

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA *GRUPO INTEGRAL*  
*SEGUROS LIMITADA***



**SARA PINILLA VEGA**

**DANIELA OTÁLORA SALGADO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO**

**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO**

**Bogotá, Colombia**

**2014**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA *GRUPO INTEGRAL*  
*SEGUROS LIMITADA***

**SARA PINILLA VEGA  
DANIELA OTÁLORA SALGADO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
COMUNICADORAS SOCIALES Y PERIODISTAS**

**DIRECTOR DE TESIS  
PROFESOR ALEJANDRO RIVEROS GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO**

**Bogotá, Colombia**

**2014**

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro asesor de tesis Alejandro Riveros González, profesor de comunicación interna de la universidad de la sabana, quien nos acompañó fielmente durante este exigente proyecto. Muchas gracias por la dedicación y tiempo que nos entregó y por los conocimientos que nos aportó para poder lograr exitosamente esta investigación.

Agradecemos a la empresa *Grupo Integra Seguros*. También al señor Mauro Alberto Pinilla y al Señor Gustavo Adolfo Escobar Dueñas, por la disposición que tuvieron con nuestro proyecto; siempre nos recibieron con buena actitud y nos ayudaron con cualquier inquietud que tuvimos. Fue gracias al apoyo incondicional que nos dieron que alcanzamos nuestra meta de hacer un trabajo de grado de un excelente nivel.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	1
Capítulo 1: introducción y formulación de la necesidad .....	3
1.1 Introducción .....	3
1.2 Formulación de la necesidad: ¿por qué hacer un plan estratégico de comunicación interna en <i>Grupo Integra Seguros</i> ? .....	8
Capitulo 2: análisis micro .....	9
2.1 Descripción de la empresa .....	9
2.1.1 Historia de <i>Grupo Integra Seguros</i> . .....	10
2.2 Organigrama .....	13
2.3 Misión .....	14
2.4 Visión .....	14
2.5 Valores corporativos .....	15
Capitulo 3: análisis macro .....	15
3.1 <i>Análisis PEST</i> .....	15
Capitulo 4: <i>análisis DOFA</i> .....	19
4.1 Descripción del <i>análisis DOFA</i> .....	19
4.2 Tabla 1: <i>DOFA</i> .....	27
4.3 Tabla 2: <i>análisis DOFA</i> de aspectos que podrían afectar el plan de comunicación interna .....	29
Capitulo 5: análisis crítico .....	30

<b>5.1 Análisis de audiencia</b> .....	30
<b>5.2 Gap análisis</b> .....	37
<b>5.3 Sondeos de percepción</b> .....	49
<b>5.3.1 Análisis encuesta clima organizacional.</b> .....	49
<b>5.3.2 Análisis encuesta comunicación interna.</b> .....	53
<b>5.3.3 Entrevistas.</b> .....	61
<b>Capitulo 6: plan de comunicación interna</b> .....	65
<b>6.1 Misión</b> .....	65
<b>6.2 Problema</b> .....	66
<b>6.3 Objetivo 1</b> .....	66
<b>6.3.1 Estrategia: unificación de marca.</b> .....	66
<b>6.3.1.1 Táctica: especificar parámetros de la marca.</b> .....	66
6.3.1.1.1 <i>Acción : auditoría de marca.</i> .....	67
6.3.1.1.2 <i>Acción: re-diseño del logo-símbolo.</i> .....	84
6.3.1.1.3 <i>Acción: manual de marca.</i> .....	88
<b>6.3.1.2 Táctica: visibilización de la marca.</b> .....	89
6.3.1.2.1 <i>Acción: lanzamiento de la nueva imagen de marca.</i> .....	90
6.3.1.2.2 <i>Acción: papelería con el nuevo logo-símbolo.</i> .....	90
6.3.1.2.3 <i>Acción: material promocional.</i> .....	90
6.3.1.2.4 <i>Acción: imagen visual interna.</i> .....	91
<b>6.3.2 Estrategia: divulgación de la marca.</b> .....	92
<b>6.3.2.1 Táctica: divulgación de la esencia de la empresa.</b> .....	92
6.3.2.1.1 <i>Acción: protectores de pantalla promocionales.</i> .....	92

6.3.2.1.2 Acción: valores y esencia de marca. ....	94
6.3.2.1.3 Acción: boletín informativo. ....	94
6.3.2.1.4 Acción: cómo vestirse para ir al trabajo. ....	94
<b>6.4 Objetivo 2</b> .....	<b>95</b>
<b>6.4.1 Estrategia: vínculo entre la empresa y los empleados.</b> .....	<b>95</b>
<b>6.4.1.1 Táctica: creación de canales de comunicación.</b> .....	<b>95</b>
6.4.1.1.1 Acción: buzón de sugerencias digital. ....	95
6.4.1.1.2 Acción: condiciones de uso del buzón. ....	96
6.4.1.1.3 Acción: ¿para qué sirve el buzón? .....	96
6.4.1.1.4 Acción: cartelera de comunicación. ....	97
<b>6.4.1.2 Táctica: compromiso de los empleados.</b> .....	<b>97</b>
6.4.1.2.1 Acción: reuniones de trabajo. ....	97
6.4.1.2.2 Acción: campaña sobre estabilidad. ....	98
6.4.1.2.3 Acción: campaña sobre compromiso. ....	98
<b>6.4.2 Estrategia: espacios informativos.</b> .....	<b>99</b>
<b>6.4.2.1 Táctica: herramientas de motivación.</b> .....	<b>99</b>
6.4.2.1.1 Acción: sección del boletín informativo. ....	99
<b>6.4.2.2 Táctica: claridad en las funciones de cada empleado.</b> .....	<b>101</b>
6.4.2.2.1 Acción: creación de manual de deberes y derechos de los empleados. ....	102
6.4.2.2.2 Acción: creación del manual de inducción .....	102
6.4.2.2.3 Acción: código de vestuario. ....	102

<b>6.5 Objetivo 3</b> .....	103
<b>6.5.1 Estrategia: acercamiento a los empleados</b> .....	103
<b>6.5.1.1 Tática: actividades de bienestar</b> .....	103
6.5.1.1.1 <i>Acción: celebración de días especiales</i> . ....	112
6.5.1.1.2 <i>Acción: torneos deportivos</i> . ....	118
6.5.1.1.3 <i>Acción: talleres de motivación</i> . ....	119
6.5.1.1.4 <i>Acción: capacitaciones, cursos y seminarios para los empleados</i> . ....	119
<b>Capítulo 7: cronograma, presupuesto, medición y evaluación</b> .....	121
<b>7.1 Cronograma</b> .....	121
<b>7.2 Presupuesto</b> .....	124
<b>7.2.1 Tabla 7: detalle de presupuesto de actividades de bienestar</b> . ....	129
<b>7.3 Tabla 8: medición y evaluación</b> .....	137
<b>Capítulo 8: conclusiones</b> .....	138
<b>Referencias</b> .....	140
<b>Bibliografía complementaria</b> .....	141

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: organigrama</b> .....	13
<b>Figura 2: estrato</b> .....	34
<b>Figura 3: edad</b> .....	34
<b>Figura 4: hijos</b> .....	35
<b>Figura 5: estado civil</b> .....	35
<b>Figura 6: pasatiempos</b> .....	36
<b>Figura 7: lugar de nacimiento</b> .....	36
<b>Figura 8: salario</b> .....	37
<b>Figura 9: motivación</b> .....	50
<b>Figura 10: desempeño, trabajo y productividad</b> .....	51
<b>Figura 11: entorno físico</b> .....	52
<b>Figura 12: entorno psicológico</b> .....	53
<b>Figura 13: conocimiento y claridad en la misión y visión</b> .....	55
<b>Figura 14: conocimiento de los objetivos estratégicos</b> .....	56
<b>Figura 15: toma de decisiones de las gerencias de área</b> .....	57
<b>Figura 16: conocimientos de los derechos y deberes</b> .....	58
<b>Figura 17: política de comunicación empresarial</b> .....	58
<b>Figura 18: programas de innovación</b> .....	59
<b>Figura 19: ruidos que dificultan la convivencia</b> .....	60
<b>Figura 20: material de identidad corporativa actual</b> .....	84
<b>Figura 21: primeras propuestas del cambio del logo</b> .....	85

<b>Figura 22: segunda propuesta del cambio del logo .....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 23: parametrización del logo original .....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 24: logo final .....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 25: papelería corriente .....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 26: papelería de gerencia .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 27: material promocional empresarial .....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 28: primer boletín informativo .....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 29: segundo boletín informativo .....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 30: campaña de expectativa <i>Halloween</i> con salvapantallas 1 .....</b>	<b>113</b>
<b>Figura 31: campaña de expectativa <i>Halloween</i> con salvapantallas 2 .....</b>	<b>113</b>
<b>Figura 32: invitación al evento vía correo electrónico .....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 33: boletín de la celebración de <i>Halloween</i> .....</b>	<b>116</b>
<b>Figura 34: correos de opinión .....</b>	<b>117</b>
<b>Figura 35: invitación a la fiesta de fin de año .....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 36: cronograma plan de comunicación 2014 <i>Grupo Integra Seguros</i>. Objetivo 1: crear unidad de marca .....</b>	<b>121</b>
<b>Figura 37: cronograma plan de comunicación 2014 <i>Grupo Integra Seguros</i>. Objetivo 2: incrementar el sentido de pertenencia y productividad de los empleados .....</b>	<b>122</b>
<b>Figura 38: cronograma plan de comunicación 2014 <i>Grupo Integra Seguros</i>. Objetivo 3: mejorar el clima laboral .....</b>	<b>123</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1: DOFA.</b> .....	27
<b>Tabla 2: análisis DOFA de aspectos que podrían afectar el plan de comunicación interna.</b> .....	29
<b>Tabla 3: visión de los procesos y pasos en el análisis de cambio como estrategia de negocio.</b> .....	42
<b>Tabla 4: principales características en las teorías analizadas.</b> .....	48
<b>Tabla 5: cronograma de actividades de bienestar.</b> .....	104
<b>Tabla 6: presupuesto plan de comunicación interna <i>Grupo Integra Seguros</i>.</b> .....	125
<b>Tabla 7: detalle de presupuesto de actividades de bienestar.</b> .....	130
<b>Tabla 8: medición y evaluación del plan estratégico de comunicación interna.</b> .....	137

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Cuestionario sobre clima laboral. ....	143
<b>Anexo 2.</b> Tabulación de los resultados de la encuesta de clima laboral. ....	149
<b>Anexo 3.</b> Gráficas de resultados de la tabulación de la encuesta de clima organizacional. ....	157
<b>Anexo 4.</b> Informe final de los resultados de la encuesta de clima organizacional. ....	163
<b>Anexo 5.</b> Presentación <i>Power Point</i> sobre resultados de clima organizacional. ....	184
<b>Anexo 6.</b> Cuestionario de comunicación interna. ....	192
<b>Anexo 7.</b> Tabulación de los resultados de la encuesta de comunicación interna. ....	198
<b>Anexo 8.</b> Gráficas de los resultados de la tabulación de la encuesta de comunicación interna. ....	203
<b>Anexo 9.</b> Cuestionario para realización de análisis de audiencia. ....	206
<b>Anexo 10.</b> Información adicional para el análisis de audiencia. ....	207
<b>Anexo 11.</b> Tabulación de los resultados de la información para el análisis de audiencia. ....	215
<b>Anexo 12.</b> Gráficas de los resultados de la tabulación de la información para el análisis de audiencia. ....	217
<b>Anexo 13.</b> Cuestionario de las entrevistas realizadas a los jefes de área. ....	220
<b>Anexo 14.</b> Transcripción de audio de las entrevistas realizadas a los jefes de área. ....	224
<b>Anexo 15.</b> Boletín informativo primera edición. ....	264
<b>Anexo 16.</b> Boletín informativo. Segunda Edición. ....	266
<b>Anexo 17.</b> Matriz del plan de comunicación interna. ....	268
<b>Anexo 18.</b> Cotizaciones para el presupuesto del plan de comunicación interna. ....	281

## **Resumen**

El presente trabajo de grado contiene una profunda investigación que determina el diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna del *Grupo Integra Seguros*, a partir del cual se analizan todos los aspectos de comunicación inexistentes que pueden estar afectando negativamente el logro de los objetivos estratégicos de esta organización.

Se establece un plan estratégico de comunicación interna para que la mencionada organización cuente con una herramienta que potencie y empodere el factor humano con el fin de llegar más eficiente y eficazmente a las metas establecidas.

En el trabajo se presentarán acciones estratégicas ya implementadas y otras que se encuentran en preproducción

## **English**

The following degree work contains a deep investigation of the current situation related to internal communication in *Grupo Integra Seguros*. This would help to analyze all the aspects of communication that do not exist in the company and that are probably affecting in a negative way the achievement of the strategic objectives.

A strategic communication plan arises for the company so that this organization counts with a tool that would enhance and empower the human factor in order to achieve more efficiently and effectively the established goals.

In this work there will be presented some strategic actions all ready implemented and others that are in process.

## **Capítulo 1: introducción y formulación de la necesidad**

### **1.1 Introducción**

La comunicación interna es un elemento fundamental dentro de una organización, pues es importante que las personas interesadas de una empresa entiendan la necesidad y el valor que tiene. Se requiere de ésta para poder trabajar adecuadamente y lograr los objetivos establecidos. Un comunicador social no solo se encarga de hacer los comunicados internos de una empresa para anunciar los nuevos cambios dentro de esta, el trabajo profesional va más allá de eso.

Lo que pretende es entender al empleado para poder darle un sitio de trabajo donde se sienta identificado y así trabajé en un ambiente laboral óptimo para lograr metas y objetivos. “Las organizaciones quieren ser empleadores de elección, para aprovechar el compromiso emocional y tiempo extra discrecional mediante la creación de los empleados más comprometidos” (Quirke, 2000, p. 11).

La comunicación entre empleados y directivos puede ser vertical y horizontal. De ellos depende que se dé una excelente comunicación entre las dos partes para poder llevar a cabo relaciones óptimas dentro del trabajo.

Es importante tener en cuenta que no solo se comunica a través de las palabras, cualquier signo puede comunicar: cualquier gesto, la postura, la palabra, objeto material, o la disposición

de los objetos materiales se puede comunicar con alguien acerca de algo (Manning, 1992). Es por eso que es importante que todas las partes entiendan y sean conscientes de que todo el día y en cada momento están comunicando algo.

El entendimiento sobre la relevancia de un trato positivo hacia los empleados generará sentimientos de apoyo y seguridad en el equipo de trabajo y en consecuencia habrán buenas interrelaciones, trabajo en grupo y fluidez en las tareas diarias. Este escenario, además, permite que ante cualquier duda o inquietud los empleados se dirigirán a los jefes sin temores.

Todo esto con el objetivo de crear un buen ambiente laboral en donde los funcionarios se sientan trabajando como en casa. Como afirma Clappitt: “[l]a espontaneidad, la igualdad y la adaptación promueven climas de apoyo. Comentarios evaluativos, una actitud dogmática y una actitud de superioridad producen un clima laboral hostil” (2005, p. 32).

El ambiente laboral hace que los funcionarios trabajen en equipo y se comprometan con los objetivos propuestos. Estos son los efectos de un equipo de trabajo que se siente parte de un algo, es decir se sienten identificados con los valores, objetivos y metas propuestos por la empresa.

*Grupo Integra Seguros* quiere llegar a este punto en donde exista un sentido de pertenencia y de identidad que llevará a todos a luchar juntos por un mismo fin. Como afirma Quirke:

Las empresas saben que la comunicación con las personas es importante. Ellos saben que las energías y el entusiasmo de sus empleados deben apuntar en la misma dirección.

Sin embargo, en la carrera entusiasta para conectar a diferentes componentes de la comunicación de las mejores prácticas, muchas organizaciones están cortocircuitando sus propios esfuerzos. No hay escasez de buenas intenciones y no hay déficit en la profesionalidad y buenas ideas. Sin embargo, el camino a la incoherencia está pavimentado con buenas comunicaciones. (2000, p. 14)

*Grupo Integra Seguros* nació en 1995 con el fin de crear en el mercado asegurador colombiano el sistema de franquicias que, hasta hoy, ha sido adoptado ampliamente por las aseguradoras. Desde su creación, esta empresa nunca ha contado con un área de comunicaciones específica que permita una buena comunicación tanto interna como externa. Por tanto, con esta investigación se pretende generar un plan estratégico de comunicaciones para optimizar el sentido de pertenencia y el desarrollo de la comunicación interna de *Grupo Integra Seguros*, para lograr unidad de trabajo y llegar en conjunto a las metas establecidas a través de un buen ambiente laboral.

Es importante que dentro de las organizaciones los funcionarios sean escuchados, ellos también tienen ideas que pueden ser valoradas y útiles para el desarrollo de los objetivos. El problema es que muchas veces no se escucha lo que ellos dicen y por tanto se presentan problemas de comunicación que no facilitan el desarrollo de las actividades. Tal como lo explica Clappitt en su libro *Communicating for Managerial Effectiveness*:

Los gerentes de circuito incorrectamente asumen que la comprensión siempre conduce a un acuerdo. Ellos creen que la mayoría de los problemas de comunicación se producen

porque las partes no se entienden entre sí. Es muy posible que si se entiendan unos a otros pero simplemente están en desacuerdo. (2005, p. 34)

Con este proyecto pretendemos darle a esta organización las herramientas para que empiecen a trabajar como un equipo, pues la forma de trabajo dentro de la organización se proyecta ante audiencias externas.

Los empleados deben sentirse identificados con la cultura organizacional para reflejar ante todos los clientes la unidad, credibilidad y confianza que caracteriza la esencia de la empresa. El trabajo en equipo logrará que todos los objetivos y metas de *Grupo Integra Seguros* se alcancen con más eficiencia y eficacia. Como expone Fernández (1998), la comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos.

Para lograr todo lo que hemos mencionado trabajamos de la siguiente forma: realizamos una ardua y profunda investigación para saber cómo se encuentra actualmente *Grupo Integra Seguros* en cuanto a comunicación interna; es decir, cómo es percibida por los funcionarios, cómo es la comunicación entre todas las partes de la empresa, qué tanto interés y sentido de pertenencia tienen los empleados.

De esta forma se planteará la formulación de la necesidad para entender la razón por la cual se crea el proyecto. Esto a través de encuestas a los jefes inmediatos y a todos los funcionarios del *Grupo Integra Seguros*.

Luego, se realizará un *análisis PEST* (análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, de medio ambiente) para entender todas las condiciones en las que se encuentra la empresa.

El paso a seguir es un *análisis DOFA* en donde se identificarán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Con esta información en las manos, la situación actual interna y externa de la empresa se percibirá claramente.

Se sacarán conclusiones de acuerdo a los resultados que arrojaron las encuestas, la investigación y el *análisis DOFA*, y se procederá a hacer un análisis de la audiencia que nos ayudará a entender cómo se sienten los empleados y qué buscan a la hora de trabajar en *Grupo Integra Seguros*. Esto a través del sondeo de percepción en donde se revelarán los resultados sobre el clima organizacional.

De esta forma se sabrá cómo se encuentra actualmente la empresa y así se podrá empezar a generar el diagnóstico para, posteriormente, definir el plan de comunicación interna que ayudará al *Grupo Integra Seguros* a empoderar y optimizar todos sus recursos y así lograr alivianar los problemas que no permiten el buen desarrollo de las metas trazadas.

Finalmente, se le presentará a las gerencias toda la investigación desarrollada y concluida, que contendrá toda la información básica de la empresa: qué es *Grupo Integra Seguros*, su historia, misión, visión valores, objetivos, organigrama, cuáles son sus problemas en términos de comunicación y cuál es la necesidad de crear el plan estratégico de comunicación interno. Junto

con esto, se les divulgará el plan de comunicación interna propuesto para la empresa, el cual planteará las soluciones más viables según las necesidades de la organización.

## **1.2 Formulación de la necesidad: ¿por qué hacer un plan estratégico de comunicación interna en *Grupo Integra Seguros*?**

Los socios y gerentes del *Grupo Integra Seguros Limitada* se plantearon la posibilidad de crear un área de comunicaciones para ayudar a darle un orden a la informalidad con la que se ha manejado el negocio desde sus inicios, hace 18 años. Este fenómeno que se manifiesta continuamente, de forma muy concreta en los rumores, en un flujo incontrolado, ha generado problemas en la ejecución de los objetivos propuestos por la empresa.

Para el *Grupo Integra Seguros* es importante establecer una comunicación interna por medio de la cual los empleados reconozcan medios y formas de comunicación formal y controlada, de tal manera que se logre una cultura de conciencia y trabajo en equipo para poder llevar a cabo con éxito las metas establecidas por la gerencia de la organización.

Por estas razones, se determinó empezar a trabajar en un proyecto de comunicación con el fin de consolidar un área que ayude al direccionamiento de la empresa por medio del planteamiento de estrategias que impulsen los objetivos de la misma dándole identidad corporativa, optimizando el manejo de los recursos, mejorando el clima laboral, potenciando los recursos humanos e implementando nuevas tecnologías y canales de comunicación.

Se dará inicio al proyecto con la creación de un plan estratégico de comunicación interna, pues es ésta la herramienta básica a tener en cuenta por un *Dircom* al momento de desarrollar su trabajo (Del Pozo Lite, 1997).

De acuerdo a la necesidad específica de la empresa, se requiere un enfoque hacia el campo interno que nos permita orientar y establecer las conductas y relaciones interpersonales que nos favorecerán a la hora de cumplir nuestras metas, así se podrá lograr una mejor productividad, reflejada en la ejecución más eficiente y eficaz de los objetivos de la organización, lo que la llevará a tener un alto nivel de competitividad logrando generar mayor confianza en sus públicos y por ende apoyar al mejoramiento de la reputación interna y externa del *Grupo Integra Seguros*.

## **Capítulo 2: análisis micro**

### **2.1 Descripción de la empresa**

*Grupo Integra Seguros* es una sociedad limitada, cuya naturaleza jurídica es la de una agencia de seguros con delegaciones especiales para representar algunas aseguradas como *Seguros del Estado Colpatria* y *BBVA*, funcionando de esta manera como sucursal virtual de las mencionadas empresas. En virtud de esas delegaciones, reclutan y forman fuerza de ventas, expiden las pólizas para sus clientes finales, controlan el recaudo de la cartera, haciendo las aplicaciones correspondientes en los software de estas compañías para que queden aplicados tan pronto se

hace la operación en su contabilidad; y resuelven las inquietudes de la fuerza de ventas adscrita a la oficina hasta el límite de las delegaciones otorgadas.

Es una entidad vigilada por la *Superintendencia financiera* y debe acogerse a todas las normas dictadas por este ente de control y consignadas en el estatuto orgánico del sistema financiero. Su cumplimiento es de observancia de las aseguradoras que le han otorgado las delegaciones.

Para el desarrollo de sus funciones cuenta con una planta de personal de 50 personas distribuidas en las áreas de administración, técnicas, comerciales y de control.

Operan en una sede propia ubicada en la carrera 11B número 98-36 de la ciudad de Bogotá.

### **2.1.1 Historia de *Grupo Integra Seguros*.**

Nacen por el deseo innato de crecer, de abrir nuevos caminos, de inventar y experimentar, sueñan con ser mejores cada día y dejar una huella duradera en el tiempo. El *Grupo Integra Seguros Limitada* nació en el año de 1995 cuando el *Grupo Santo Domingo* decidió fusionar sus dos grandes compañías de seguros: *La Nacional de Seguros* y *Colseguros*. Es entonces cuando un grupo de funcionarios de *La Nacional de Seguros* decide colocar su experiencia al servicio del mercado asegurador.

Liderados por Mauro Alberto Pinilla Estrada; hombre visionario, creador y pionero del modelo de franquicia aplicado a las marcas de seguros, con el apoyo de la compañía *La Ganadera de Seguros*, fundada en 1993 por el *Banco Ganadero* y la *Organización Ardila Lule*, fundan entonces el *Grupo Integra Seguros*.

Dada la experiencia del grupo de personas con las que se dio inicio a ese proyecto los resultados no se dieron a esperar. En 1997 la empresa le aporta a *La Ganadera* 62 mil millones en seguros generales y de personas, que sumados a su producción propia, la ubicaron en el quinto lugar del ranking asegurador.

Posteriormente, con la llegada del grupo *BBVA* a Colombia, a través de la compra del *Banco Ganadero*, la *Ganadera de Seguros* pasa a ser parte de esta organización y, al redefinir el negocio de una manera distinta, *BBVA Seguros* le resta participación afectando los logros de *Grupo Integra Seguros*.

La voluntad de permanecer era mayor que los obstáculos. Replantearon el negocio, surgieron ideas y se abrieron nuevos caminos. Es así como en el año 1999 rompen la exclusividad existente con *BBVA Seguros* y abren negociaciones con *Seguros Del Estado* y *Seguros Colpatria S.A.*, convirtiéndose en la única franquicia que representa, en las mismas instalaciones, a tres aseguradoras. Esto los lleva a tener un valor agregado para la fuerza de ventas, y lo mejor, la estabilidad que sólo una gran empresa puede ofrecer.

En los siguientes años se perfeccionaron, acoplándose a los cambios que demanda un mundo versátil con un futuro prometedor. Teniendo una mayor representación en el número de compañías, centralizaron las operaciones en el corazón financiero del país, la ciudad de Bogotá. Optimizaron la administración de los recursos dando inicio al recorrido por la senda del crecimiento y es así como en el año 2012 *Grupo Integra Seguros* se consolida como la franquicia más grande del país, logrando un valor en primas para las compañías que representa de cuarenta y nueve mil millones en todos los ramos de seguros.

Esto ha sido posible porque entienden desde el corazón, que los sueños merecen respaldo, que la experiencia escucha las necesidades de los asegurados, a quienes conocen, entregándoles tranquilidad, confianza, estabilidad y apoyo verdadero cuando más lo necesitan.

En *Grupo Integra Seguros* se ha formado una familia en donde crecer hace parte de la visión. Respaldados por 18 años de experiencia siguen aprovechando el viento que sopla fuerte a su favor, “*porque en Grupo Integra Seguros no paramos de crecer*”.

## 2.2 Organigrama

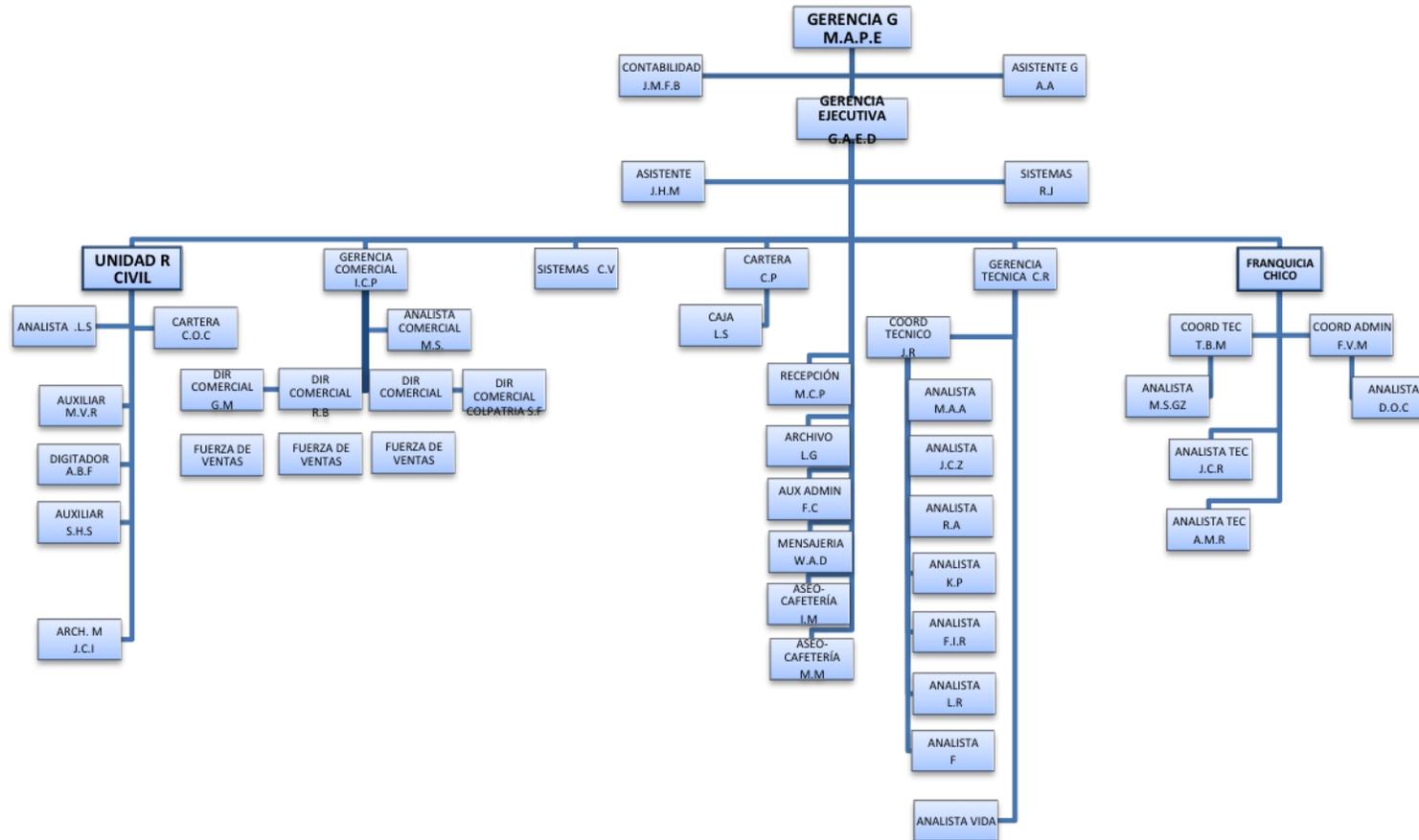


Figura 1: organigrama

## **2.3 Misión**

Fundada desde 1995, somos el *outsourcing* de seguros pionero del modelo de negocio de franquicias en el sector asegurador y el único multi-marca.

Nuestra vocación está en otorgar seguridad, confianza, innovación y excelencia en el servicio que le brindamos a nuestras compañías aseguradoras, clientes y empleados.

Ofrecemos variedad de productos caracterizados todos por su alto nivel de calidad y seguridad, procurando un servicio más eficaz a través de la eficiencia de nuestros procesos y funcionarios.

## **2.4 Visión**

En 5 años nos vemos como la franquicia que conserva el liderazgo en el volumen de primas emitidas. Queremos contar con la más alta tecnología para el desarrollo de las operaciones y tener a los colaboradores más calificados, idóneos, satisfechos y comprometidos del sector, dotados de alto sentido de pertenencia hacia el *Grupo Integra Seguros Ltda.*

## 2.5 Valores corporativos

- Seguridad.
- Responsabilidad.
- Transparencia.
- Calidad.
- Experiencia.
- Credibilidad.
- Innovación.
- Eficiencia.
- Eficacia.

## Capítulo 3: análisis macro

### 3.1 *Análisis PEST*

El *análisis PEST* sirve a las empresas para conocer los factores externos que pueden afectarla o favorecerla. Es importante saber qué está sucediendo en el país para analizarse como organización y saber qué medidas se deben tomar para seguir vigentes en el mercado. Este análisis consta de cuatro factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que definen el panorama actual y así mismo las consecuencias para la empresa.

Entendiendo estos cuatro aspectos a cabalidad, se podrá dar un rumbo nuevo a la empresa de acuerdo a las necesidades del público objetivo y los objetivos de comunicación que se pueden llegar a plantear.

En el aspecto político, el gobierno corporativo tiene varias exigencias las cuales el *Grupo Integra* debe cumplir. Todo esto con el objetivo de generar confianza en sus grupos de interés. El *Código de comercio* tiene ciertos decretos, leyes y códigos para las empresas aseguradoras (Seguros Bolívar, s./a.): *Decreto 1121 de 2008, Código de gobierno corporativo - Fasecolda, Circular externa 28/2007 modificada por la Circular externa 56/2007, Ley 964/2005, Ley 795 de 2003, Circular externa 007/96, Circular externa 100/1995, Decreto 663/1993 y Ley 222/1995.* Son estas normas las que hacen de estas empresas un ente que sigue las reglas del Gobierno Nacional y sus entidades como entes rectores.

Para 2014, Colombia presentará jornadas de elecciones populares que pueden generar inestabilidad política, económica y social. Según las últimas encuestas el presidente Juan Manuel Santos tiene altas posibilidades de ser reelegido dado que actualmente tiene un porcentaje del 53%, lo que le puede dar tranquilidad al sector empresarial que se ha visto beneficiado por la política empresarial del *Ministerio de Hacienda y Crédito público*.

La situación económica de Colombia en términos generales es bastante buena dado que creció aproximadamente un 4% en el 2013 y se espera que siga en la misma dirección; el desempleo se situó por debajo del 8% y la inflación, por debajo del 2%. Además, las tasas de interés se

mantuvieron a la baja lo que genera mayor inversión según el informe del *DANE* del 20 de enero del 2014 (*DANE*, s./a.)<sup>1</sup>.

Uno de los sectores que más colaboró en el crecimiento fue la construcción y el desarrollo de las diferentes obras civiles, el ingreso de los consumidores creció lo que hace que el consumo sea mayor y la economía se mueva.

La estabilidad en la leyes y la seguridad que hoy en día se vive en el país genera que muchas empresas del exterior quieran invertir en Colombia lo que significa ingreso de divisas, mayor empleo, y desarrollo del turismo entre otros sectores.

Para una compañía de seguros en Colombia, el hecho de estar en una economía de las características anteriores es muy favorable dado que para casi todos los sectores (construcción, automóviles, obras civiles, etc.) es indispensable la adquisición de pólizas de seguro en sus diferentes modalidades lo que genera un mayor ingreso y crecimiento de la empresa tanto en facturación como en empleo y estabilidad.

En el aspecto social se puede hablar de tres asuntos: la evolución demográfica, la distribución de la renta y el nivel educativo.

Con el paso de los años la cantidad de personas en Colombia ha estado aumentando. En el 2005 la población total era de 42, 888,592 personas y actualmente la población total es de 47,

---

<sup>1</sup> La información estadística y poblacional de este apartado fue tomada en su totalidad de la página del *DANE*, por lo que esta referencia sólo será señalada esta única vez, aun cuando el *DANE* se entenderá como referencia para los demás casos.

377,723 personas, según las cifras del *DANE* del 29 de noviembre del 2013. Esto significa que en ese aumento de personas existe una posibilidad amplia para el negocio de conseguir más clientes o seguir estables.

Cifras del *DANE* del 29 de noviembre del 2013 muestran que de 12.000.000 supuestos estudiantes a preescolar asisten 1.071.429 niños, a básica primaria asisten 4.831.150 niños y a básica secundaria y media asisten 5.000.269 niños. Los resultados de estas cifras son alarmantes, revelan la falta de educación en más de la mitad de los niños y jóvenes de hoy en día.

Una de las razones por las cuales estos no pueden asistir a una educación básica, primaria y secundaria es por la alta tasa de desempleo que existe hoy en día en Colombia, según el *DANE* (2013), 7.8%; ello no permite a sus padres pagar un colegio. No tienen muchos bienes ni acumulan riqueza que sea protegida, por tanto no hay necesidad de un servicio como el que presta *Grupo Integra*. Las personas que no tienen un trabajo y tampoco pudieron acceder a la educación distribuyen su dinero (renta) a la canasta familiar. Es así como *Grupo Integra* no es foco de atención para las personas que viven en esas condiciones.

En cuanto al aspecto tecnológico, una encuesta hecha por el *DANE* el 4 de octubre del 2013 a varias empresas demostró que existe un alto porcentaje de personas que utilizan computador, internet y página web en el sector empresarial. Los resultados fueron un 99,2% en uso de computadores, un 98,9% en el uso de internet y un 46,8% en el uso de la página web. Estos altos porcentajes demuestran la importancia del uso de las nuevas tecnologías dentro del sector empresarial a la hora de desarrollar las actividades diarias. También es importante que los

funcionarios estén bien equipados para poder desarrollar de manera óptima sus actividades. En el caso de *Grupo Integra Seguros* los computadores de ellos son obsoletos y ya no funcionan tan bien como antes.

## **Capítulo 4: análisis DOFA**

### **4.1 Descripción del análisis DOFA**

Dentro del diagnóstico de la situación actual de *Grupo Integra Seguros* se hizo un análisis sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueda tener la empresa. En este punto no se hizo total énfasis en situaciones de comunicación, pues se consideró importante ver cómo el contexto general de la empresa puede afectar los objetivos estratégicos de la misma y cómo esto también podría incidir negativamente en los propósitos de comunicación interna que se quieren lograr.

#### **Fortalezas.**

Mauro Pinilla Y Gustavo Escobar, socios y gerentes del *Grupo Integra Seguros*, iniciaron su carrera dentro del medio asegurador en una de las empresas más grandes del país: *La Nacional*

*de Seguros*, compañía que, junto con *Colseguros*, representaban el 26% del mercado asegurador colombiano.

Gracias a los más de 25 años de experiencia que tienen los directivos de esta empresa en el medio, se puede decir que una de las fortalezas más grandes es el **alto nivel de los directivos**. Esto además ha permitido que *Grupo Integra* sea una empresa **confiable, creíble y reconocida dentro de la industria aseguradora**.

Mauro Pinilla, gerente y socio fundador de la empresa, fue el creador de este modelo de negocio dentro del sector asegurador colombiano y , en consecuencia, el primero en implantarlo. Esto es un valor agregado y una de las grandes fortalezas de la empresa. Por esta razón, **es el único *outsourcing* que trabaja con más de una franquicia en un mismo lugar**, permitiéndose así, tener mayor variedad de marcas. Así mismo, maneja un **mayor nivel de ventas frente a otros *outsourcing*** del mercado, representados en cincuenta mil millones de pesos anuales distribuidos entre *Seguros del Estado*, *Seguros Colpatria* y *Seguros BBVA*.

Al ser una empresa mediana **no se necesitan muchas líneas de mando**. La estructura organizacional está formada, además de la gerencia, por dos grandes áreas: el área técnica y el área comercial. Esto permite que la dinámica interna sea mucho más ágil y menos complicada. La toma de decisiones no debe pasar por un protocolo extenso, lo que evita demoras en las respuestas o soluciones hacia los empleados y clientes.

El área comercial está en constante trabajo con las compañías con las que trabaja el *Grupo Integra Seguros*, con el fin de brindarle **beneficios a los empleados**, ofreciéndoles cursos y capacitaciones para que estén actualizados frente a la evolución del negocio de los seguros. El buen nivel de capacitación de sus empleados les permite tener un contacto directo con los clientes y poder, de acuerdo a las solicitudes que hagan, cumplir con todas las condiciones y necesidades de cada uno de ellos.

La preocupación y el interés de la empresa por empezar a innovar y a implementar procesos y nuevas áreas de trabajo es una de las grandes fortalezas.

**La formalización del área de comunicaciones** le da un valor agregado a la empresa a nivel interno, pues permite que los empleados estén mejor informados, integrados y motivados con la empresa y su trabajo.

Por otro lado, **estructurar debidamente el área de recursos humanos** ubica a los empleados y les da tranquilidad, pues saben a dónde y a quién dirigirse cuando tienen una inquietud, solicitud o queja. Además, esto da paso a un manejo más ordenado, le da importancia a los empleados y la empresa cuenta con un recurso que le permitirá ser más estricta a la hora de escoger a sus funcionarios.

**La implementación de los procesos** le dará un orden a la empresa. Esta es una de las mayores fortalezas frente a los temas de comunicación interna, pues poder tener manuales y

funciones estructurados permite que los empleados sepan cómo hacer su trabajo diario y así se disminuirán las contradicciones y enfrentamientos internos.

De acuerdo al trabajo de comunicación que se ha venido desarrollado con esta empresa, se visualizan oportunidades frente al mejoramiento de marca, haciendo que esta sea más visible y atractiva, de tal manera que los clientes existentes se fidelicen aún más y, por otro lado, que la empresa pueda atraer nueva fuerza de ventas.

La experiencia de los gerentes y socios fundadores permite especular lo que pasará en el medio asegurador colombiano respecto a temas tecnológicos y de vanguardia. Esto les da la oportunidad de actuar y anticiparse para, de esta manera, poder ofrecer siempre un excelente servicio y un valor agregado a los clientes, implementando cambios significativos que los mantengan a flote en la industria.

*Grupo Integra Seguros* es una empresa muy fuerte a nivel económico. Tiene una **cartera de clientes bastante extensa y sólida**. Sus ventas van en constante crecimiento y sigue cumpliendo con las metas, en términos económicos, de cada año.

### **Debilidades.**

En términos generales, las debilidades del *Grupo Integra Seguros* se traducen a la informalidad que caracteriza al negocio.

Para empezar podemos mencionar que la empresa **no cuenta con manuales ni documentos formales propios** para divulgar a los empleados temas esenciales para el trabajo, como manual de procesos y funciones, manual de inducción, manual o código de vestuario, entre otros. Esta escases de información ha generado ignorancia por parte de los empleados hacia lo que es la empresa. Ellos no conocen la misión, visión, objetivos y valores de la misma por que no existen. Los gerentes las tienen en sus mentes pero no están plasmadas y divulgadas debidamente.

Al **no tener claridad en los objetivos de trabajo**, diariamente se ve como solo un pequeño grupo de empleados luchan por conseguirlos y otros van en sentido contrario.

Además de estos documentos, **no existen canales de información diferentes al correo electrónico**, el cual se utiliza mayormente para tener un contacto con los clientes. Esta falta de espacios de comunicación ha generado un ambiente de rumores de pasillo y ha segmentado notablemente los grupos de trabajo, evitando así la integración entre todos los funcionarios.

A pesar de tener empleados altamente capacitados, **la empresa no cuenta con un sistema de evaluación que admita medir el rendimiento de cada uno de ellos**. Esto no permite tener estadísticas de desempeño ni identificar claramente donde se está fallando dentro del sistema operativo de la empresa.

**El clima organizacional del Grupo Integra Seguros no es el mejor**. Los empleados no se unen por causas comunes, existen rumores, rivalidades y falta de motivación y compromiso hacia el trabajo. Esto se ha visto reflejado en la alta rotación de personal que presenta la empresa.

A pesar de tener como fortaleza la existencia de pocas líneas de mando, la empresa presenta debilidad en términos de **delegación de funciones**. Cuando los directivos se ausentan es difícil seguir trabajando al mismo ritmo y eso afecta la eficiencia de la empresa.

La **tecnología es otra de las grandes debilidades**. No tienen *software* propios que permitan medir la producción, tampoco plataformas que permitan mejorar el servicio al cliente. Los *hardware* actuales dificultan el trabajo diario, pues son obsoletos.

Una de las grandes fortalezas de la empresa es la fuerza de ventas con la que cuenta, pero a su vez, es un riesgo. **La mayoría de los clientes son agentes que tienen edades que superan los 40 años**. Por un lado la edad es un factor de riesgo importante que debe tenerse en cuenta. Por otra parte se prevé que en 10 años la figura del intermediario irá desapareciendo, por lo que es importante empezar a cultivar una nueva cartera de clientes directos y que estén en un rango de edades entre los 30 y 40 años.

Es de recalcar que una de las grandes cualidades de esta empresa es la credibilidad, confianza y reconocimiento dentro de la industria aseguradora, sin embargo, **la marca Grupo Integra Seguros, es prácticamente invisible para algunos públicos**. Los socios son reconocidos, pero la marca como tal no genera recordación y no la identifican con facilidad. Por esa razón se afirma la falta de reconocimiento de marca es una gran debilidad.

## **Oportunidades.**

El medio asegurador es un escenario que está en constante crecimiento y con mucha apertura global; sin embargo, la mayoría de franquicias, por ser empresas pequeñas, no están interesadas en invertir en procesos de comunicación, por pensar que no son elementos esenciales para el desarrollo de la empresa. *Grupo Integra*, con este plan de comunicación y formalización del área, tiene un valor agregado y una oportunidad de diferenciación dentro del mercado asegurador. Es claro que el **implementar procesos de comunicación** dentro de sus operaciones le dará ventaja a esta empresa.

EL negocio asegurador hoy en día está basado en el servicio, en el trato “tu a tu” y en el vínculo persona a persona. *Grupo Integra* a pesar de querer reestructurar su operatividad, generar procesos e implementar canales y medios formales de comunicación, no deja de lado el “fraternalismo” que le permite mantener cercanía y confianza con los clientes, haciéndolos sentir como en casa y dándoles beneficios bajo parámetros de confianza. Esto también les da ventaja frente a la competencia.

## **Amenazas.**

**La competencia**, como en cualquier negocio, es una amenaza latente. *Grupo Integra Seguros* compite con las compañías de seguros y, a pesar de tener más de una marca en una misma oficina, existen otras marcas que mejoran su portafolio de productos en cuanto a precios y

beneficios. Además, muchas empresas aseguradoras han empezado a implementar tecnología para agilizar procesos y llegar de forma más fácil y directa a los clientes.

Otra de las amenazas son los beneficios y **mejores condiciones laborales que presenta la competencia**, lo que hace que los empleados de *Grupo Integra* se quieran ir de la compañía.

También es una amenaza la **inestabilidad política y económica** que pueden producir las elecciones presidenciales de este año y que hacen que las empresas no se arriesguen a invertir en comunicaciones pensando que tal vez el escenario de estabilidad que hoy por hoy se vive, pueda variar dependiendo de los resultados electorales.

**4.2 Tabla 1:**

**DOFA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis interno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen nivel de directivos.</li> <li>2. Pocas líneas de mando.</li> <li>3. Capacitaciones constantes para los empleados.</li> <li>4. Alto nivel en ventas.</li> <li>5. Variedad de marcas.</li> <li>6. Credibilidad, confianza y reconocimiento en la industria.</li> <li>7. Reconocimiento y visibilización de la marca.</li> <li>8. Anticipación a los cambios del mercado.</li> <li>9. Credibilidad, confianza y reconocimiento dentro de la industria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo nivel de tecnología.</li> <li>2. Falta de procesos documentados.</li> <li>3. Falta de canales formales de comunicación.</li> <li>4. No hay claridad en los objetivos, misión, visión y valores de la empresa.</li> <li>5. Falta de sistemas de evaluación del desempeño.</li> <li>6. Alta rotación de personal.</li> <li>7. Conflictos internos como roces, rechazo, rumores.</li> <li>8. Descoordinación de objetivos y actividades.</li> <li>9. No hay delegación de trabajo.</li> <li>10. Fuerza de ventas de edades muy mayores.</li> <li>11. No hay reconocimiento como marca.</li> </ol>

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis externo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones cercanas y de confianza con los clientes.</li> <li>2. Implementación de plan de comunicación.</li> <li>3. Comodidad de trámites para los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia.</li> <li>2. Cambios en el mercado asegurador.</li> <li>3. Elecciones presidenciales.</li> <li>4. Mejores condiciones para los empleados por parte de la competencia.</li> </ol>

**4.3 Tabla 2:**

**Análisis DOFA de aspectos que podrían afectar el plan de comunicación interna**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Credibilidad, confianza y reconocimiento en la industria.</li> <li>2. Reconocimiento y visibilización de la marca .</li> <li>3. Anticipación a los cambios del mercado.</li> <li>4. Implantación de procesos.</li> <li>5. Formalización del área de comunicación y recursos humanos.</li> <li>6. Tendencia al crecimiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo nivel de tecnología.</li> <li>2. Falta de canales formales de comunicación.</li> <li>3. No hay claridad en los objetivos, misión, visión y valores de la empresa.</li> <li>4. Conflictos internos como roces, rechazo, rumores.</li> <li>5. Descoordinación de objetivos y actividades.</li> <li>6. No hay reconocimiento como marca.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de plan de comunicación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios en el mercado asegurador</li> <li>2. Mejores condiciones para los empleados por parte de la competencia.</li> <li>3. Elecciones presidenciales.</li> </ol>

## Capítulo 5: análisis crítico

### 5.1 Análisis de audiencia

Para que una empresa funcione es importante que en su interior los subsistemas se encuentren funcionando adecuadamente. Los empleados son la base, la parte fundamental de una organización. Es a través de ellos que se logran los objetivos deseados. Si los empleados están satisfechos en su trabajo, podrán transmitir su emoción al público externo. Todo lo que pasa adentro se refleja afuera, es por esto que es tan importante hacer un análisis de audiencia, pues conocer el público interno con el que se está trabajando es uno de los valores agregados dentro de una organización. Cuando se conoce el personal con el que se trabaja se entiende quiénes son y se empiezan a reconocer sus necesidades dando así mejor vida laboral a cada funcionario. Por lo tanto, se elaboró un instrumento cualitativo para realizar el análisis de audiencia (ver anexos 9, 10 y 11).

*Grupo Integra Limitada* es una organización compuesta por cincuenta empleados de los cuales treinta y tres son mujeres y diecisiete son hombres. De la totalidad de empleados, diez son de clase media alta, veinticinco son de clase media-baja, diez son de clase baja y 5 son de clase baja baja, según la clasificación del *DANE*, lo que demuestra que la mayoría de los trabajadores son personas de bajos recursos (ver figura 2).

La edad de estas personas oscila entre los veinte y cuarenta años. El 71% de los empleados se encuentran entre los cuarenta y sesenta años, lo que indica que es una empresa con agentes jóvenes; personas con ganas de trabajar y sacar adelante cualquier proyecto (ver figura 3).

Tan solo trece de los empleados son madre/padre cabeza de familia. Los salarios van desde el mínimo hasta los 2 millones de pesos, lo que demuestra que los ingresos en estos hogares, por parte de estos empleados, no son los mejores.

En *Grupo Integra Seguros* el tema salarial no está bien definido, no todos los empleados que ocupan los mismos cargos ganan exactamente igual, lo que genera desequilibrio y falta de motivación por parte de muchos hacia su trabajo. La mayoría de las personas trabajan con buena actitud; sin embargo, hay un pequeño grupo que no tiene la mejor disposición y en ocasiones genera malestar dentro del núcleo laboral.

El 50% de los trabajadores son solteros, por lo tanto su rendimiento en el trabajo es más variable, pues no tienen compromisos serios que los obliguen a ser más constantes y a rendir mejor para no llegar a perder el trabajo. Este grupo de empleados suelen exigir más y mayores aumentos salariales, son más “rebeldes” y en algunas ocasiones piden cambios particulares a su favor para no dejar el trabajo e irse para otra compañía (ver figura 5).

Por otro lado, el 80% de los funcionarios tienen familia, viven con sus hijos o son casados. Estas personas, en su mayoría, tienen mejor actitud hacia el trabajo, suelen ser más comprometidos y tienen un vínculo más formal con la empresa (ver figuras 4 y 5).

Las madres cabeza de familia de la empresa demuestran un trabajo más eficiente, más ordenado y más propositivo, según las entrevistas realizadas a los dirigentes.

Más de la mitad de los empleados practican un deporte, lo que significa que son personas saludables, se preocupan por su vida y, por tanto, todos los fines de semana salen a jugar fútbol, basquetbol, bicicleta entre otros (ver figura 6).

El deporte más practicado entre las mujeres es el baloncesto mientras que en los hombres las prácticas son bastante variadas. Van desde el fútbol, hasta el ciclismo.

El hecho de que los empleados dediquen su tiempo libre a una actividad física, demuestra que son personas activas, con buena actitud y disciplina hacia lo que hacen. Además, en deportes como el baloncesto o fútbol se desarrolla la capacidad de trabajo en equipo, un aspecto indispensable para el beneficio de la empresa y los mismos trabajadores.

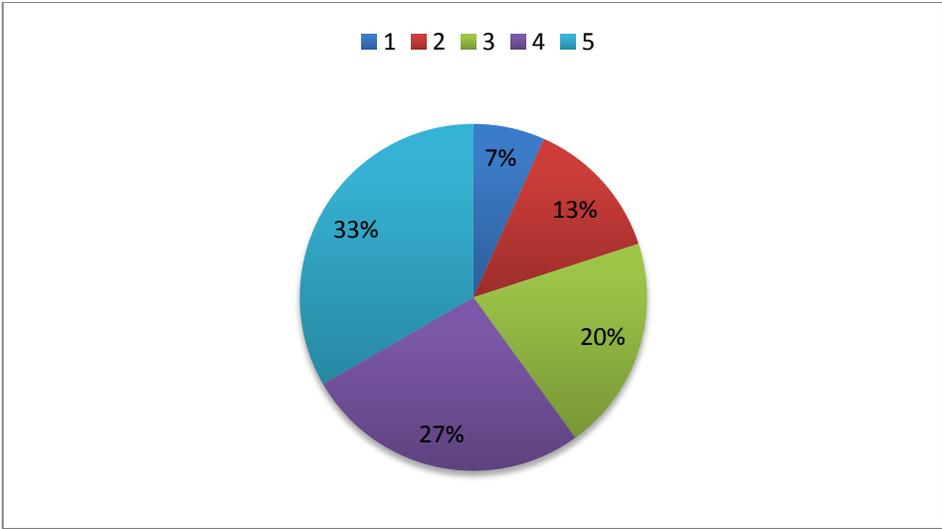
La mayoría de los empleados viven lejos de las oficinas de la empresa, hacia la zona sur de la ciudad. Esto puede ser un factor variable que puede influir en el desempeño diario de cada uno de los funcionarios. Empezar el día con buen estado de ánimo es indispensable para tener un buen desempeño durante la jornada laboral y el elemento distancia-tiempo, puede afectar negativamente la actitud de cada empleado durante su jornada.

Este aspecto también afecta el cumplimiento del horario de llegada a las oficinas. Con frecuencia la gerencia debe estar llamando la atención a los empleados por llegar entre quince y treinta minutos tarde diariamente, según los reportes del último año.

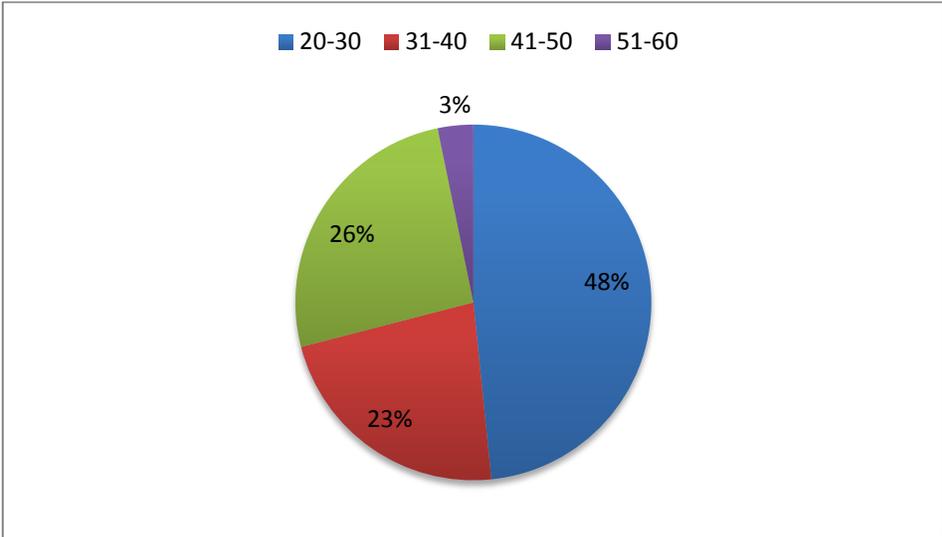
Es muy importante destacar que la base de empleados de *Grupo Integra* son analistas técnicos, es decir que su nivel de estudios es técnico o tecnológico. Muchos de ellos estudiaron *Gestión del riesgo en seguros* en el *SENA*, y algunos otros son personas empíricas que empezaron en el medio asegurador por un conocido o allegado.

Lo anterior implica que no es fácil para ellos crecer dentro de la empresa, ya que su trabajo se limita a una labor mecánica que no necesita de estrategia. Sin embargo, *Grupo Integra Seguros* los motiva para que sigan preparándose y se puedan certificar oficialmente sus conocimientos, profundicen en temas importantes y evolucionen profesionalmente dentro de la empresa.

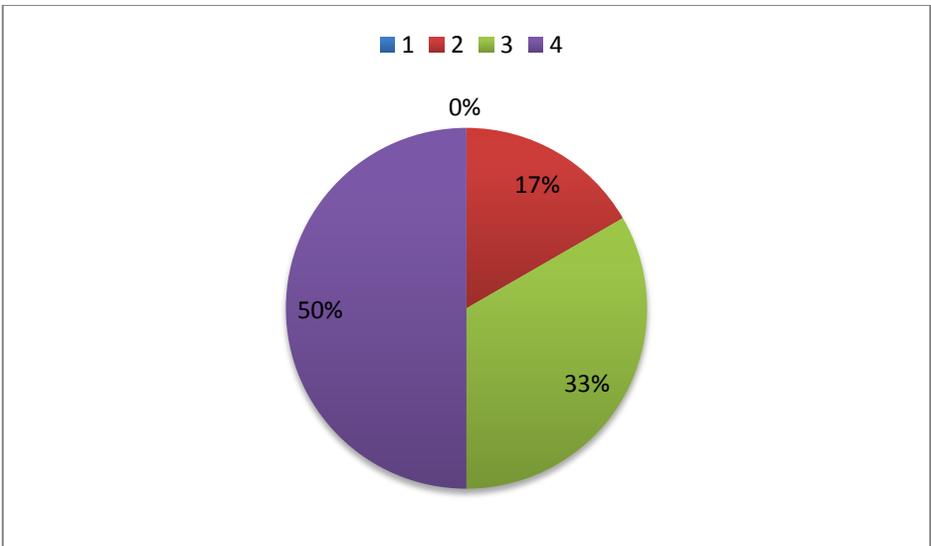
Es muy importante destacar que en *Integra Seguros* hay constante rotación de los empleados. Es una empresa en donde el flujo del personal es regular. Este es un factor al cual se debe poner atención pues el ir y venir del personal es un obstáculo para lograr que los empleados se sientan parte de la compañía y tengan sentido de identidad y pertenencia con la empresa.



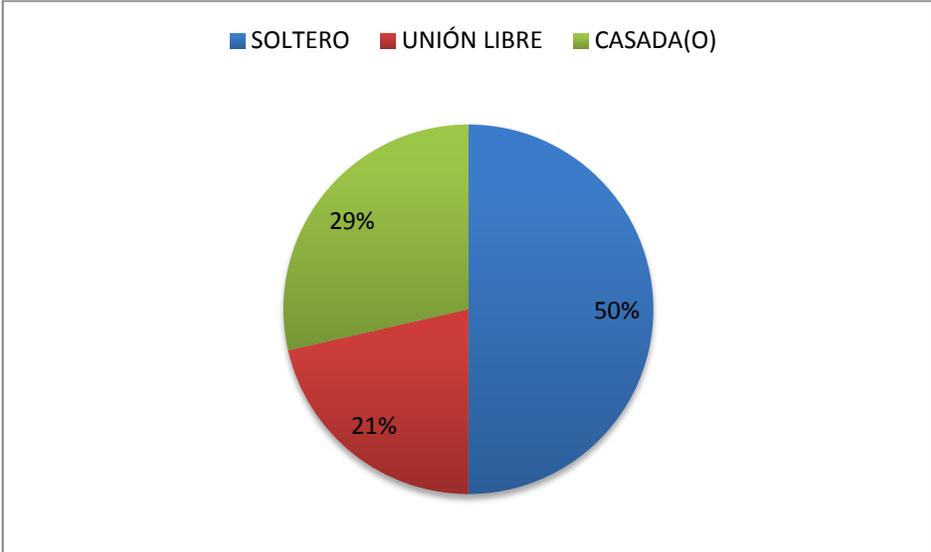
**Figura 2: estrato**



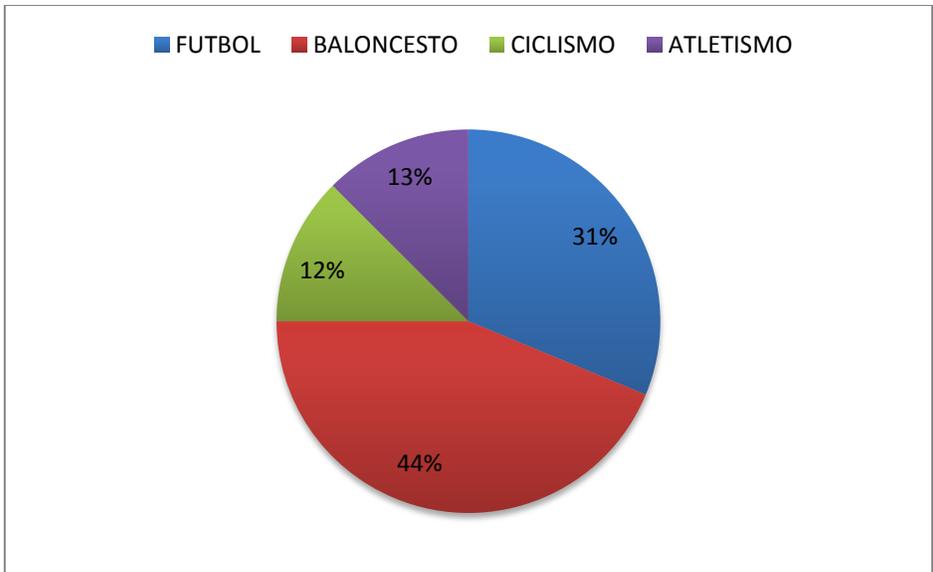
**Figura 3: edad**



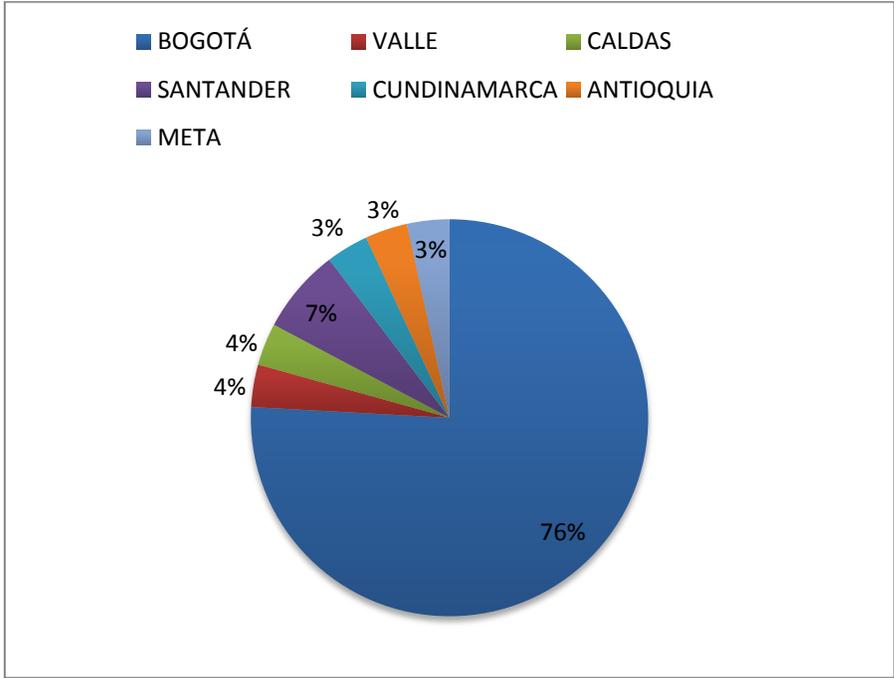
**Figura 4: hijos**



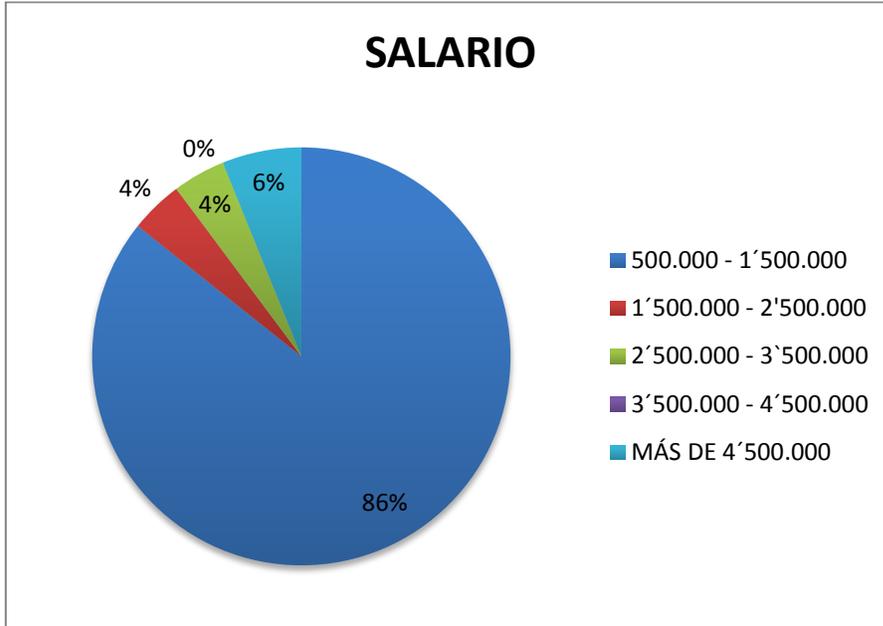
**Figura 5: estado civil**



**Figura 6: pasatiempos**



**Figura 7: lugar de nacimiento**



**Figura 8: salario**

## 5.2 *Gap* análisis

Cada empresa grande, mediana o pequeña, sin importar si tiene o no un área de comunicaciones formalmente establecida, debe diseñar un plan de acción, a través del cual se estipulen unos objetivos concretos que lleven a cumplir las metas anuales o semestrales de la organización. Dicho plan debe redactarse y darse a conocer a todo el equipo de trabajo para que los propósitos se cumplan en el tiempo y bajo los parámetros establecidos, sistematizando procesos y elementos administrativos que, como lo refiere Henri Fayol, son fundamentales para lograr un trabajo eficiente en temas de planeación y proyección.

### **Dónde está *Grupo Integra Seguros*.**

En *Grupo Integra Seguros*, los gerentes se trazaron unos objetivos estratégicos para el 2013 que no han sido alcanzados satisfactoriamente según lo que se tenía planeado. Hoy la empresa trabaja para crear un “colchón” de producción que permita distribuir el riesgo existente suscribiendo negocios sostenibles.

En el 2012 se alcanzó una producción total de cincuenta mil millones de pesos, de los cuales el 59% estaban concentrados en 6 intermediarios puntuales. Esta situación preocupaba a la gerencia; por eso plantearon, para el año 2013, darle un vuelco a las cifras y participaciones de los clientes, impulsando unos ramos de seguros específicos: cumplimiento, generales, autos y vida, titulados internamente como ramos en concurso con el fin hacer crecer el “uno a uno” e incrementar en la cantidad de negocios al por menor. Los ramos en concurso, en el año 2012, representaban tan solo el 21% de la producción total de la empresa.

Para alcanzar los objetivos creados al inicio del año, se implementó formalmente el departamento comercial que antes no existía. Este es el encargado de impulsar y dirigir esas metas, trabajando de manera conjunta y directa con los clientes, y promocionando la venta de las pólizas al por menor de los productos anteriormente nombrados. Las seis agencias de seguros que producen más de la mitad del ingreso de *Grupo Integra Seguros* no están bajo la custodia del área comercial. Solo aquellos clientes que tienen un nivel de ventas menor están bajo la cabeza de este departamento, dividido de la siguiente manera: la gerente comercial, Ivonne Páez y dos directoras comerciales, Luz Stella Espitia y Ruth Mary Bernal. Cada una tiene a su cargo un

grupo de 50 asesores. Otro número de clientes, quienes no aceptaron la asistencia del área comercial, están a cargo del gerente técnico.

En términos de cifras, el trabajo comercial parece estar dando resultados positivos. La empresa está alcanzando con los presupuestos exigidos por las compañías con las que trabaja (*BBVA Seguros, Seguros de Estado y Colpatria Seguros*), y hasta noviembre, llevan una producción total de \$29.543.000.000, comparados con los \$27.622.000.000 vendidos al mismo mes del año 2012. De las ventas analizadas hasta noviembre de 2013, el 49% representa la participación de los negocios grandes, los cuales en el 2012 participaban en un 59%. Con respecto a los ramos en concurso, que son los que se están impulsando desde el área comercial de acuerdo a las metas trazadas desde la gerencia general de la empresa, este año representan una participación del 26%, mientras que en el 2012 era del 21%.

Este espectro muestra, en términos de participación, un gran avance a pesar de que la meta para el crecimiento de suscripción de los ramos en concurso para el 2013 era del 35%.

El incremento económico del *Grupo*, que es el objetivo general que soporta la visión de esta empresa, se sigue alcanzando; sin embargo, cuando observamos los propósitos específicos para el 2013, no los lograron y, además, lo que han avanzado los aísla de la meta basada en suscribir negocios sostenibles.

Luego de un análisis detallado del crecimiento de las cifras teniendo en cuenta la producción de cada uno de los ramos, la gerencia notó que el gran avance en producción se estaba

concentrando en cumplimiento, un producto que no es promesa de ingresos para el futuro debido a que no son pólizas renovables. Se dieron cuenta de que se está tapando un hueco con una producción que igual va a generar un vacío 2014 cuando estos contratos se venzan.

Esta situación se dio porque, desde un comienzo, no hubo una planeación y análisis detallado y claro que permitiera prever esas circunstancias que desviarían la consecución de los objetivos estratégicos que se estaban planteando. A partir del momento en que se examina el incremento de las ventas al por menor, sin contar este producto (pólizas de cumplimiento), la participación de los negocios de ramos en concurso baja en un 12%, quedando así muy por debajo de la aportación de estos en el año anterior.

Como resultado se replantearon los objetivos contemplando un crecimiento del 10% mensual en seguros generales, de autos y de vida, es decir que el crecimiento de cumplimiento no se ha tenido en cuenta desde mediados de 2013 y no se tendrá en cuenta para el 2014 a la hora de evaluar la evolución de la empresa en términos comerciales.

**Dónde está *Grupo Integra Seguros* en temas de comunicación (partiendo de la teoría clásica empresarial).**

Antes de la implementación de esta área, el gerente técnico era el encargado de desarrollar el trabajo comercial de forma implícita dentro de sus labores.

Los clientes, de los cuales un 10% trabajan con esta empresa hace dieciocho años, al igual que el gerente técnico, estaban acostumbrados a ese esquema tradicional e informal, que imitaba los presupuestos planteados por Frederick Taylor<sup>2</sup> cuando afirma que el trabajo debe ser analizado científicamente, compartiendo responsabilidades, haciendo énfasis en el producto organizacional más no en las consideraciones individuales.

Cuando se cambia el modelo todo el equipo interno se ve afectado y la cadena de producción se empieza a entorpecer, en parte porque la transición necesitaba ser gerenciada teniendo en cuenta los comportamientos de los empleados para que el proceso sea menos traumático.

El siguiente diagrama pretende dar una visión de los procesos y pasos en el análisis de cambio como estrategia de negocio, donde se busca que los empleados internalicen las alteraciones organizacionales internas minimizando los problemas que éstas pueden causar.

---

<sup>2</sup> Los autores Frederick Taylor, Henri Fayol y Elton Mayo son mencionados en el texto en algunas ocasiones. No obstante, las nociones señaladas en estas referencias hacen parte del proceso académico general de los autores. Por ello, siendo dichas nociones generales, y encontrándose diseminadas a lo largo de la obra de estos autores, hemos considerado suficiente la mención de sus nombres, sin hacer referencia a textos puntuales.

**Tabla 3:**

**Visión de los procesos y pasos en el análisis de cambio como estrategia de negocio.**



**Nota.** Fuente: Adaptado de Baron, A. (2006). *Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy* (p. 97). En T. L. Gillis (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (pp. 93-107). San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.

El nuevo departamento se implementó sin hacer una preparación previa que orientara a todo el personal hacia los cambios que se avecinaban. No existía un plan de comunicación que alineara y apoyara esta gestión y por eso no se comunicó debidamente la información esencial para empezar a integrar un nuevo equipo de trabajo. La gente rumoraba y hacía suposiciones de lo que veían a su alrededor; sin embargo, solo hasta el lanzamiento oficial del departamento, ante los empleados y clientes, se supo formalmente el cambio de estructura de organización interna.

Este cambio específico ha evidenciado problemas que antes parecían no existir. Durante dieciocho años se mantuvo una misma estructura laboral y de negocios, lo cual ha generado resistencia entre los empleados más antiguos, afectando de manera notoria el desarrollo diario de las actividades desde la eficiencia y eficacia de cada uno de los funcionarios.

Por otro lado la gerencia no ha empoderado lo suficiente al departamento recién creado, lo cual le resta credibilidad y apoyo.

El área técnica, más específicamente los analistas, viven a diario indicaciones contrarias, reciben órdenes de diferentes direcciones que no les permiten desarrollar su trabajo de forma fluida. No hay trabajo en equipo ni colaboración entre las distintas áreas de trabajo.

Se hizo una serie de cuestionarios y entrevistas para determinar en qué estado de orientación, compromiso, motivación, trabajo en equipo, entre otros, se encuentran los empleados. Los resultados demostraron un vacío en la comunicación interna de la empresa. Los roces entre áreas, la falta de trabajo en equipo, el desconocimiento de la empresa y de los fines de la misma, son los problemas más visibles que no han permitido el logro del proyecto anual.

Los empleados no tienen un norte claro al desarrollar su trabajo. Lo hacen sin saber por qué y para qué. No reciben información constante, retroalimentaciones o reconocimientos por sus logros. No conocen la empresa, no saben cuáles son sus valores, misión, visión ni objetivos porque antes de que se iniciara este proyecto de comunicación no existían. Solo algunos los deducen de acuerdo a su trabajo diario, es decir, que cada trabajador se hace una idea de lo que es la empresa y de los que, supone, son sus objetivos de trabajo. Tampoco existen procedimientos formales de vinculación, ni manuales de procesos, funciones, derechos o deberes de los empleados.

Considerando a la empresa con la teoría de los sistemas, se puede ver que los empleados no

sienten que hacen parte de un sistema integral que se interrelaciona con las demás áreas.

Contrario al ideal de Daniel Katz y Robert Kahn (1977), quienes, en su libro *Psicología social de las organizaciones*, difunden las ideas centrales de una teoría sistemática donde las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes donde la cooperación y entendimiento de las funciones y de la visión de la empresa es fundamental.

### **Dónde quiere estar *Grupo Integra Seguros* (hacia una teoría humanista y sistemática).**

Se proyecta entonces optimizar la productividad de los empleados, para lograr que los objetivos corporativos se lleven a cabo de forma más eficiente y eficaz, disminuir cargas de trabajo y conformar un sistema organizacional bien integrado por medio de la comunicación empresarial. En este punto, nos remitimos a los aportes de Elton Mayo sobre la necesidad de entender a empresas como *Integra* como entes sociales de interrelación.

El ideal es darle mayor importancia al recurso humano y a la información. *Grupo Integra Seguros* quiere integrar a todo su equipo de trabajo para lograr una labor en conjunto direccionada hacia el mismo punto. Se quiere concientizar a los empleados de la importancia del trabajo de cada uno de ellos dentro de la organización, de tal forma que sepan cuál es el objetivo final de su quehacer diario, y que lo desarrollen con motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa. Además, se desea que los empleados se ayuden y coordinen entre áreas, evidencien, ante los clientes, que *Grupo Integra* es una empresa en crecimiento y sólida y que se mejore notablemente la eficiencia y la eficacia de las actividades para poder prestar un mejor servicio y

así alcanzar las metas propuestas cada año.

### **¿Qué necesita *Grupo Integra Seguros* para lograr llegar a donde quiere estar?**

Por lo anterior, los socios del *Grupo* han determinado que necesitan empezar a implementar herramientas de comunicación que permitan mejorar el trabajo interno. Sabiendo que, como expone Manning (1992), la teoría funcionalista hace énfasis en la eficiencia, racionalidad, preocupación por metas, control gerencial y guía de la comunicación, se aprovechará la influencia que tiene la comunicación y su finalidad para alcanzar metas de gerencia, para llevar a la compañía a donde deben estar en temas de motivación, liderazgo e identidad de sus empleados.

La empresa requiere de la creación y divulgación del manual del empleado, manual de funciones y manual de procesos, de tal forma que se precise la vinculación de la gente a las oficinas. Esto permitirá, desde un comienzo, que la persona se identifique con la empresa, empiece a generar sentido de pertenencia y compromiso con ella y conozca los valores y la razón de ser de la misma, concientizándose así de que su labor hace parte esencial del eslabón de la cadena *Grupo Integra Seguros*. Además, permitirá que la persona esté en capacidad de resolver dudas sobre sus funciones y tomar decisiones en el momento que así lo considere necesario, siempre y cuando estén dentro de sus delegaciones y hagan parte de su proceso de trabajo.

Los boletines informativos ayudarán a publicar información relevante y de interés común. También será un espacio para generar motivación e integración.

Los espacios de reunión le darán importancia al recurso humano de la empresa, que hoy está olvidado.

La página de internet estará dirigida a la innovación y al mejoramiento del servicio hacia nuestros clientes. Será una herramienta que, a nivel interno, ayudará a ser más eficientes y eficaces en la prestación del servicio. Se podrá evidenciar el valor de vanguardia e innovación frente al mercado asegurador.

El buzón de sugerencias le dará participación activa a los empleados. Tendrán un espacio al cual acudir cuando necesiten hacer una sugerencia, proponer mejoras, o dar una queja.

El reforzamiento de la identidad corporativa le ayudará a la empresa a hacer valer su marca, visibilizarla y generar sentido de pertenencia en los empleados. Una de las grandes problemáticas internas es que los trabajadores no reconocen la marca. Ellos sesgan su trabajo según la compañía y de acuerdo a preferencias personales venden o promocionan más productos de una que de otra, sin tener en cuenta a *Grupo Integra Seguros* como la empresa para la que trabajan.

Fomentar el trabajo en equipo. El personal de la empresa está dividido casi a un nivel personal. Uno de los principales objetivos de comunicación, y que es de suprema relevancia para lograr

llegar a las metas comerciales, es impulsar el trabajo en equipo, la colaboración y la unión de todo el personal. Para lograr esto también se necesita incluir a todos los empleados en el núcleo de *Integra* y hacerlos partícipes de información relevante que pueda afectarlos.

Se necesita crear y ejecutar actividades de motivación. Esto se pensó con el fin de distraer a los empleados del trabajo diario y darles un plus que les permita tener una mayor integración entre ellos.

Es importante la implementación y buen uso de la tecnología. Uno de los propósitos de la empresa es estar a la vanguardia del mercado, esto los obliga a implementar y hacer uso de tecnología, pero para poder hacerlo también se deben tener unas bases de cómo usar esas plataformas para poder generar resultados positivos.

Para poder lograr los propósitos y hacer de la comunicación una herramienta de impulso que dirija al cumplimiento de las metas trazadas, se considera que los anteriores son los aspectos más relevantes que pueden generar un cambio positivo dentro de la organización, teniendo en cuenta el estado del arte sobre teorías de comunicación interna que se analizará (ver tabla 4).

**Tabla 4:**

**Principales características en las teorías analizadas.**

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA HUMANÍSTICA	TEORÍA DE SISTEMAS	TEORÍA CONTINGENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación muy formal.</li> <li>• Preponderadamente escrita.</li> <li>• Vertical descendente.</li> <li>• Muy regulada.</li> <li>• Contenido básico de normas y procedimientos internos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización en la toma de decisiones.</li> <li>• Supervisión cercana y control.</li> <li>• No toma en cuenta las necesidades de los empleados.</li> <li>• Nivel organizacional.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación formal e informal.</li> <li>• Oral y escrita.</li> <li>• Horizontal, vertical, ascendente y vertical descendente.</li> <li>• Flexible.</li> <li>• Contenido básico grupal (patrones necesidades) e interno.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta descentralización en la toma de decisiones.</li> <li>• Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos.</li> <li>• Alta consideración de las necesidades de los empleados.</li> <li>• Nivel individual, dadas y grupal.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas.</li> <li>• Oral y escrita.</li> <li>• Horizontal y vertical.</li> <li>• Regulación variable.</li> <li>• Contenido básico organizacional interno y externo.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo.</li> <li>• Importancia de la retroalimentación como elemento central de control.</li> <li>• Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas.</li> <li>• Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oral y escrita.</li> <li>• Horizontal y vertical, interna y externa.</li> <li>• Regulación variable según demandas del contexto.</li> <li>• Comunicación como elemento integrador.</li> <li>• Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto.</li> <li>• Nivel organizacional o parcial.</li> </ul> </li> </ul>

**Nota.** Fuente: Fernández, C. (1998). *La comunicación en las organizaciones* (p. 59). México: Editorial Trillas.

### **5.3 Sondeos de percepción**

#### **5.3.1 Análisis encuesta clima organizacional.**

##### ***Introducción.***

Luego de un trabajo de observación, se determinó necesaria la realización de una encuesta de clima laboral. La convivencia, motivación, sentido de pertenencia y ambiente físico son aspectos que están afectando notablemente el rendimiento de la organización y, por ende, su proyección. El recurso humano de esta empresa está descuidado y, para empezar a generar cambios positivos y significativos, deben potenciarlo y empoderarlo con el fin de trabajar hacia el mismo objetivo.

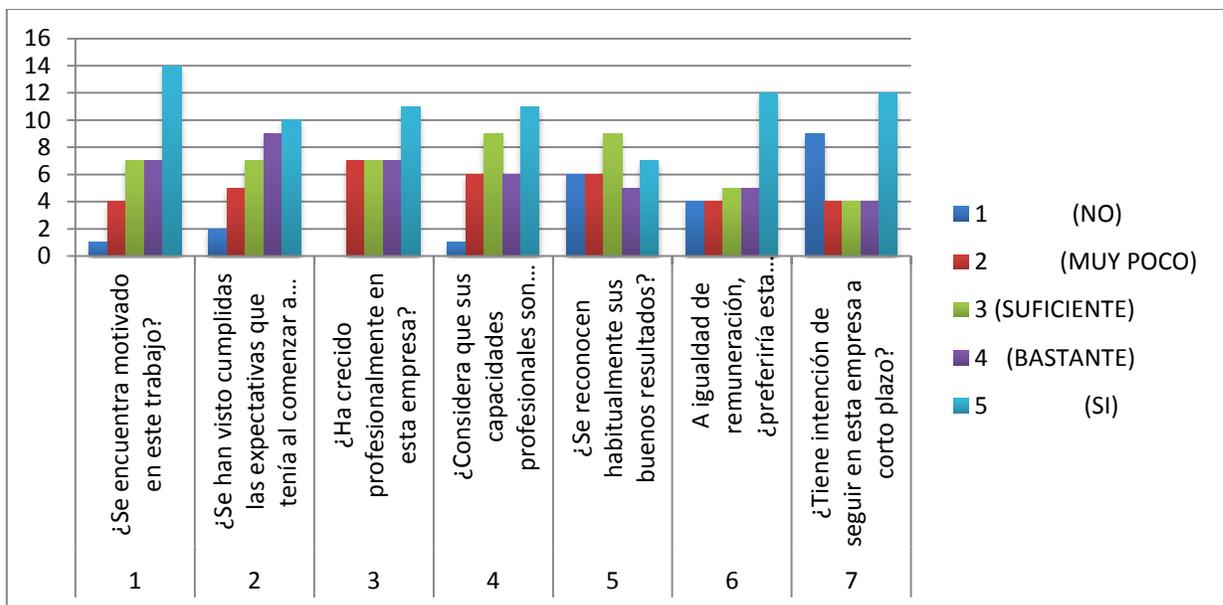
A continuación, se exponen algunos hallazgos relevantes. El informe final de los resultados de la encuesta de clima organizacional pueden encontrarse en el anexo 4, así como en la presentación en *Power Point* realizada a la gerencia sobre esta investigación primaria (ver anexo 5).

##### ***Encuesta sobre clima laboral.***

En general, los resultados de la encuesta sobre clima organizacional no mostraron situaciones extremas. Los empleados parecen estar dentro de cierto equilibrio; sin embargo, sí se

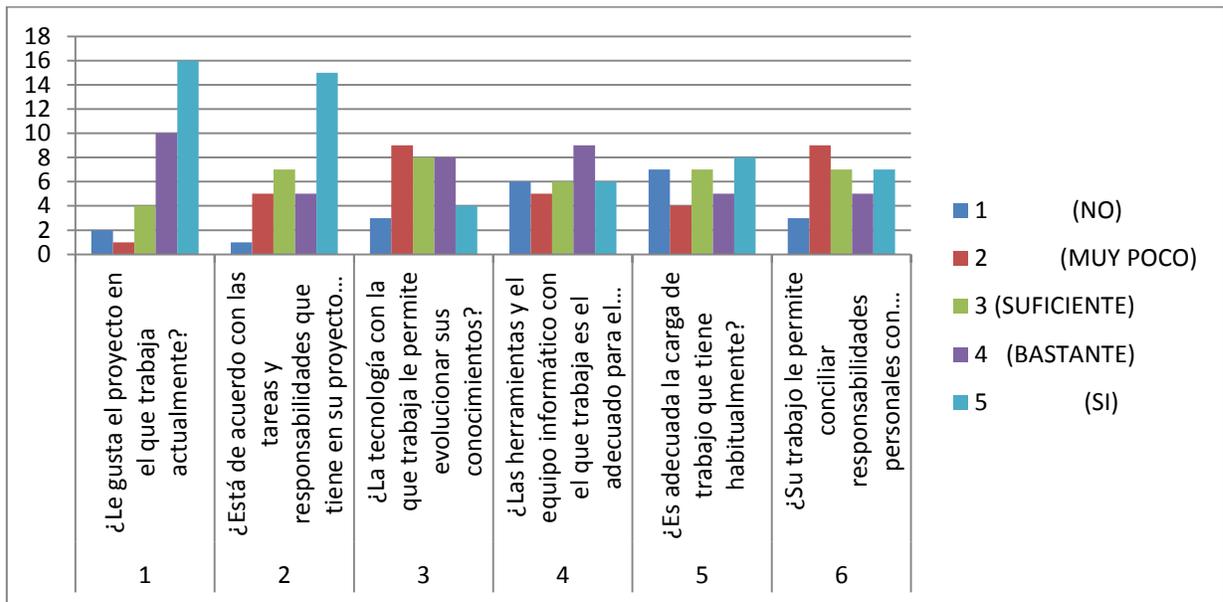
evidenciaron inconformidades por áreas que dejan ver falencias generales de la empresa (ver anexos 1 y 2).

Los empleados, a pesar de sentirse parte de la empresa, no sienten que su trabajo tenga reconocimientos por los buenos resultados, mientras que sí reciben amonestaciones cuando se equivocan; dicen tener mucha carga de trabajo lo que hace que se les acumule el trabajo; esto no permite, en la mayoría de los casos, la eficiencia. Esto también se da porque no hay claridad de funciones por cargo, ni procedimientos claros internos de cómo hacer el trabajo. El crecimiento personal, en la mayoría de las áreas no se siente y el trabajo en equipo se dificulta por el no cumplimiento de los acuerdos a los que llegan entre los funcionarios.



**Figura 9: motivación**

Los grupos de trabajo en *Grupo Integra Seguros* están muy segmentados y eso perjudica el clima laboral. Los empleados respondieron que no hay suficientes reuniones por áreas de trabajo y que las pocas que hay no son tan eficientes como todos quisieran. Esta falta de seguimiento ha generado desinterés y desmotivación de los empleados hacia su trabajo diario y hacia los objetivos de la empresa (ver figura 9). Respecto a la relación con el resto de la empresa, los resultados de la encuesta muestran cómo los empleados se mueven dentro del mismo círculo sin tener relaciones con las demás áreas. La comunicación es escasa, tanto en términos de frecuencia como de forma, lo que adicionalmente, ha empezado a traspasar las barreras de lo laboral a lo personal (ver figura 10).



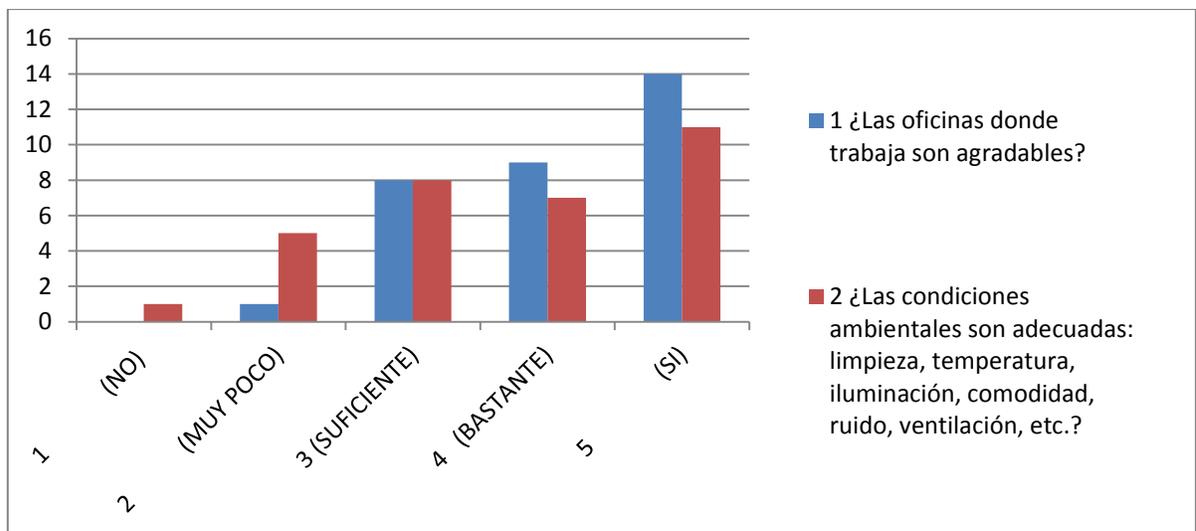
**Figura 10: desempeño, trabajo y productividad**

La empresa no pretende que el clima laboral sea perfecto y que no hayan roces entre las personas, pues esto sería una utopía. Sin embargo, sí se quiere mejorar la integración de todo el

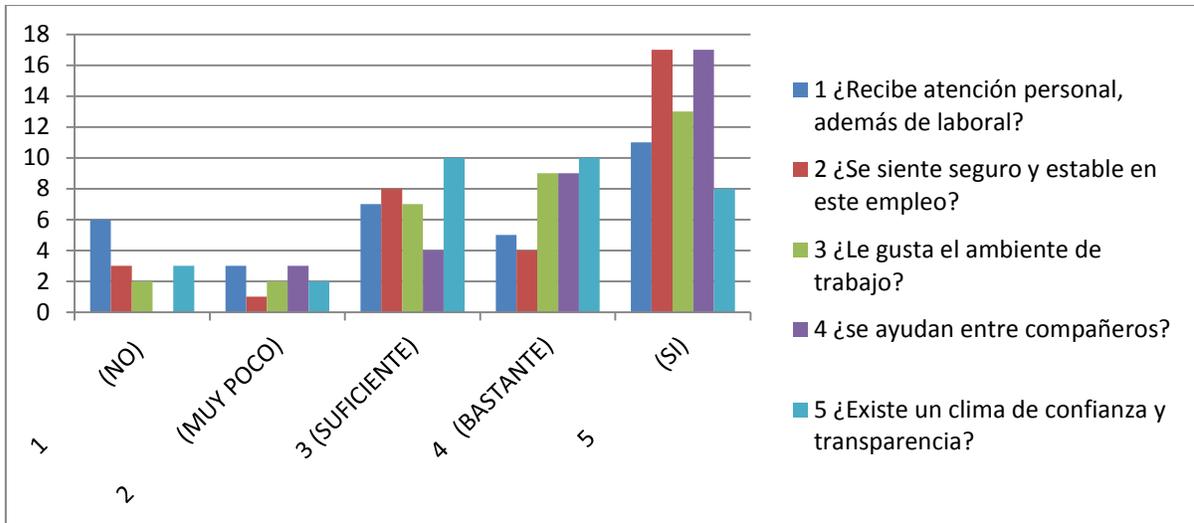
plantel de funcionarios, pues es esto la esencia y el propósito bajo el cual se creó *Grupo Integra Seguros*.

Las oficinas de *Grupo Integra*, a pesar de ser espaciosas, no tienen los mejores equipos de trabajo, el manejo de los baños no es el más adecuado y el tema de temperatura afecta el bienestar de los empleados, pues las oficinas llegan a ser muy calientes cuando la temperatura se eleva (ver figura 11).

En temas psicológicos los empleados aseguran no sentir un ambiente de confianza y transparencia con todo el personal y se evidencia que la ayuda entre compañeros no se hace con la mejor actitud.



**Figura 11: entorno físico**



**Figura 12: entorno psicológico**

Las respuestas que presentan alertas de cambio para la empresa, son más reducidas en este aspecto, pues tan solo dos áreas de trabajo se encuentran sustancialmente inconformes con el tema de atención y servicio al cliente que brinda la empresa. En temas de motivación no sienten que tengan beneficios extra laborales y algunos consideran que los salarios deben reconsiderarse.

En este resumen se resaltaron los aspectos más negativos que arroja la encuesta, con el fin de saber en qué se debe trabajar para generar un cambio positivo en el ambiente interno de la organización.

Cabe resaltar que la encuesta no tuvo picos netamente negativos. En general, las respuestas estuvieron en términos intermedios.

Se debe aclarar que, empero, la encuesta fue totalmente anónima, pudo haber algo de sesgo por parte de los empleados al responder las preguntas, ya que la persona que les pidió contestar

este cuestionario es un accionista de la empresa. A pesar de este factor, y teniendo en cuenta los ejercicios de observación del día a día de la empresa, el resumen anterior fue el resultado más objetivo que reflejó la encuesta.

### **5.3.2 Análisis encuesta comunicación interna.**

#### ***Introducción.***

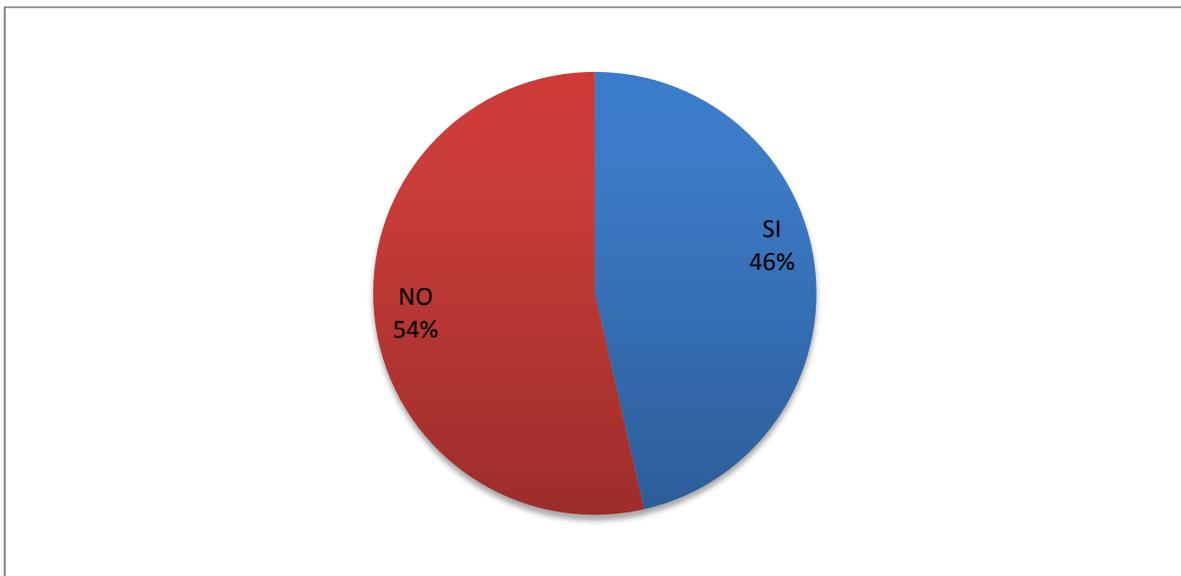
En este cuestionario (ver anexo 6) se pretendió hacer unas preguntas específicas sobre la empresa con el fin de tener un diagnóstico respecto al conocimiento y entendimiento que tienen los empleados hacia la organización. Es importante que los funcionarios de una empresa conozcan y tengan claros aspectos como la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, entre otros para que puedan trabajar en conjunto hacia un mismo fin.

#### ***Encuesta sobre comunicación interna.***

La misión y visión de una empresa definen la razón de ser, el horizonte y la estructura organizacional de la misma. Al no divulgarla y dejarla clara ante los empleados, estos pueden no sentirse lo suficientemente comprometidos con las funciones que realizan, por lo que es

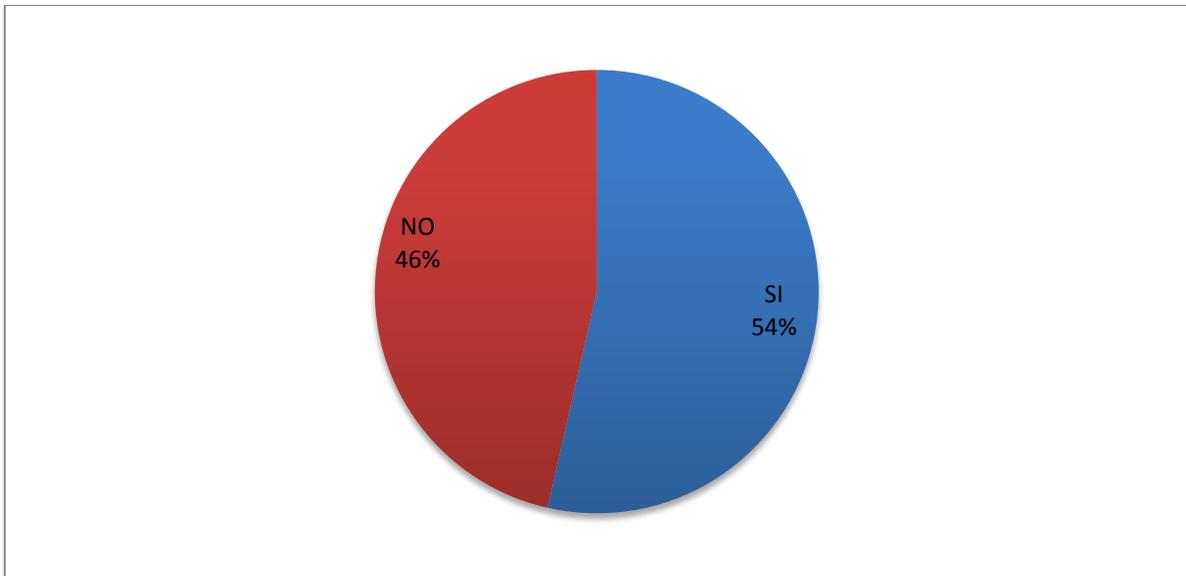
indispensable que cada uno de ellos sepa cuál es la base de la compañía, el por qué y para qué existe, y así saber la importancia de la labor de cada uno dentro del núcleo de trabajo.

En *Grupo Integra Seguros*, el 54% de los empleados dicen no conocer ni tener clara la misión y visión de la empresa (ver figura 13).



**Figura 13: conocimiento y claridad en la misión y visión**

En cuanto a los objetivos estratégicos, el 54% los conoce y la mayoría de los que representan este porcentaje, aseguran que esto se los comunicó su jefe inmediato (ver figura 14).

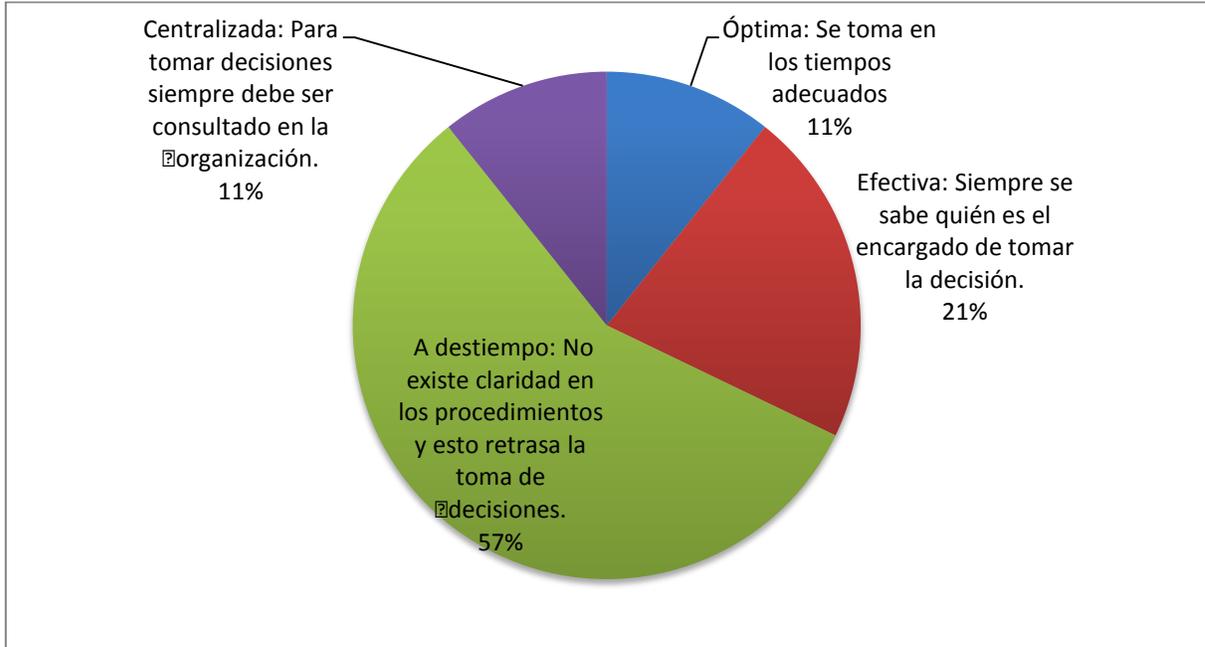


**Figura 14: conocimiento de los objetivos estratégicos**

Lo anterior está en contraposición con las declaraciones dadas por los jefes de área en las entrevistas realizadas. Ellos aseguraron no tener claramente establecidos, formalizados y divulgados los objetivos estratégicos de la empresa, lo que significa que no están en condiciones de transmitir dicha información a sus subalternos.

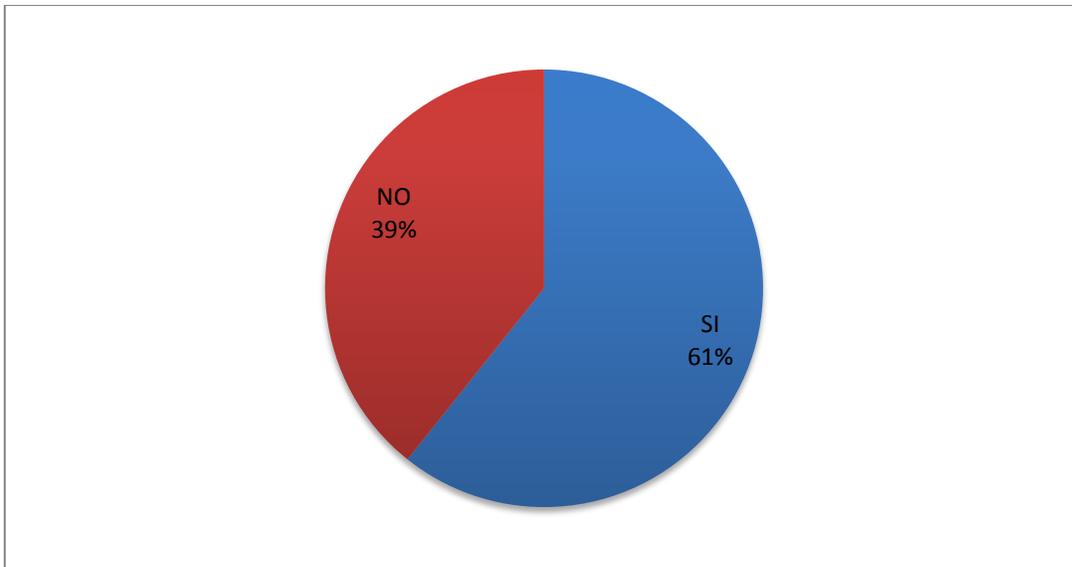
Los jefes de área y empleados conocen, por sustracción de materia, el objetivo general de la empresa, el cual es cumplir con un presupuesto que les exigen las compañías aseguradoras con las que trabajan, pero a nivel interno, los objetivos específicos propios de *Grupo Integra Seguros* no se conocen, no porque no existan, si no porque no se han comunicado debidamente, tanto a los jefes de área, como a los empleados técnicos y operativos.

El 57% de los empleados considera que las decisiones que deben ser tomadas por su superior, se hacen a destiempo por la falta de claridad en los procesos (ver figura 15).



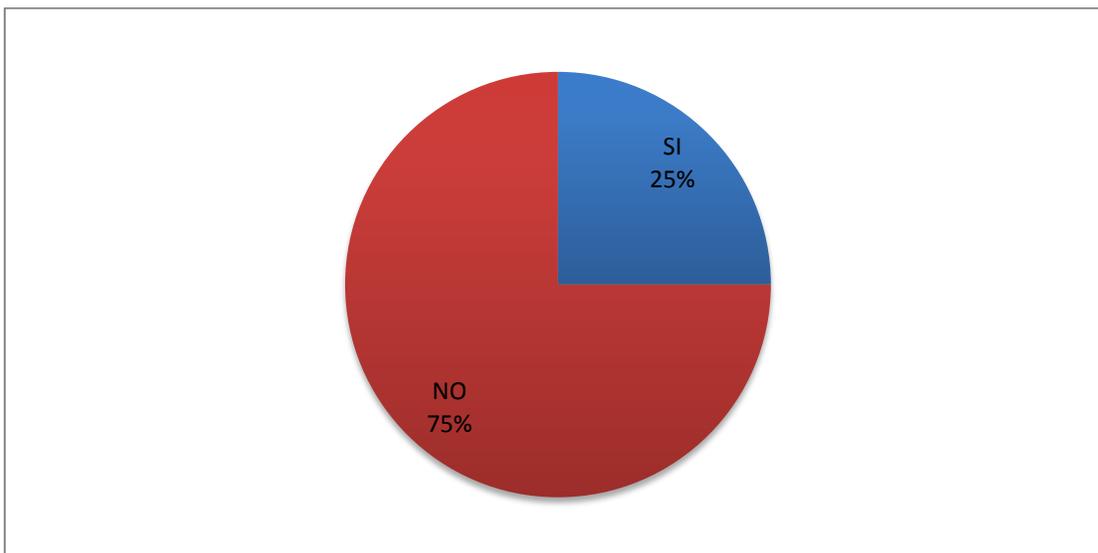
**Figura 15: toma de decisiones de las gerencias de área**

Esto afecta al servicio al cliente viéndose comprometida la productividad de la empresa y retrasando así el cumplimiento de las metas propuestas. La falta de procesos debidamente establecidos y comunicados ha generado desenfoco en las actividades laborales de los empleados, pues muchos ejercen cargos que no corresponden con las funciones que realizan ni cumplen con los procesos necesarios para llevar a cabo dichas funciones. A pesar de esto, el 61% de ellos asegura conocer sus deberes y derechos dentro de la empresa (ver figura 16).



**Figura 16: conocimientos de los derechos y deberes**

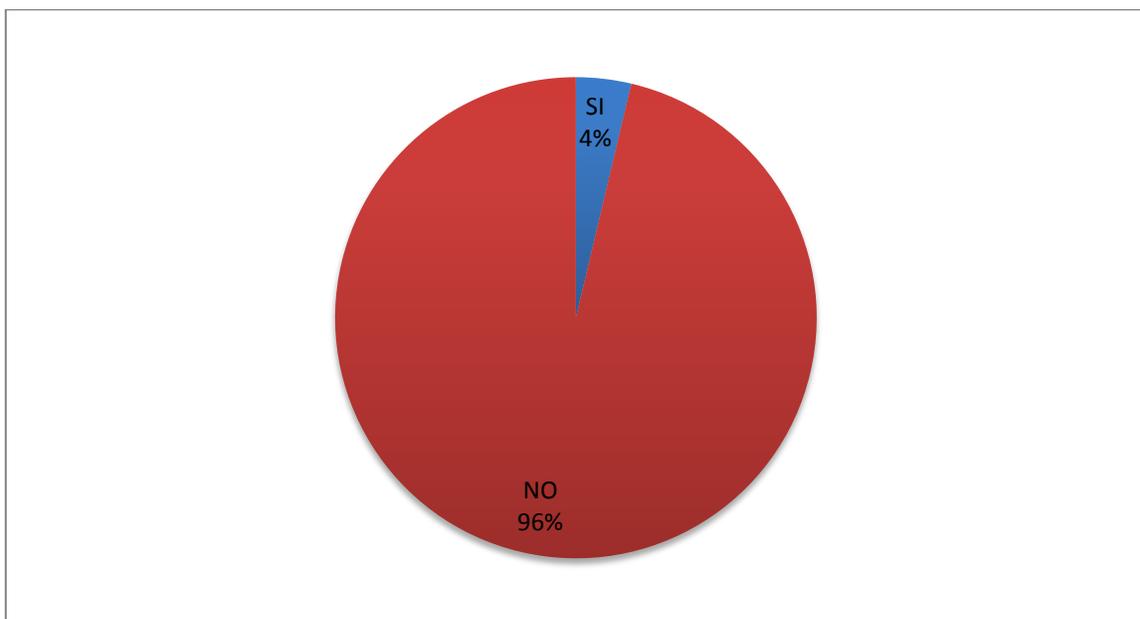
El 75% de los funcionarios saben que no existen políticas de comunicación en esta empresa (ver figura 17).



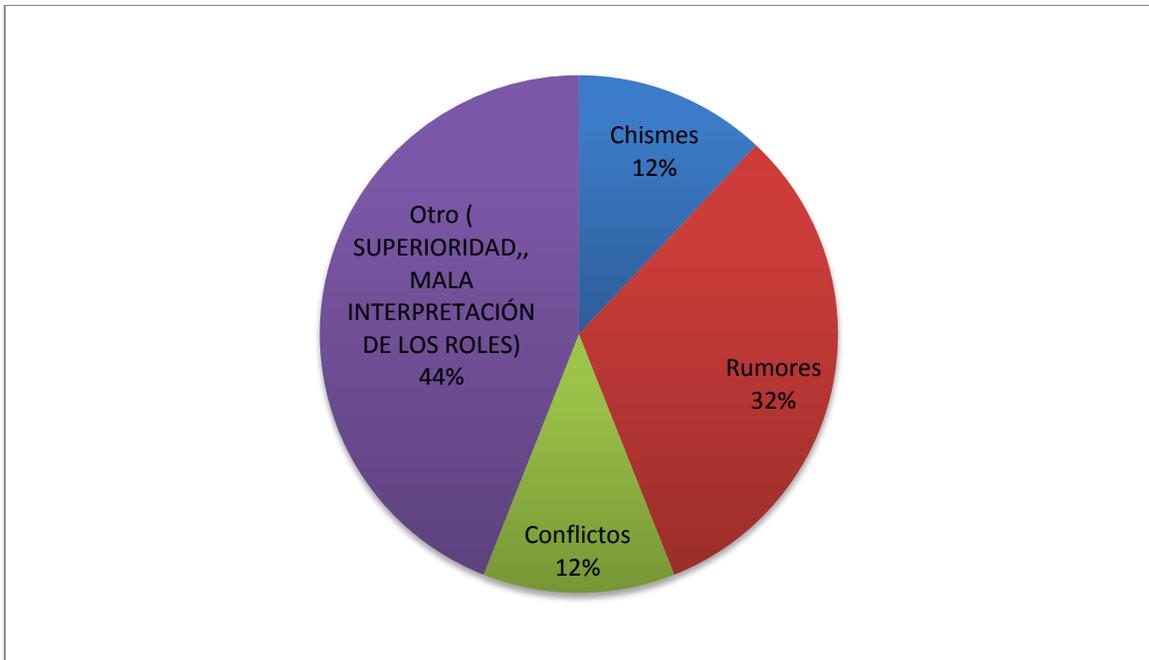
**Figura 17: política de comunicación empresarial**

No hay protocolos de comunicación, no hay medios diferentes al correo electrónico, no hay segmentación de públicos, estrategias de comunicación direccionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, tonos y lenguajes definidos ni voceros que lleven los mensajes de forma adecuada y asertiva.

La innovación, hasta el momento, tampoco hace parte de las prioridades de esta organización, ni en temas empresariales, ni en temas físicos como equipos de trabajo, software y herramientas tecnológicas adecuadas para el momento que se vive dentro de la industria (ver figura 18).



**Figura 18: programas de innovación**



**Figura 19: ruidos que dificultan la convivencia**

Los ruidos que dificultan la comunicación, según la respuesta de los empleados, son los rumores y las malas interpretaciones de los roles (ver figura 19).

Cabe resaltar que muchas de las respuestas de los empleados pudieron ser más negativas. Esta conclusión se hizo luego de observar que muchos tomaron la encuesta como una evaluación que les hacía el dueño de la organización. Sin embargo, y a pesar de esta variable, las respuestas estuvieron dentro de lo que es la situación actual y real de la empresa.

Esta encuesta reveló aspectos esenciales para la creación de los objetivos, estrategias, tácticas y acciones del plan de comunicación interno para *Grupo Integra Seguros*. Los anteriores son los puntos centrales que deben dar un giro positivo por medio de dicho plan, pues esto ayudará al cumplimiento de los propósitos que la empresa se plantee, involucrando equitativamente a todo

el personal, motivándolo y dándole una razón que justifique su trabajo diario, para así cumplir con el propósito base, que es permanecer en el tiempo.

### **5.3.3 Entrevistas.**

#### ***Introducción.***

Se diseñó una entrevista con varias preguntas dirigidas a cada jefe de área. Ivonne Páez, gerente comercial; Carlos Rico, gerente técnico; Mauro Pinilla, gerente general; y Gustavo Escobar, gerente ejecutivo (ver anexos 13 y 14).

Con estas entrevistas se pretende saber cómo está, a nivel de comunicación, la base de la organización que se centra en estas cuatro cabezas, pues es necesario conocer desde qué punto se rompe la comunicación y qué tanto contribuye la ausencia de ésta a los problemas actuales.

#### ***Entrevista a los jefes de área.***

Cada dirección de área asume la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa según su perspectiva de trabajo. Esto sucede porque no existe un documento formal, ni se ha hecho la divulgación adecuada, desde las gerencias, para dar a conocer esta información.

Los gerentes y socios fundadores de *Grupo Integra Seguros* conocen a la perfección estos temas; sin embargo, no han mostrado interés en integrar estas características, que definen a la organización, a todo el personal de trabajo. Ahora que se está desarrollando un plan de comunicación, están de acuerdo en hacer una tarea juiciosa para definir claramente cada uno de estos puntos y darlos a conocer correctamente ante el recurso humano de la empresa.

La pregunta que hicimos sobre el conocimiento y claridad de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa nos permitió entender una de las principales razones por las que los empleados no van en un mismo sentido.

Según estas respuestas, dadas exclusivamente por las cabezas de área, que se reducen a la Gerencia Comercial y a la Gerencia Técnica, se puede concluir que es imposible que los empleados abriguen un sentido de pertenencia por el lugar donde trabajan, que se sientan motivados y logren con entusiasmo y eficacia las metas propuestas por la organización, cuando ni siquiera conocen la información básica que define el rumbo y la esencia de la misma.

Al no tener claridad sobre la base teórica de la organización, es difícil trabajar en equipo y plantear unas metas comunes dirigidas a un mismo fin. Cada área trabaja al día a día.

La Gerencia Comercial lo hace pensando en disminuir el riesgo que presenta la empresa al tener su producción concentrada en un número pequeño de agentes y agencias que representan la mayoría de los ingresos de la compañía, tratando de impulsar las ventas del uno a uno y crecer en cantidad de negocios al por menor. Estos objetivos se establecieron junto con la Gerencia

General y Gerencia Ejecutiva de la empresa; sin embargo, no todo el personal está enterado, y algunos que sí lo están no entienden el propósito y no trabajan hacia ese fin, por lo que los resultados no se ven.

La Gerencia Técnica trabaja hacia otro camino, dirigido a mantener el trabajo que se ha desarrollado durante dieciocho años. Este departamento sigue dándole prioridad a los negocios gigantes, como debe ser, pero está descuidando los objetivos estratégicos específicos para lograr darle un giro positivo y sostenibilidad a la producción de la empresa.

En la entrevista se refleja claramente cómo, en el fondo, todos tienen una misma meta general, pero cada área va por caminos diferentes, y, en muchas ocasiones, se presentan rivalidades que no permiten un desarrollo eficaz y eficiente del trabajo.

Uno de los aspectos de comunicación importantes, mencionado por la Gerencia Comercial, es la falta de direccionamiento a las metas específicas por parte de las gerencias de la empresa, representada en los dos socios fundadores.

La falta de comunicación y coordinación por parte de los gerentes, además, ha afectado el clima y cultura organizacional del *Grupo Integra Seguros*. Las gerencias, que en este caso son las encargadas de llevar a todo el personal a trabajar por el mismo fin, no demuestran estar 100% comprometidas con la gestión que debe hacerse para alcanzar los propósitos establecidos. Su lenguaje no verbal está en contradicciones constantes frente a su lenguaje verbal.

Uno de los gerentes apoya notablemente la labor comercial y cree en los objetivos planteados al momento de la creación del área y la implementación de las metas específicas que justificaron la existencia de este departamento. Por otro lado, el otro socio, limita su apoyo dando prioridad a una sola de las tres compañías con las que el *Grupo Integra Seguros* trabaja. Esto ha generado contradicciones, confusiones y segmentación entre los empleados, distrayendo el esfuerzo de todos hacia caminos que no llevan a cumplir lo propuesto.

Respecto a los procedimientos internos se evidencia la informalidad con la que se maneja el tema de recursos humanos. No existen manuales de procedimientos internos y propios. La empresa solo cuenta con las políticas que cada compañía tiene para suscribir los negocios. Además, los instrumentos internos sobre faltas, reconocimientos, funciones, permisos, entre otros, no existen.

Por las mismas razones de informalidad, las gerencias, tanto generales, como de las dos áreas grandes de la compañía, tienen muy claro que el seguimiento y control por parte de los jefes es deficiente. La Gerencia Técnica asegura que solo se ve un riguroso interés cuando se trata de negocios grandes, pero en el caso de los negocios pequeños no se les da el tratamiento que requieren y, en muchas ocasiones, se pierden por falta de atención al cliente.

Esta problemática contradice los objetivos propuestos para el año 2013 y la falta de divulgación de la meta específica para ese año no permite coordinación e interés por parte de toda la organización hacia el mismo fin.

Las dos gerencias de área y las dos gerencias generales expresan que no se hacen controles, comités, ni procesos de personal y recursos humanos. Todo el trabajo está enfocado hacia lo comercial, que se controla con reuniones mensuales para evaluar resultados y llevar un seguimiento de lo que se está haciendo.

Aún así se piensa que, incluso estas reuniones son muy informales, y que, aunque se tienen una fechas establecidas para hacerlas, a veces no se cumplen de forma estricta. Por otro lado, los resultados de esos comités no se dan a conocer a los empleados, es decir que solo las gerencias saben y están vinculadas con los proyectos de la empresa. Los empleados subalternos no conocen lo que pasa. No conocen su rendimiento de forma específica y están desconectados de la razón por la que hacen su trabajo diario.

## **Capítulo 6: plan de comunicación interna**

### **6.1 Misión**

La misión de este proyecto es iniciar un proceso de comunicación que permita desarrollar herramientas que ayuden al direccionamiento de los empleados, para que logren cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, a través del mejoramiento del trabajo interno de la organización.

## **6.2 Problema**

Existe un problema base que podría generar dificultades en la consecución de este plan. Este problema podría formularse de la siguiente forma: ¿cómo lograr que los empleados respondan de forma positiva y activa a las estrategias planteadas? Para esto se elaboró un plan de comunicaciones (ver anexo 17), que busca eficiencia en la comunicación interna de la compañía. Algunas de las acciones ya se han implementado y otras están en etapa de ejecución.

## **6.3 Objetivo 1**

Crear unidad de marca para lograr la identificación de los empleados con la empresa.

### **6.3.1 Estrategia: unificación de marca.**

Unificar la marca visual y conceptualmente para generar una identidad fuerte y coherente que sea percibida por los empleados.

#### ***6.3.1.1 Táctica: especificar parámetros de la marca.***

Reevaluar la imagen de la marca y crear unos parámetros específicos.

#### *6.3.1.1.1 Acción : auditoría de marca.*

Establecer una auditoría de marca.

A partir de agosto de 2013 se empezaron a ejecutar algunas de las acciones establecidas en el plan de comunicación 2014. Lo primero que se hizo fue una auditoría de imagen en donde se investigó sobre la historia, misión, visión, objetivos, posicionamiento, esencia, personalidad y tipo de marca, beneficios funcionales y emocionales, respaldo y elemento diferenciador de marca, público objetivo y ambiente competitivo.

Se entregó un informe del diagnóstico arrojado luego de esta investigación y se empezó a trabajar en conjunto con un diseñador encargado de modificar el logo-símbolo según las necesidades y objetivos que tiene la empresa como marca.

### **Informe de identidad corporativa.**

#### ***Nuestra Historia.***

Nacemos por el deseo innato de crecer, de abrir nuevos caminos, de inventar y experimentar, soñamos con ser mejores cada día y dejar una huella duradera en el tiempo. El *Grupo Integra Seguros Limitada* nació en el año de 1995 cuando el *Grupo Santo Domingo* decide fusionar sus dos grandes compañías de seguros: *La Nacional de Seguros* y *Colseguros*. Es entonces cuando

un grupo de funcionarios de *La Nacional de Seguros* decide colocar su experiencia al servicio del mercado asegurador.

Liderados por Mauro Alberto Pinilla Estrada; hombre visionario, creador y pionero del modelo de franquicia, aplicado a las marcas de seguros, con el apoyo de la compañía *La Ganadera de Seguros*, fundada en 1993 por el *Banco Ganadero* y la *Organización Ardila Lule*, fundamos entonces el *Grupo Integra Seguros*.

Dada la experiencia del grupo de personas que conforman nuestro equipo, los resultados no se dieron a esperar. En 1997 nuestra empresa le aporta a *La Ganadera* 62 mil millones en seguros generales y de personas, que sumados a su producción propia, la ubican en el quinto lugar del *ranking* asegurador.

Posteriormente, con la llegada del grupo *BBVA* a Colombia, a través de la compra del *Banco Ganadero*, *La Ganadera de Seguros* pasa a ser parte de esta organización y, al redefinir el negocio de una manera distinta, *BBVA Seguros* nos resta participación afectando nuestros logros.

La voluntad de permanecer era mayor que los obstáculos. Replanteamos el negocio, surgieron ideas y se abrieron nuevos caminos. Es así como en el año 1999 rompemos la exclusividad existente con *BBVA Seguros* y abrimos negociaciones con *Seguros Del Estado* y *Seguros Colpatria S.A.*, convirtiéndonos en la única franquicia que representa, en las mismas instalaciones, a tres aseguradoras. Esto nos lleva a tener un valor agregado para nuestra fuerza de ventas, y lo mejor, la estabilidad que solo una gran empresa puede ofrecer.

En los siguientes años nos perfeccionamos, acoplándonos a los cambios que demanda un mundo versátil con un futuro prometedor. Teniendo una mayor representación en el número de compañías, centralizamos las operaciones en el corazón financiero del país, la ciudad de Bogotá. Optimizamos la administración de los recursos dando inicio al recorrido por la senda del crecimiento y es así como en el año 2012 *Grupo Integra Seguros* se consolida como la franquicia más grande del país, logrando un valor en primas para las compañías que representamos de cuarenta y nueve mil millones en todos los ramos de seguros.

Esto ha sido posible porque entendemos desde el corazón, que los sueños merecen respaldo, que nuestra experiencia escucha las necesidades de nuestros asegurados, a quienes conocemos, entregándoles tranquilidad, confianza, estabilidad y apoyo verdadero cuando más lo necesitan.

En *Grupo Integra Seguros* hemos formado una familia en donde crecer hace parte de nuestra visión. Respaldados por 18 años de experiencia seguimos aprovechando el viento que sopla fuerte a nuestro favor, “*porque en Grupo Integra Seguros no paramos de crecer*”.

### ***Nuestra Misión.***

Fundada desde 1995, somos el *outsourcing* de seguros pionero del modelo de negocio de franquicias en el sector asegurador y el único multi-marca.

Nuestra vocación está en otorgar seguridad, confianza, innovación y excelencia en el servicio que le brindamos a nuestras compañías aseguradoras, clientes y empleados.

Ofrecemos variedad de productos caracterizados todos por su alto nivel de calidad y seguridad, procurando un servicio más eficaz a través de la eficiencia de nuestros procesos y funcionarios.

### ***Nuestra Visión.***

En 5 años nos vemos como la franquicia que conserva el liderazgo en el volumen de primas emitidas. Queremos contar con la más alta tecnología para el desarrollo de las operaciones y tener a los colaboradores más calificados, idóneos, satisfechos y comprometidos del sector, dotados de alto sentido de pertenencia hacia el *Grupo Integra Seguros Ltda.*

### ***Nuestro Posicionamiento.***

Actualmente estamos posicionados como la franquicia más grande del mercado asegurador colombiano. Aspiramos avanzar teniendo en cuenta 3 características que reflejan lo que queremos ser y cómo queremos ser vistos por nuestros empleados, clientes y público objetivo.

*Queremos ser:*

A. Una marca de Vanguardia:

- Con el mejor servicio al cliente (eficacia y eficiencia).
- Con tecnología de punta.
- Con el beneficio de ser marca multi-marca.

B. Una marca Dinámica:

- Una carca creativa.
- Emocional.
- Notoria.
- Fuerte.

C. Una marca Confiable:

- Cálida.
- Cercana.
- Amable.
- Asequible.
- Con experiencia.
- Pionera en el mercado.

### ***Nuestra Esencia de marca.***

Somos el único *outsourcing* de seguros **multi-marca** del país y somos los **pioneros** y **creadores** del modelo de negocio.

### ***Nuestra Personalidad de marca.***

En *Grupo Integra Seguros* queremos que la gente nos piense como una gran casa: clásica y acogedora pero a la vanguardia, a donde llegan las personas buscando calidad, compromiso, confianza y experiencia.

Queremos que nuestros clientes y público objetivo sientan que son importantes para nosotros, por eso transmitimos cercanía y amabilidad y tratamos de hacer que nuestros productos sean asequibles para todos.

En esta empresa lo más importante son las relaciones interpersonales.

### ***Nuestros Atributos de marca:***

#### **A. Compartidos positivos:**

- Variedad de productos.

B. Negativos propios:

- No tiene reconocimiento inmediato por parte de los clientes.
- No brinda beneficios emocionales.
- No es reconocida por sí misma.
- No hay identidad de marca.
- La marca está olvidada, está invisible.
- No hay unidad de marca.

C. Positivos propios:

- Antigüedad.
- Genera confianza en los clientes.
- Experiencia.
- Calidad humana.
- La historia de la marca.
- Credibilidad.

D. Oportunidades:

- Marca multi-marca.
- Total reconocimiento.
- Excelente calidad de atención y servicio al cliente.
- Marca a la vanguardia.
- Marca emocional.

E. Positivos diferenciadores:

- Marca pionera en el mercado.
- Marca multi-marca.
- Experiencia.

F. Valorados:

- Experiencia.
- Antigüedad.
- Dueño fundador.
- Historia de la marca.
- Respaldo del mercado.

G. Básicos necesarios:

- Experiencia.
- Buen servicio y atención.
- Variedad en producto

### ***Nuestro tipo de marca.***

Actualmente somos una marca que está escondida y olvidada. Nuestros clientes no nos reconocen ni nos identifican. Nuestros empleados no tienen identidad ni sentido de pertenencia. Hoy no somos visibles, ni para nuestros clientes, ni para nuestros empleados.

Nuestra intención es ser visibles. Queremos ser una marca monolítica, de tal forma que el nombre y marca de la empresa sean los protagonistas. Queremos que nuestros clientes nos reconozcan, nos lleven en sus mentes y nos identifiquen con facilidad. Deseamos que nuestros empleados identifiquen la marca, la conozcan y sientan sentido de pertenencia por ella.

### ***Nuestro logo.***

El logo de *Grupo Integra Seguros* está pensado desde el deseo de crear integración.

La idea del fundador y creador del logo, Mauro Pinilla, era volver a integrar lo que la fusión entre las empresas *La Nacional de Seguros* y *Colseguros*, estaba desintegrando. Los colores negro, rojo y blanco son los colores de la que fue *La Nacional de Seguros* (empresa donde trabajo Mauro Pinilla durante veinticinco años). El punto de la "i" minúscula simboliza el núcleo del círculo que representa la integración de todos los funcionarios que siguieron al Señor Pinilla en su proyecto emprendedor y visionario.

*Qué queremos con el nuevo logo.*

Con este proyecto queremos “refrescar” el logo actual. Es importante mantener la idea central del logo que es la integración, por esto el símbolo debe seguir siendo el círculo.

Para el señor Pinilla es importante mantener los mismos colores : Rojo *Marlboro*, negro y blanco. Sin embargo, queremos que el logo demuestre más dinamismo, innovación, llame más la atención y genere recordación, sin dejar de lado la seriedad, confianza y seguridad que éste debe proyectar.

Queremos un logo basado en el que ya existe, pero más potente y visible, que refleje y transmita los atributos y valores de la marca.

*Nuestros beneficios funcionales.*

Somos una empresa que cuenta con personas expertas en el tema de los seguros, lo que nos permite ofrecer a nuestros clientes todos los beneficios funcionales, brindándoles excelentes costos y las condiciones de producto más favorables según las necesidades.

### ***Nuestros beneficios emocionales.***

En *Grupo Integra Seguros Ltda.* nos hemos olvidado de ofrecerle a nuestros clientes una experiencia satisfactoria que traspase los límites de la funcionalidad de nuestros productos. Ahora, con este nuevo proyecto, queremos que nuestros clientes siempre sientan una experiencia positiva y emotiva desde adentro y desde afuera de nuestras oficinas.

#### Queremos que nuestros clientes y empleados sientan y experimenten:

- La ventaja de tener más de una marca a su alcance en un solo lugar.
- Que sientan que hacen parte de una familia.
- Que sientan que son lo más importante para nosotros.
- Que sientan que nos preocupamos por ellos.
- Que sientan seguridad por nuestra experiencia en el mercado.
- Que sientan tranquilidad por la excelencia de nuestros productos y servicios.

### ***Respaldo de nuestra marca.***

Tenemos un gran respaldo como marca, ya que fuimos los pioneros en este modelo de negocio, que fue creado por nuestro socio fundador, el señor Mauro Pinilla.

Somos la única franquicia en el mercado asegurador que trabaja con más de una compañía de seguros

Somos la más grande en volumen de primas. Nuestra producción llegó a los 50.000 millones de pesos al cierre del año 2012.

Trabajamos con tres marcas de gran reconocimiento nacional e internacional como lo son *Seguros del Estado, Colpatria Seguros y BBVA Seguros.*

Nuestro equipo directivo cuenta con una amplia experiencia en el negocio, encabezada por el socio fundador, el Señor Mauro Pinilla.

***Nuestro elemento diferenciador.***

Somos pioneros en el mercado y creadores del modelo de negocio.

Somos el único *outsourcing* multi-marca en el mercado colombiano.

***Nuestro público objetivo.***

Nuestro público objetivo son todas las personas naturales o jurídicas que necesiten un seguro.

Actualmente estamos dirigidos, sobre todo, a los agentes y agencias de seguros.

Queremos atraer más clientes directos, reclutar nueva fuerza de ventas (agentes y agencias de seguros) y mantener la que ya tenemos.

### ***Nuestro ambiente competitivo.***

La competencia directa de nosotros son todas las compañías de seguros diferentes a las nuestras. En especial están: *Suramericana* y *Liberty Seguros*, que son empresas que también manejan el modelo de franquicias.

Las franquicias no son visibles como empresas independientes por lo que no son competencia para nosotros. Aun así pueden tener mejor tecnología a nivel interno y eso puede mejorar el servicio que ellos prestan en comparación con el de nosotros.

### ***Análisis de nuestra competencia.***

*Suramericana* es una compañía muy visible, muy antigua y con un portafolio de productos y precios más amplio.

*Liberty Seguros* es una compañía de seguros internacional que ofrece mejores precios y más variedad de productos.

Nuestras compañías son menos visibles.

Como franquicia, nuestro propósito es ofrecer un mejor servicio y para eso necesitamos mejorar nuestra tecnología interna.

### ***Ambiciones de nuestra marca.***

Nuestras ambiciones como marca son:

- Ser una franquicia reconocida e identificada por todos nuestros clientes y público objetivo.
- No queremos estar opacados por las compañías.
- Queremos permanecer en el mercado como la franquicia más grande en volumen de primas.
- Suplir al máximo las necesidades de nuestros clientes.
- Brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

### ***Percepciones de nuestros clientes sobre nuestra marca.***

Nuestros clientes nos reconocen como una empresa dinámica, amiga, confiable, fuerte comercialmente, humana, pero a veces indiferente. Nos asocian a nuestros productos, no a nuestra imagen o nombre. Conocen nuestro logotipo: cuando lo ven lo reconocen, pero no saben su significado. Nos prefieren por nuestros productos antes que por nuestra calidad en el servicio o posicionamiento en el mercado.

Aunque muchos saben que somos un *outsourcing*, también son varios los que nos asocian con las compañías, corredores o agencias de seguros.

Nuestro logo, a la mayoría, les transmite confianza, pero a otros no les transmite nada.

Queremos ser llamativos para todos y transmitir nuestros valores y atributos por medio de nuestro logo, sin importar que tan jóvenes o mayores sean nuestros clientes y publico objetivo.

### ***Experiencias emocionales de nuestros clientes con nuestra marca.***

Los clientes sienten que los beneficios emocionales son nulos. No los reconocen en ningún momento. No hay recordación de nombre y de marca.

### ***Reputación de nuestra empresa en el mercado.***

La empresa tiene una excelente reputación; sin embargo, no es reconocida como marca.

### ***Lo que queremos en Grupo Integra Seguros.***

Como empresa queremos darnos un nuevo aire, refrescar nuestra imagen y empezar a hacer uso de herramientas que nos permitan brindar un mejor servicio y apelar a la emotividad de nuestros clientes sin dejar de lado la seriedad que nos caracteriza. Deseamos crear cercanía con nuestros clientes, empleados y público objetivo, generar recordación, ser más amigables y crear unidad de marca.

Queremos que el nombre tome posesión de su lugar y sea la insignia de recordación de la empresa, soportado en sus productos y calidad del servicio.

### ***Los valores de nuestra marca.***

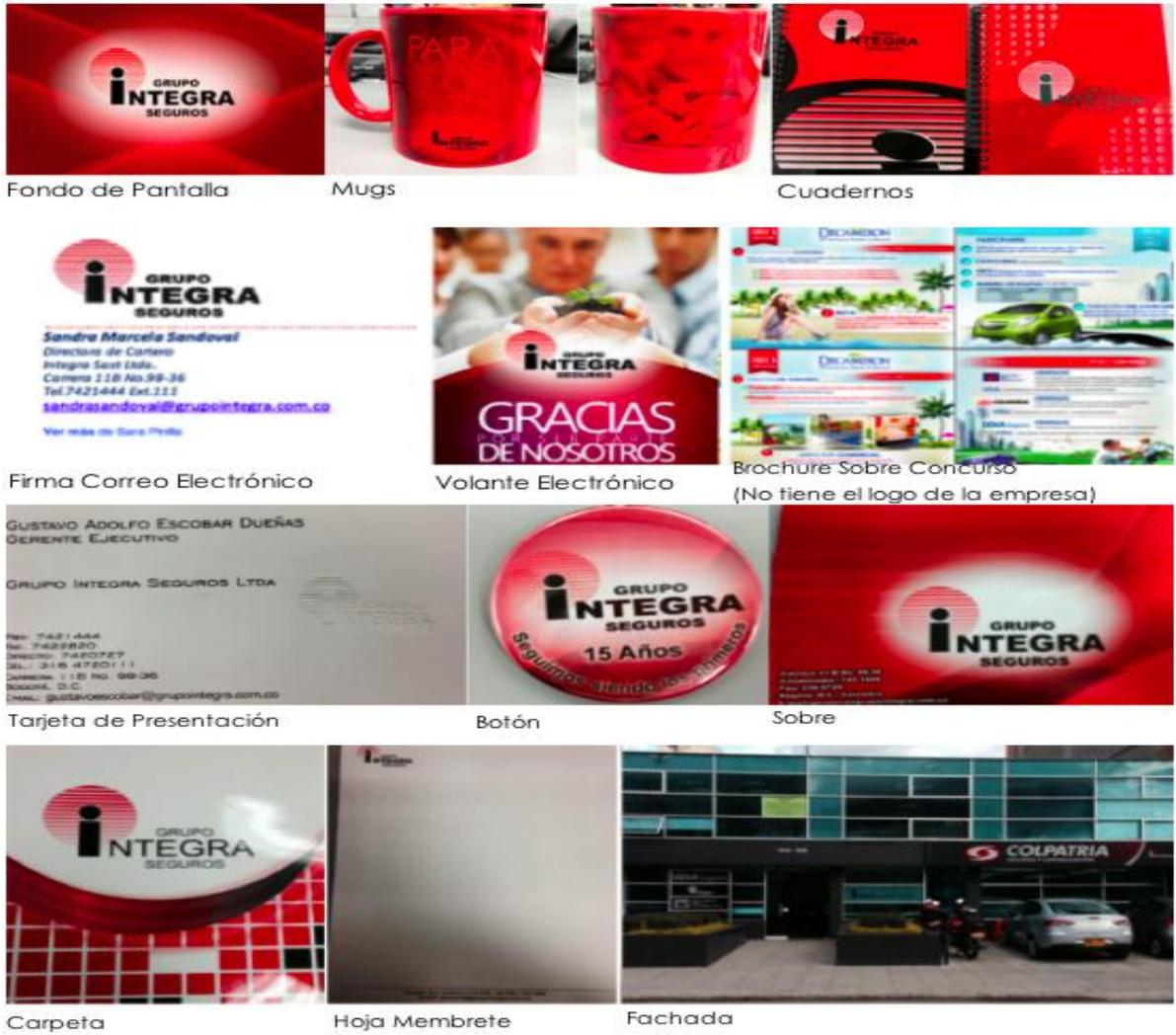
- Seguridad.
- Responsabilidad.
- Transparencia.
- Calidad.

- Experiencia.
- Credibilidad.
- Innovación.
- Eficiencia.
- Eficacia.

*Aplicaciones del logo que queremos.*

- Papelería corriente.
- Papelería gerencia.
- Material promocional.
- Material digital.
- Fachada.

*Material de identidad corporativa actual.*



**Figura 20: material de identidad corporativa actual**

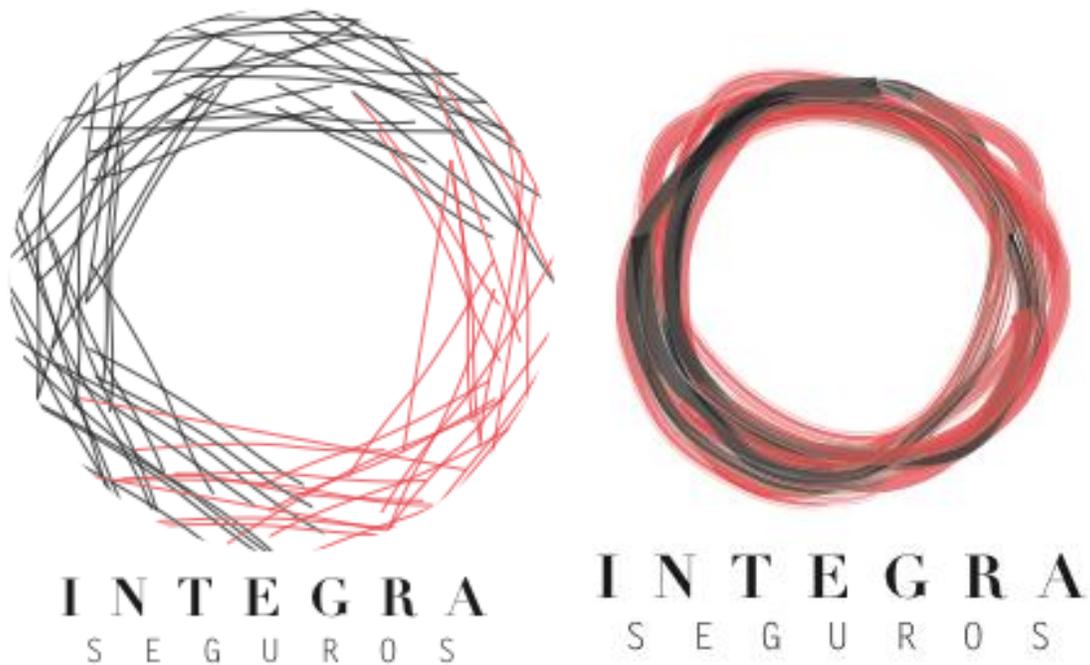
*6.3.1.1.2 Acción: re-diseño del logo-símbolo.*

Teniendo en cuenta los resultados de la auditoría de marca, se propuso un nuevo diseño del logo-símbolo que esté acorde a la esencia de marca.

Para esta acción se contrató a un diseñador para que, a partir del diagnóstico de la auditoría de imagen, plantee un rediseño del logo-símbolo.

En esta acción se ha tenido que trabajar sobre muchas opciones que varíen sutilmente el logo actual de la empresa sin que se pierda la idea original.

Evaluando los resultados del estudio sobre auditoría de marca, el diseñador empezó con una propuesta que se alejaba mucho de lo que es el logo original, por lo que el socio fundador la descartó de inmediato.



**Figura 21: primeras propuestas del cambio del logo**

La siguiente opción fue algo más cercano a lo que existe; sin embargo, tampoco fue elegido como logo-símbolo final



**Figura 22: segunda propuesta del cambio del logo**

Luego de esta segunda propuesta el socio fundador y creador del logo original y actual de la empresa, pidió al diseñador que, simplemente estableciera los parámetros específicos de medidas y colores del logo existente, dando como resultado un cambio muy básico.

Logo original Vs logo con parámetros definidos:



**Figura 23: parametrización del logo original**

Luego de esto el diseñador presentó una última propuesta que estaba acorde a las expectativas del gerente general, pero que además cumplía con el concepto de lo que es la marca de *Grupo Integra Seguros*, quedando así el logo final:



**Figura 24: logo final**

### 6.3.1.1.3 Acción: manual de marca.

Crear un manual de marca.

Con el logo-símbolo ya definido se diseñó la papelería básica y de gerencia que irán dentro del manual de marca.



Figura 25: papelería corriente



**Figura 26: papelería de gerencia**

Para terminar esta acción falta aun la elección del material promocional, plantillas en *Power Point*, plantilla de boletín informativo y la entrega final del manual de marca que se espera sea entregado al finalizar el mes de febrero de 2014.

### **6.3.1.2 Táctica: visibilización de la marca.**

Utilizar herramientas físicas que evidencien la unidad de marca

*6.3.1.2.1 Acción: lanzamiento de la nueva imagen de marca.*

Hacer el lanzamiento de la nueva imagen (la actividad de lanzamiento debe ser de integración donde se combinen elementos visuales y experienciales).

Para esta acción se va a hacer un taller de trabajo en equipo involucrando a todos los empleados del *Grupo Integra Seguros*.

*6.3.1.2.2 Acción: papelería con el nuevo logo-símbolo.*

Imprimir la papelería empresarial en donde se aplique el manual de marca.

Para esta acción se van a mandar hacer: hojas membrete, tarjetas de presentación, sobres de correspondencia, facturas. Se hará papelería corriente y papelería de gerencia (la variación estará en el diseño de la papelería pero los elementos serán los mismos).

*6.3.1.2.3 Acción: material promocional.*

Crear material promocional interno bajo los parámetros del manual de marca.

Para esta acción se va a mandar a hacer: cuaderno-agenda con calendario incluido, *mouse pad* y *mugs* (ver figura 27).



**Figura 27: material promocional empresarial**

*6.3.1.2.4 Acción: imagen visual interna.*

Definir la guía básica de imagen visual interna (señalamiento de los puestos de trabajo, baños, cocina, cada área).

Para esta acción se van a mandar a hacer e instalar unas placas con la imagen de la empresa, que permitan identificar las áreas de trabajo dentro del lugar de trabajo.

### **6.3.2 Estrategia: divulgación de la marca.**

Hacer que los empleados conozcan la marca por medio de tácticas y acciones pedagógicas.

#### ***6.3.2.1 Táctica: divulgación de la esencia de la empresa.***

Dar a conocer y recordar a los empleados: qué es *Grupo Integra* y porqué existe *Grupo Integra Seguros*.

##### ***6.3.2.1.1 Acción: protectores de pantalla promocionales.***

Utilizar los protectores de pantalla para promocionar la nueva imagen.

Para esta acción se escogerán 6 frases de grandes pensadores. Las frases deben ser coherentes y alusivas a la esencia de marca de la empresa.

#### 6.3.2.1.2 Acción: valores y esencia de marca.

En actividades de bienestar siempre vincular los valores y esencia de marca.

#### 6.3.2.1.3 Acción: boletín informativo.

Crear un boletín informativo donde se de información general a todos los empleados (ver figura 28 y anexo 15).

El boletín tendrá secciones de noticias del medio, noticias específicas de la empresa, se destacarán los cumpleaños de cada mes y habrá una historia de un empleado por mes, entre otras secciones más.

Luego de la fiesta de fin de año, se publicó el primer boletín informativo que contuvo una bienvenida a todos los funcionarios al nuevo medio de información de *Grupo Integra Seguros*, noticias del medio asegurador y la noticia sobre la apertura de una nueva franquicia en la oficinas.

Se publicó la historia de vida de uno de los empleados (cada mes se publica a un empleado diferente para incentivarlos, motivarlos y crearles un vínculo de compromiso con la empresa), los cumpleaños del mes, algunas actividades decembrinas que podrían aprovechar por estar afiliados a la caja de compensación que maneja la empresa y las fotos de lo que fue la fiesta de fin de año.

**INFORMATIVO**  
**GRUPO INTEGRA SEGUROS**

CONSEJO EDITORIAL  
**MAURO PINILLA**  
**GUSTAVO ESCOBAR**  
**IVONNE FÁEZ**  
**SARA PINILLA**

**1** Nuestra nueva especie de información.  
Una nueva franquicia en Grupo Integra.

**2** Nuestras Celebraciones.  
Nuestro festejo de fin de año.  
Planes para la

**3** Nuestra historia de vida.  
Nuestro festejo de fin de año.  
Planes para la

**1** Lo que todos queremos saber

Nuestra nueva especie de información. Que el año 2014 sea un año de grandes logros para todos.

**Queridos colaboradores.** No hemos querido dejar que finalice este año 2013 sin darte la buena noticia del nacimiento de nuestro informativo Grupo Integra Seguros.

En él encontraremos información que nos ilustrará sobre todos los aspectos que suceden en el día a día y que son relevantes para el desarrollo de nuestras funciones. Esto nos permitirá entender mejor el entorno en el cual nos estamos desempeñando y a la vez generará una mayor integración en torno a estos temas.

Para finalizar queremos reiterar nuestros deseos por que estas fiestas de fin de año transcurran en medio de la paz y la alegría en el seno de sus familias.

**Cardinalmente**  
La Gerencia

**Una nueva franquicia en Grupo Integra Seguros SEGUROS EQUIDAD**

Nuestras directivas están adelantando negociaciones para que en el año 2014 esta compañía sea otra de las aseguradoras que el Grupo Integra Seguros represente en calidad de franquicia.

**AXA ve potencial en Colombia en industria de seguros**

La francesa AXA que acaba de anunciar la compra del 51 por ciento de las compañías aseguradoras de Colombia, promete para el mercado colombiano un portafolio de nuevos productos.

Al explicar la importancia de llegar al país, Jean Laurent Granier, presidente para Latinoamérica, señaló que esas nuevas seguras van desde oficinas a pólizas y medianas empresas hasta combinaciones de ahorro y seguros de vida.

"Estamos comprometidos con el desarrollo del negocio y la ampliación de nuestra presencia en América Latina. (...)” dijo Granier.

Fuente: Planeta 2013

**Primer Edición**  
septiembre - noviembre

**seguros**  
equidad

**GRUPO INTEGRA SEGUROS**

**2** Nuestro equipo de trabajo

**Historia de vida**

**¡Felicidades a nuestros cumpleaños!**

Andrea Acosta (18 Dic)  
Sandra Celis (23 Dic)  
Robinson Buelvas (8 Enero)  
Mauro A. Pinilla (14 Enero)  
Ana Elsa Acosta (17 Enero)

**Grupo Integra Seguros les desea un cumpleaños lleno de alegrías y bendiciones. Esperamos compartir con ustedes muchos años más.**

Libardo, no tuvo una infancia fácil, recuerda a su madre, realizando diversos tipos de trabajos, para con gran esfuerzo sacar a sus cinco hijos adelante, ante la ausencia de su padre. La escasez económica y diversas dificultades que esto generó marcaron la personalidad y forma de ver la vida de este luchador, quien a través de su lenguaje conservador y casi poético reacciona la importancia que representa para él, el poder tener un hogar tranquilo y lleno de amor. Dedicó sus fines de semana a su mamá, sus hermanos, hermanas y sus sobrinos, y a su adorada esposa, la señora Alba Nelly, quien trabaja en una distribuidora de pisos y enchapes.

Se define como una persona tranquila y tolerante pero de gran carácter, honesto, disciplinado, responsable y honrado "hasta la muerte" tal como se lo recordó su mamá. "Mi madre es mi mayor orgullo, es lo mejor que yo tengo. Un día yo estaba con mi mamá y mis hermanos, viviendo en un inquilinato acá en Bogotá, y me encontré unas monedas en algún lugar de la casa y le dije "mamá míe, me encontré estas monedas, ¿me pueda comprar unos dulces?" y mi mamá me dijo "miño, eso no es tuyo, serán tuyas cuando yo se lo de o cuando usted algún día trabaje y se las gane con el sudor de su frente". Aprendí eso para toda la vida.", recuerda con cariño Libardo.

É es muy espiritual. Al preguntarle: qué le gustaría hacer antes de morir?, no piensa en votarse de un paracaidista o en viajar a la India. Solo desea estar bien con Dios, con su mamá, sus hermanos y su esposa.

**GRUPO INTEGRA SEGUROS**

**2** Nuestro equipo de trabajo

**Historia de vida**

**¡Felicidades a nuestros cumpleaños!**

Andrea Acosta (18 Dic)

En la Madurez de su vida, Libardo Guzmán, se atreve a hablar de su vida personal, de sus pasiones, sus tristezas y sus mayores alegrías, en una amable conversación en medio de hojas y carpetas archivadas en un rincón de nuestras oficinas.

**GRUPO INTEGRA SEGUROS**

**2** Nuestro equipo de trabajo

Como espectador, le gusta el Fútbol, es hincha de la selección Colombia, y como práctica deportiva, prefiere el atletismo. Su color favorito es el azul y, en temas de gastronomía, le encantan los susados, platos que, con mucho amor, su madre le enseñó a hacer desde muy joven.

Libardo es un hombre polifacético profesionalmente hablando. Trabajó en empresas de maquinaria, metalmeccánica y mensajería. Durante siete años estuvo encargado del archivo y almacenó en la estufa

Figura 28: primer boletín informativo

El diseño del boletín en provisional, éste cambiará cuando se termine el trabajo de diseño con el nuevo logo-símbolo de la empresa y se entregue el manual de marca donde estará la plantilla del que será el diseño definitivo del boletín de *Grupo Integra Seguros*.

6.3.2.1.4 Acción: cómo vestirse para ir al trabajo.

Emprender una campaña educativa sobre las manera de vestir y cómo usar el uniforme de la empresa.

Para esta acción se va a realizar un taller sobre presentación personal en las oficinas de la empresa; se traerá a un asesor de imagen para que les de *tips* de vestuario y maquillaje adecuados para el trabajo.

## **6.4 Objetivo 2**

Incrementar el sentido de pertenencia y productividad de los empleados.

### **6.4.1 Estrategia: vínculo entre la empresa y los empleados.**

Crear un vínculo emotivo entre los empleados y la empresa.

#### ***6.4.1.1 Táctica: creación de canales de comunicación.***

Crear canales de comunicación para reconocer y escuchar a los empleados.

##### ***6.4.1.1.1 Acción: buzón de sugerencias digital.***

Crear un buzón de sugerencias digital (sin remitente) para que los empleados puedan expresarse, ser participativos y propositivos.

Para esta acción se va hacer una campaña de expectativa donde se envíen frases como: "¿quieres expresar tus ideas y no encuentras el espacio adecuado?" "¿Quieres participar más activamente en todo lo que pasa en la empresa?" "Tú eres lo más importante para nosotros, por eso queremos que tengas un espacio de libre expresión".

#### *6.4.1.1.2 Acción: condiciones de uso del buzón.*

Realizar una campaña que apoye y defina las condiciones de quejas, reclamos y de confidencialidad del buzón.

Luego de que se haya lanzado el buzón de sugerencias se les hará una demostración de la confidencialidad del correo para que cada uno esté tranquilo sobre el anonimato de sus aportes. También se les darán a conocer, por medio de un documento reglamentario, los usos adecuados e inadecuados de este buzón.

#### *6.4.1.1.3 Acción: ¿para qué sirve el buzón?*

Campaña que comunique el propósito del buzón como opción de mejora continua.

Para esta acción se crearán comunicados positivos donde se invite a los empleados a participar y ser propositivos respecto a sus propias quejas y reclamos. La idea es incentivarlos a proponer soluciones al mismo tiempo que expresan las insatisfacciones.

*6.4.1.1.4 Acción: cartelera de comunicación.*

Diseñar una cartelera de comunicación donde los empleados puedan publicar información de interés de todos y hacer aportes para toda la empresa.

La cartelera estará dividida por temas. La información que se publique allí debe estar aprobada por el departamento de comunicaciones.

La cartelera estará en el pasillo principal de cada piso de la empresa y tendrá temas como: cumpleaños, reuniones de interés de los empleados, actividades extracurriculares, entre otros.

*6.4.1.2 Táctica: compromiso de los empleados.*

Hacer que los empleados se sientan comprometidos con la empresa por medio de las siguientes acciones.

*6.4.1.2.1 Acción: reuniones de trabajo.*

Impulsar reuniones de trabajo con los jefes de área desde el departamento de comunicaciones.

Para esta acción, la idea es organizar y liderar una reunión mensual con los jefes de área para hablar de los temas de rendimiento, cumplimiento de los objetivos y comunicados importantes para los empleados.

#### *6.4.1.2.2 Acción: campaña sobre estabilidad.*

Campaña a través de imágenes que muestren la estabilidad de *Integra* y lo importante que es trabajar en esta empresa.

Se utilizarán medios de divulgación de imágenes como: *floor stiker* y un porta pantallas mensual por tres meses.

#### *6.4.1.2.3 Acción: campaña sobre compromiso.*

Establecer una campaña para afianzar el compromiso que tienen los empleados hacia la empresa.

Para esto se hará una actividad que consistirá en tres regalos que se pondrán en el puesto de trabajo de cada empleado. Los regalos deben tener el logo de *Grupo Integra Seguros* y siempre deben tener el mensaje: ¿qué vas a hacer hoy con esto?

El primer día se les regala un dulce con el letrero que dice: “¿qué vas a hacer hoy con esto?”  
El segundo día se les regala un corazón de chocolate con el mismo letrero, y el tercer día se les regala un sobre cerrado que al interior contenga la imagen de la empresa junto con la palabra "COMPROMISO" y el letrero que dice: “¿qué vas a hacer hoy con esto?”.

#### **6.4.2 Estrategia: espacios informativos.**

Crear espacios informativos que permitan vincular y hacer partícipes a todos los empleados por medio de tácticas y acciones explicadas a continuación.

##### ***6.4.2.1 Táctica: herramientas de motivación.***

Utilizar herramientas de comunicación para comprometer y motivar a los empleados en su trabajo diario.

##### ***6.4.2.1.1 Acción: sección del boletín informativo.***

Mensualmente entregar un reporte de lo que se logró gracias al trabajo de todos.

Dentro del boletín informativo de *Grupo Integra* que se publicará mensualmente, habrá una sección dedicada a informar el trabajo que se hizo durante el mes. Se dirán cuáles fueron los logros, cuáles los desaciertos. En qué va la empresa y cuánto le falta para llegar a la meta (información basada en los resultados del comité mensual de la empresa).

Ya se entregó el primer informe en el primer boletín del 2014. Se hizo un resumen general de los resultados del 2013.

En enero se publicó el segundo boletín con los resultados de la empresa en el 2013, próximos proyectos de la misma y se le dio la bienvenida a un nuevo equipo de trabajo que llegó a las oficinas. Se informó sobre una evaluación de conocimiento que hará la gerencia y se extendió una invitación a los empleados que quieran hacer parte del equipo de futbol de la empresa. Al igual que en la primera edición se publicaron los cumpleaños del mes y la historia de vida de otro de los empleados (ver figura 29 y anexo 16).



**1 Lo que todos queremos saber**

**¿Cómo nos fue en el 2013?**

**Queridos colaboradores,**  
Los resultados de Grupo Integra Seguros respecto a los objetivos estratégicos trazados para el año 2013 no fueron los mejores. Luego de un año de intenso trabajo por parte de todos, no alcanzamos las metas propuestas, que estaban dirigidas a hacer crecer el negocio del "uno a uno".

Comparando los presupuestos del 2012 con los del año anterior, estos fueron los resultados.

COMPANIA	PRODUCCIÓN GRUPO INTEGRA SEGUROS 2012		Presupuesto 2013	Realizado 2013	Crecimiento
	Producción 2012	Presupuesto 2012			
Seguros Colanta S.A.	27.239	31.180	23.914	75%	14%
Seguros del Báltico S.A.	21.533	24.740	22.348	95%	3%
SEVA Seguros Colombia	2.744	3.367	2.933	82%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>51.516</b>	<b>59.287</b>	<b>49.195</b>	<b>84%</b>	<b>4%</b>

**Fusión de franquicias Colanta**  
Grupo Integra Seguros quiere darle la bienvenida a nuestros compañeros Carlos Salz, María Patricia Moyargo, Paula A. Romérez y Sara Cubides, quienes a partir del primero de enero de este año hacen parte de nuestro equipo de trabajo luego de la fusión que se hizo entre la franquicia Chico y la franquicia de Unicentro.

**Nuestra próxima proyecto**  
Nuestra empresa hace parte de un nuevo proyecto inmobiliario que se adelanta desde mediados del 2013. Las oficinas donde estamos operando, serán demolidas junto con las obras cercanas para la construcción de un edificio de seis pisos.

Por esto razón, en la segunda mitad del semestre del 2014, Grupo Integra trasladará sus oficinas a una nueva sede.

**Grupo Integra Seguros les desea un cumpleaños lleno de alegrías y bendiciones. Esperamos compartir con ustedes muchos años más.**

Me gusta en el cumpleaños que alguien me felicite, me gusta que alguien me felicite, pero me gusta más cuando se le cruza una muy grande en su camino. Si, él como todos, tiene miedos y hoy, entre otros cosas nos confiesa que le teme a la soledad, y a los perros grandes prefiere contemplarlos de lejos.

Carlos nació y creció en Bogotá. Pasó su niñez en el barrio Quiroga de la capital, junto con sus hermanos: dos mujeres y un hombre. Fue el mejor estudiante de los 4, su tiempo lo dedicaba al estudio, al fútbol y tenía como hobby exclusivo para la lectura. Recuerda haber sido algo travieso y a veces contestón, pero siempre buen hijo. Cuando se graduó de bachiller se tomó tres meses sabáticos para luego empezar a trabajar.

El escenario de su vida profesional siempre ha sido el medio asegurador, inició su carrera hace más de cuarenta años como auxiliar del departamento de manejo y cumplimiento de Seguros Tequencoloma. Estudió administración de seguros en el Politécnico Gran Colombiano, durante 15 años hizo parte de la Nacional de Seguros donde se desempeñó como director de finanzas y gerente de licitaciones. Fue gerente de Asoaf y ahora es el gerente técnico del Grupo Integra Seguros.

Hoy lo apasiona la familia, el fútbol sigue siendo una pasión, pero le toca verlo y no practicarle, no porque sea malo, si no porque una de sus rutinas ya no da más cosas de la edad... y por eso mismo lo tumba ya no es el anterior, sin embargo no deja de tomarse unos Whiskeystos "ganahorlos", como él mismo los apoda, con su yerno o su hermano. Con su esposa prefiere compartir unos copos de aguadiente y de vez en cuando ir un show de fango. Con sus hijos va a la cabaña y con sus nietos mata el tiempo de un buen helado.

**1.75 Cm de estatura**  
**Signo: Cáncer**  
**Película recomendada: "No se aceptan devoluciones"**



**GRUPO INTEGRA SEGUROS**

Su plato fuerte es el pescado en todas sus formas, es bailarín de salsa, aunque ya no lo hace tan seguido. Chiquitito, de Abba, le saca lágrimas. Antes de morir quiere ir a un mundial de fútbol y hoy, sin imaginárselo está a punto de cumplir uno de sus sueños de niñez... ¿cuál será? Es contestón prefiere desahucarse cuando ya sea famoso.

**3. Nuestras actividades**

**GRUPO INTEGRA SEGUROS**

**2. Nuestro equipo de trabajo**

**¡Felicidades a nuestras cumpleañeras!**

Viviana Pulido (2 de Feb)  
Andy Katherine Ávila (aprendiz SENA) (26 Enero)

**Grupo Integra Seguros les desea un cumpleaños lleno de alegrías y bendiciones. Esperamos compartir con ustedes muchos años más.**

**"Me faltan 7 años para llegar a la tercera edad"**

Un hombre que se caracteriza por su buen humor y su espíritu alegre, pero que, al hablar de su vida es un poco más reservado y discreto. Así es Alvaro Carlos Hernández Rico Vilami, nuestro gerente técnico.

A diario lo vemos atender intermediarios, contestar correos y llamadas, girar, echar chistes, subir y bajar... sin embargo no sabemos mucho de él, o quizás usted que aunque le gustan las penas, prefiere cambiarse de acera cuando se le cruza una muy grande en su camino. Si, él como todos, tiene miedos y hoy, entre otros cosas nos confiesa que le teme a la soledad, y a los perros grandes prefiere contemplarlos de lejos.

Carlos nació y creció en Bogotá. Pasó su niñez en el barrio Quiroga de la capital, junto con sus hermanos: dos mujeres y un hombre. Fue el mejor estudiante de los 4, su tiempo lo dedicaba al estudio, al fútbol y tenía como hobby exclusivo para la lectura. Recuerda haber sido algo travieso y a veces contestón, pero siempre buen hijo. Cuando se graduó de bachiller se tomó tres meses sabáticos para luego empezar a trabajar.

**¿Que tanto sabe usted de...?**

**¿Tenemos equipo de fútbol?**

**Nos hemos enterado que Grupo Integra Seguros tiene un equipo de fútbol,** que no sabemos si por ser muy malos, nos ocultar su participación en las diferentes torneos.

Estamos haciendo una campaña para que seamos invitados a los distintos eventos en los que participe nuestro equipo, y poder apoyarlos para que obtengan mejores resultados.

(Por favor, los invitamos a salir del anonimato)

Y los chicos, que se preparen para ser portistas.

**En Grupo Integra Seguros queremos apoyar el crecimiento profesional de cada uno de nuestros empleados**

Durante el próximo mes estaremos realizando una serie de evaluaciones sobre diferentes temas de seguros, así podremos conocer el nivel de conocimiento de cada uno de ustedes.

El objetivo de este ejercicio es organizar unos cursos sobre los temas en los cuales necesitamos reforzarlos.

Los detalles de las clases se darán a conocer en nuestro próximo boletín.

Todos los que quieran hacer parte de este equipo, favor enviar correo a: [sara.pinilla@grupointegra.com.co](mailto:sara.pinilla@grupointegra.com.co)

Figura 29: segundo boletín informativo

6.4.2.2 Táctica: claridad en las funciones de cada empleado.

Dar claridad a los empleados sobre la empresa y las funciones que tienen dentro de ella.

*6.4.2.2.1 Acción: creación de manual de deberes y derechos de los empleados.*

Crear un manual del empleado donde se establezcan los deberes y derechos de cada uno.

Para esto se va a crear un documento digital y formal en donde se establezcan los deberes y derechos de todos los empleados de *Grupo Integra Seguros*. Todos los empleados deben tener esto en su poder y deben consultarlo siempre que tengan dudas. Esto también servirá como guía para los gerentes y jefes de área, a la hora de establecer sanciones o reconocimientos.

*6.4.2.2.2 Acción: creación del manual de inducción.*

Crear un manual de inducción para que cada empleado sepa en qué empresa trabaja, por qué es bueno trabajar en ella y cuáles son sus funciones.

Para esto se va hacer un documento con toda la información de lo que es la empresa: misión, visión, historia, modelo de negocio y organigrama. Este documento debe ser entregado a todos los empleados y debe ser la herramienta teórica y de soporte que le queda al empleado luego de la inducción que se le hace al entrar a la empresa.

*6.4.2.2.3 Acción: código de vestuario.*

Crear un código de vestuario que unifique a todos los empleados para que reflejen los valores de la compañía a través de su presencia.

Será un documento digital donde, de manera muy cordial y amistosa, se les dirá a los empleados la forma adecuada para asistir a las oficinas de *Grupo Integra Seguros*. Incluirá consejos, tanto para mujeres como para hombres, y se hablará de vestuario, maquillaje, accesorios, entre otros.

### **6.5 Objetivo 3**

Lograr mejorar el clima laboral de la empresa para generar mayor integración.

#### **6.5.1 Estrategia: acercamiento a los empleados.**

Crear acciones para llegar directamente a los empleados, acercándose a ellos y estableciendo una relación para que conozcan mejor la empresa y se generen vínculos cercanos.

##### **6.5.1.1 Táctica: actividades de bienestar.**

Generar actividades de bienestar para motivar e integrar a todos los empleados (ver tabla 5).

**Tabla 5:**

**Cronograma de actividades de bienestar**

ACTIVIDADES PARA CADA MES DEL AÑO							
MES	DÍA	ACTIVIDAD	FECHA	QUÉ SE NECESITA	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
ENERO	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Enero 8.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	3	\$0
			Enero 14.	Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000
			Enero 17.	Torta de cumpleaños	\$30.000	3	\$90.000
FEBRERO	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Febrero 2.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	1	\$0
				Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	1	\$15.000

				Torta de cumpleaños	\$30.000	1	\$30.000
<b>MARZO</b>	Día del contador en Colombia	Se felicita al contador de la empresa y se le da algún detalle.	Marzo 1.	Correo-tarjeta	\$0	3	\$0
				Chocolatina	\$2.000	3	\$6.000
	Día de la mujer	Se felicita y se les manda un mensaje bonito a todas las mujeres. Se les da algún detalle.	Marzo 8.	Rosa	\$1.000	33	\$33.000
				Chocolatina	\$2.000	33	\$66.000
				Correo-tarjeta	\$0		\$0
	Día mundial de la poesía	Se puede enviar un poema inspirador y motivador a todos los empleados. También se puede hacer una pequeña reseña histórica sobre este género literario o publicar poetas famosos de Colombia. También se podría hacer un pequeño concurso de poemas entre los empleados (pueden ser actividades para cada año).	Marzo 21.	Correo	\$0	50	\$0
	Día mundial del agua	Mensaje educativo en los protectores de pantalla.	Marzo 22.	protectores de pantalla	\$0	50	\$0

	Día mundial del teatro y del planeta	Publicar actividades que se hagan en la ciudad para esos días y que puedan interesarles a los empleados (se publica en el boletín del mes).	Fecha de publicación del boletín.	Boletín - Correo	\$0	50	\$0
	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Marzo 3. Marzo 6. Marzo 27. Marzo 31.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	4	\$0
Paquete de bombas y serpentinas				\$15.000	2	\$30.000	
Torta de cumpleaños			\$30.000	4	\$120.000		
ABRIL	Día del niño	Detalle para los hijos de los empleados.	Abril 1.	Tarjeta	\$2.000	28	\$56.000
				Chocolatina	\$2.000	28	\$56.000
	Día mundial de la salud	Enviar mensaje educativo o tips sobre salud y vida saludable por correo.	Abril 7.	Correo	\$0	50	\$0

	Día de la diversidad cultural	Organizar a los empleados por grupos. La cabeza de cada grupo debe ser una empleado que sea de otra ciudad. cada grupo se encarga de traer, un viernes del mes, un postre típico de la ciudad del grupo para compartir con todos.	Durante el mes.	Correo - Invitación a participar	\$0	50	\$0
	Día mundial de la tierra y del libro	Mensaje sobre el día de la tierra y recomendado de un libro, se publica en el boletín del mes.	Fecha de publicación del boletín.	Boletín - Correo	\$0	50	\$0
	Día de la secretaria	Felicitación y detalle para las secretarias de nuestra empresa.	Abril 26.	Correo-tarjeta	\$0	2	\$0
				Chocolatina	\$2.000	2	\$4.000
MAYO	Día internacional del trabajo	Felicitación a todos nuestros empleados y agradecimientos a todos por su trabajo. Se les puede dar algún detalle o adornarles el puesto con alguna cosa.	Mayo 2.	Correo de felicitación	\$0	50	\$0
	Día de la madre	Felicitación, mensaje y detalle para las mamás de nuestra empresa.	Mayo 9.	Correo - Tarjeta	\$0	17	\$0
				Bono	\$25.000	17	\$425.000

	Día internacional de la familia y día mundial sin tabaco	Publicar actividades para el día de la familia y artículo pequeño sobre el tabaco en el boletín del mes.	Fecha de publicación del boletín.	Boletín - Correo	\$0	50	\$0
	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Mayo 25.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	1	\$0
Paquete de bombas y serpentinas				\$15.000	1	\$15.000	
Torta de cumpleaños				\$30.000	1	\$30.000	
<b>JUNIO</b>	Día mundial del medio ambiente	Mensaje educativo en los protectores de pantallas o por correo.	Junio 5.	Correo o protectores de pantalla	\$0	50	\$0
	Día del padre	Felicitación, mensaje y detalle para todos los papas de nuestra empresa.	Junio 13.	Correo - Tarjeta	\$0		\$0
				Bono	\$25.000	13	\$325.000
	Cumpleaños:	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Junio 2. Junio 6. Junio 12. Junio 12. Junio 16. Junio 22.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	6	\$0
				Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	3	\$45.000
				Torta de cumpleaños	\$30.000	6	\$180.000

<b>JULIO</b>	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Julio 12.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	5	\$0
			Julio 15.				
			Julio 17.	Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000
			Julio 19.				
Julio 27.	Torta de cumpleaños	\$30.000	5	\$150.000			
<b>AGOSTO</b>	Día del ingeniero:	Felicitación y detalle a los ingenieros de la empresa	Agosto 17.	Correo- tarjeta	\$0	1	\$0
				Chocolatina	\$2.000	1	\$2.000
	Cumpleaños:	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Agosto 7.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	4	\$0
			Agosto 28.				
			Agosto 28.	Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000
			Agosto 30.	Torta de cumpleaños	\$30.000	4	\$120.000
<b>SEPTIEMBRE</b>	Día del amor y la amistad:	Organizar actividad de amigo secreto vinculando a todos los empleados.	Sept. 14.	Correo - Invitación a participar	\$0	50	\$0
	Día internación al de la paz:	Mensaje educativo por la paz por medio del correo o protector de pantalla.	Sept. 21.	Correo o protectores de pantalla	\$0	50	\$0
	Cumpleaños:	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un	Sept. 10.	Correo o protectores de pantalla para publicar la	\$0	4	\$0

<b>OCTUBRE</b>		mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Sept. 19. Sept. 22. Sept. 30.	foto del cumpleaños				
				Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000	
				Torta de cumpleaños	\$30.000	4	\$120.000	
		Halloween	Organizar la fiesta y concurso de Halloween.	Oct. 31	Correo - Invitación a participar	\$0		\$0
					Premios	\$100.000	2	\$200.000
					sorpresas	\$20.000	20	\$400.000
		Día internacional de la música y de la raza	Publicar en el boletín del mes actividades sobre esos días.	Fecha de publicación del boletín.	Boletín - Correo	\$0	50	\$0
		Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Oct. 4. Oct. 4. Oct. 11. Oct. 11. Oct. 13. Oct. 15. Oct. 31.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	7	\$0
					Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	4	\$60.000
				Torta de cumpleaños	\$30.000	7	\$210.000	

<b>NOVIEMBRE</b>	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Nov. 8. Nov. 22. Nov. 26.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	3	\$0
				Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000
				Torta de cumpleaños	\$30.000	3	\$90.000
<b>DICIEMBRE</b>	Fiesta de fin de año	Se organiza un evento con empleados y clientes.	Nov. 28.	Día, Lugar, # Personas, Comida, música etc.	\$11.000.000	1	\$11.000.000
	Novenas	Se organizan, por grupos de empleados, las novenas.	Dic. 16 - 23.	Correo - Invitación a participar	\$0	1	\$0
	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Dic. 13. Dic. 14. Dic. 16. Dic. 18. Dic. 23.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	5	\$0
			Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	3	\$45.000	
			Torta de cumpleaños	\$30.000	5	\$150.000	

#### *6.5.1.1.1 Acción: celebración de días especiales.*

Realizar celebraciones y actividades para días especiales del año.

En octubre y diciembre de 2013 se hicieron actividades de bienestar con el fin de empezar a integrar y motivar la gente. La idea es que los empleados vean el trabajo de comunicación que se está haciendo, sientan un cambio y empiecen a involucrarse en el plan. En octubre se celebró el día de las brujas, programando un concurso de maquillaje de disfraces y ofreciendo 3 diferentes premios para los tres primeros lugares.

Uno de los comentarios de pasillo de la empresa es que hay cierta “rosca” entre algunos empleados y por eso hay quienes tienen privilegios sobre otros. Por eso, la elección del los ganadores del concurso se hizo bajo la votación de todos los funcionarios, quienes en un papel debían poner el nombre del que creían era el disfraz ganador en cada categoría.

Para esta actividad se hizo una campaña de expectativa y de motivación para que todo el personal se animara a participar.



Figura 30: campaña de expectativa *Halloween* con salvapantallas 1



Figura 31: campaña de expectativa *Halloween* con salvapantallas 2



**Figura 32: invitación al evento vía correo electrónico**

La fiesta y los ganadores (este fue un boletín que se envió a cada funcionario luego de la celebración):

# HALLOWEEN 2013 GRUPO INTEGRAL SEGUROS



## !!Nuestros disfraces!!





Figura 33: boletín de la celebración de *Halloween*

Los empleados pasaron una tarde muy agradable, recibieron premios y compartieron entre todos, dejando de lado el estrés del día a día. Luego del evento se recibieron correos de agradecimiento por la labor realizada y muchos expresaron que pasaron un buen momento y que estas actividades deberían repetirse más seguido.

**MARIA HELENA RUIZ**  8 de noviembre de 2013 11:25  
Para: SARA PINILLA  
RE: HALLOWEEN 2013 GRUPO INTEGRAL SEGUROS! [Entrada - Grupointegra](#) 4

Buenos días Sarita:

Mil gracias por enviarnos las fotos, quedaron muy bien, gracias por haber creado este evento , pasamos felices todos, solo me queda saber quien se gano el premio mayor ?

**GUSTAVO URREA** 8 de noviembre de 2013 10:24  
Para: SARA PINILLA  
RE: HALLOWEEN 2013 GRUPO INTEGRAL SEGUROS! [Entrada - Grupointegra](#) 3

Excelente Gestión !!! Gracias.

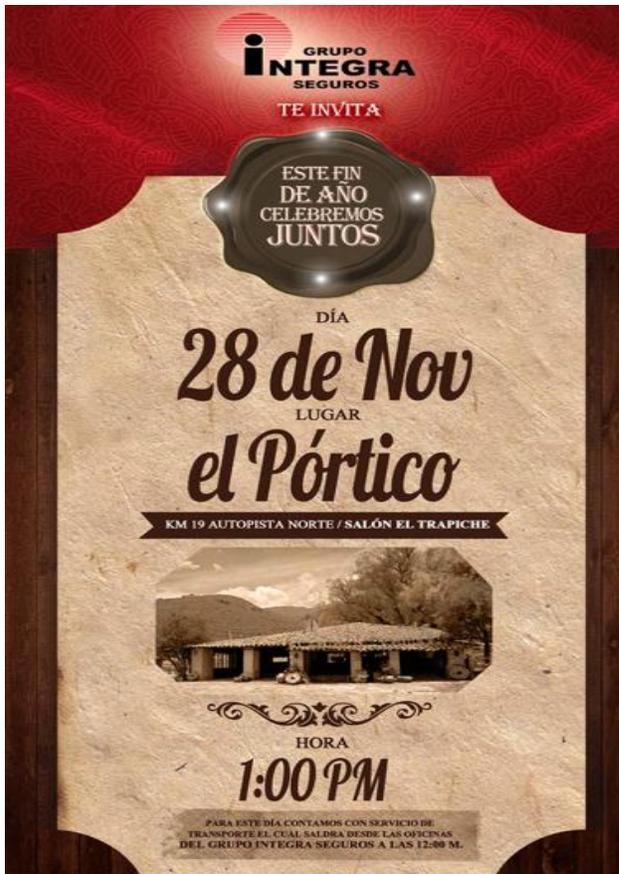
**JOSÉ PIEDRAHITA**  8 de noviembre de 2013 10:22  
Para: SARA PINILLA  
RE: HALLOWEEN 2013 GRUPO INTEGRAL SEGUROS! [Entrada - Grupointegra](#) 2

Muchas gracias fue un rato muy agradable, hay mas fotos?

### Figura 34: correos de opinión

También se hizo una fiesta de fin de año. Los empleados fueron invitados a un “almuerzo bailable” en un restaurante en Chía.

Para esta actividad se hizo una invitación formal a todos. Ésta se envió vía correo electrónico.



**Figura 35: invitación a la fiesta de fin de año**

Además, se celebraron las novenas navideñas. Se organizaron a los empleados por equipos y cada uno estaba encargado de una novena. En la novena de Gerencia se entregaron regalos para los empleados y para los hijos menores de doce años.

#### *6.5.1.1.2 Acción: torneos deportivos.*

Realizar torneos deportivos donde los empleados interactúen y se alejen de la rutina laboral.

Para esta acción la idea es conocer cuáles son los deportes favoritos de los empleados y organizar torneos extracurriculares para crear integración y competencia sana. Con esto también se impulsa la vida saludable y se hace algo de responsabilidad social empresarial hacia los empleados.

*6.5.1.1.3 Acción: talleres de motivación.*

Realizar talleres de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

Una o dos veces al año programar un taller que motive a los empleados a hacer mejor su trabajo para que logren una mayor eficiencia y eficacia.

Incluir información sobre cómo organizar mejor el tiempo, cómo ser más ágiles, cómo relacionarse con los clientes, cómo explotar mejor las capacidades, etc.

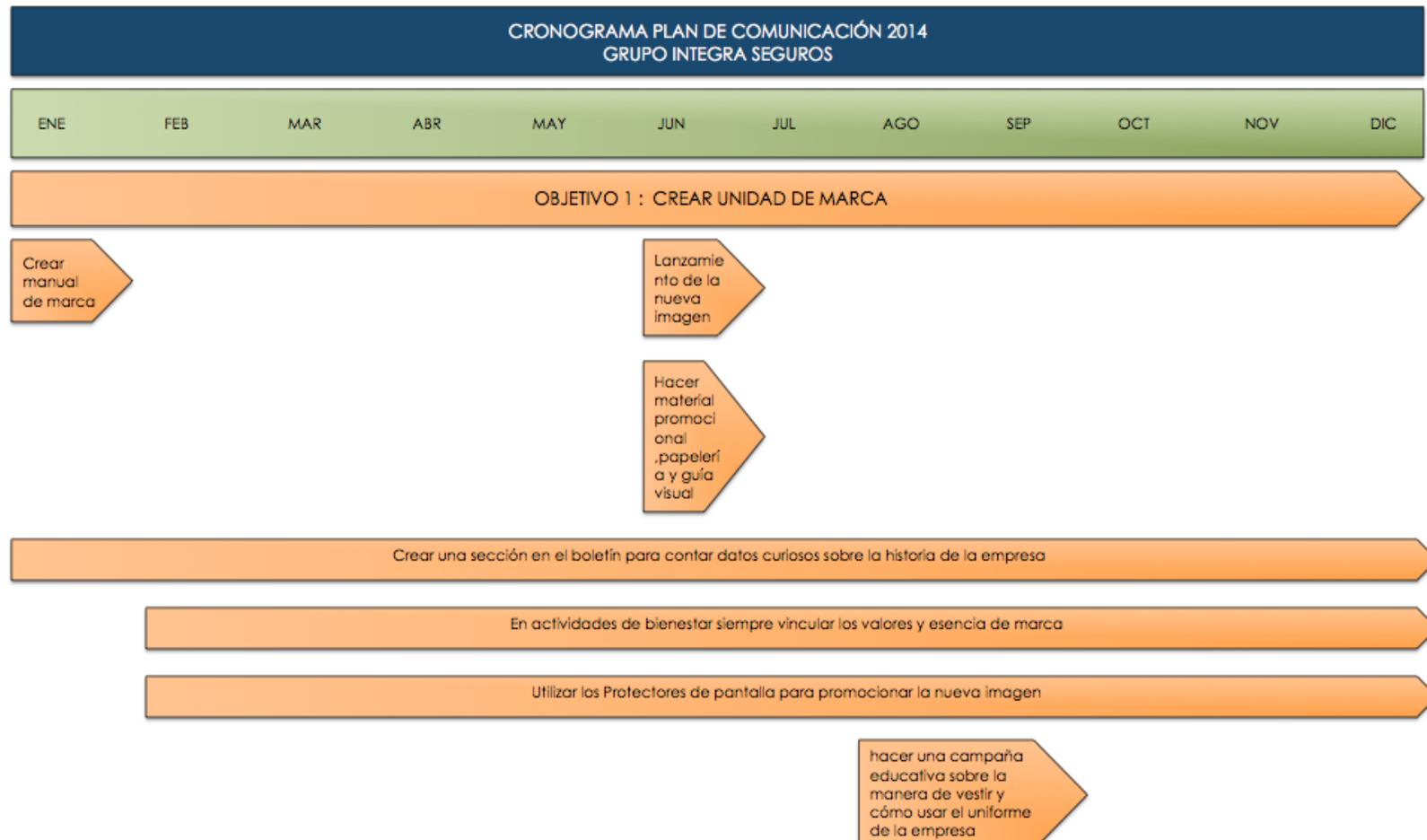
*6.5.1.1.4 Acción: capacitaciones, cursos y seminarios para los empleados.*

Generar campañas para promocionar las capacitaciones, cursos y seminarios que las compañías brindan a los empleados.

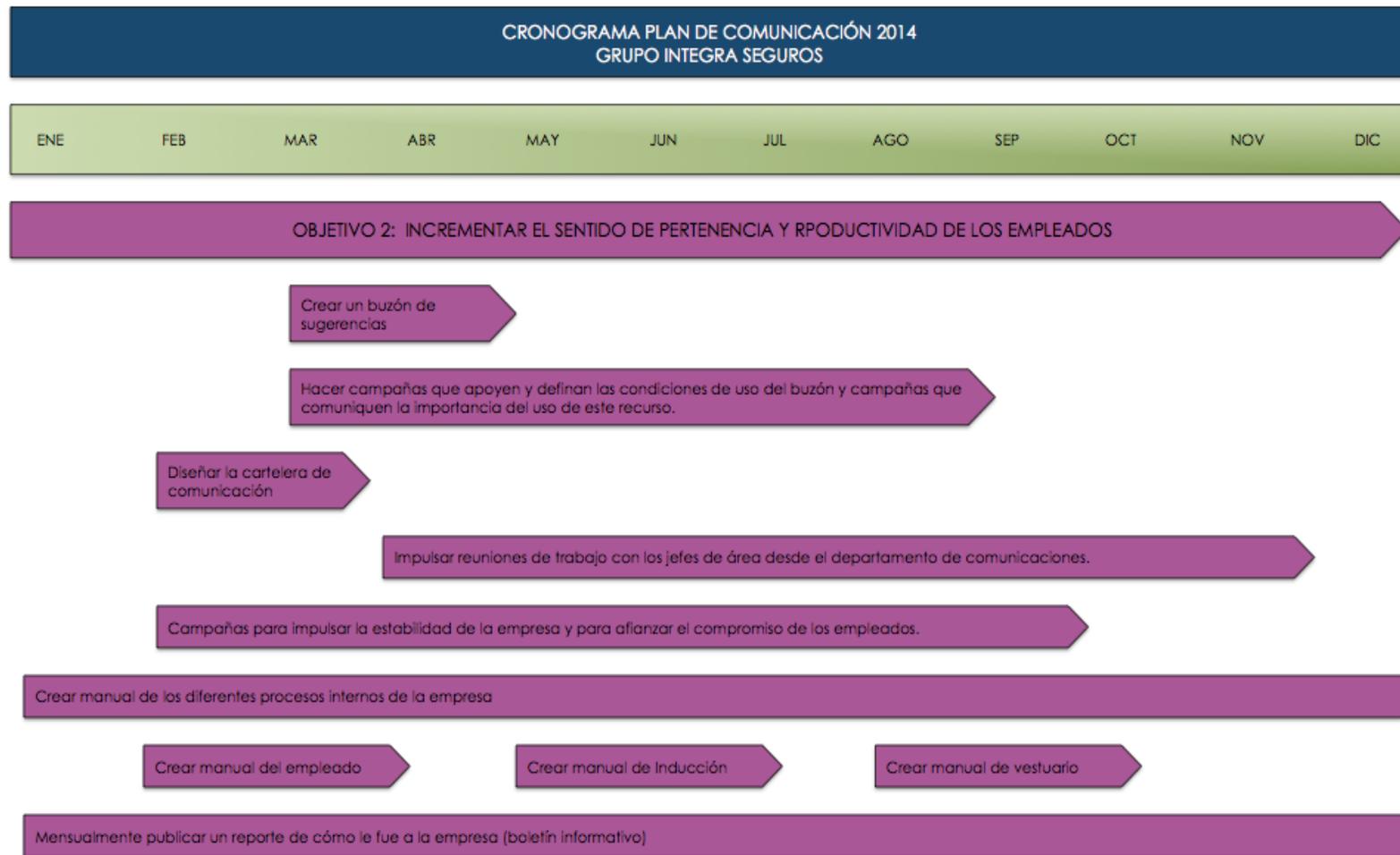
Para esta acción se utilizará el correo electrónico para enviar invitaciones a los empleados y que participen en los espacios educativos que brindan las aseguradoras con la que trabaja la empresa.

## Capítulo 7: cronograma, presupuesto, medición y evaluación

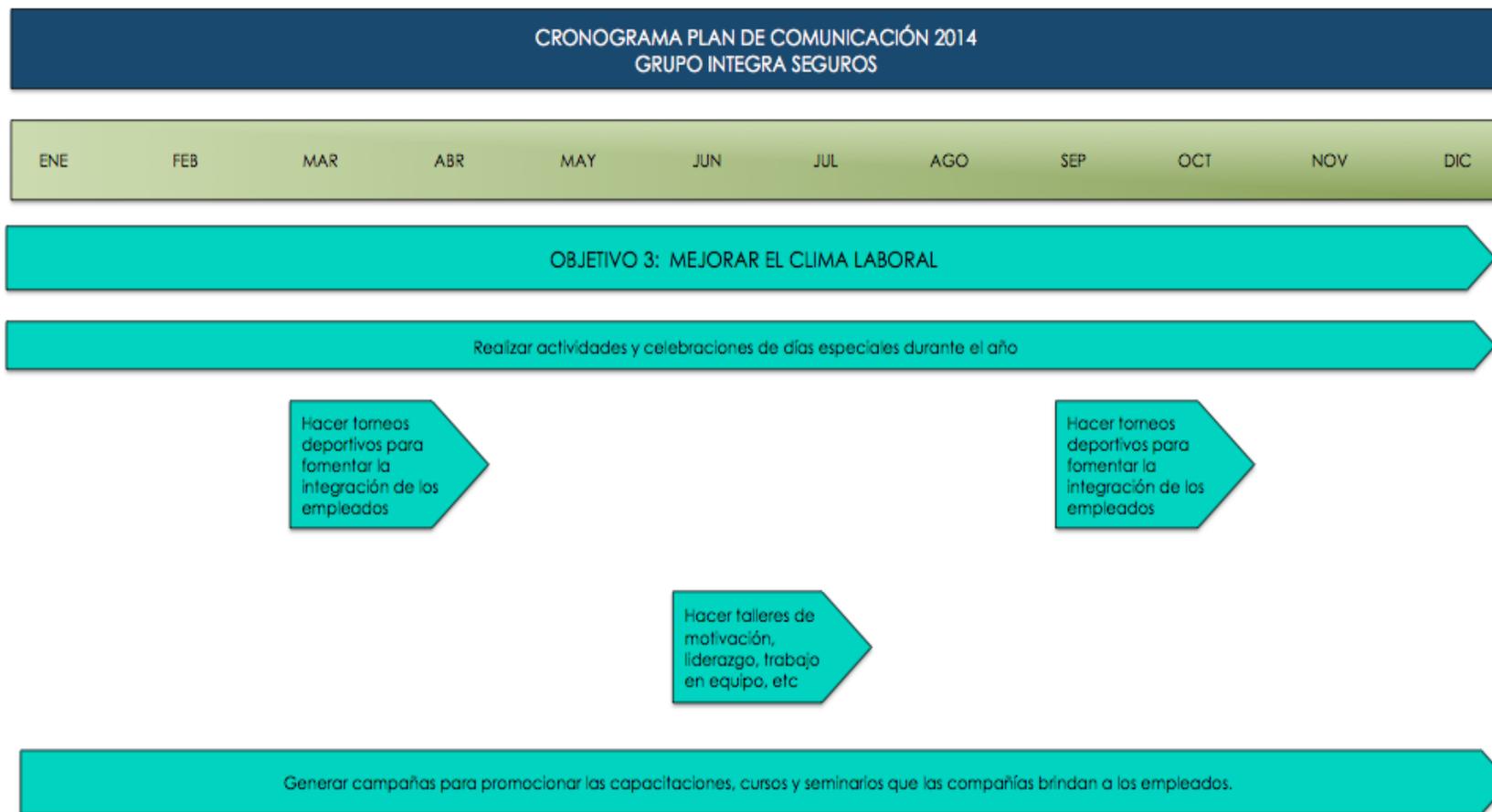
### 7.1 Cronograma



**Figura 36: cronograma plan de comunicación 2014 Grupo Integra Seguros. Objetivo 1: crear unidad de marca**



**Figura 37: cronograma plan de comunicación 2014 *Grupo Integra Seguros*. Objetivo 2: incrementar el sentido de pertenencia y productividad de los empleados**



**Figura 38: cronograma plan de comunicación 2014 Grupo Integra Seguros. Objetivo 3: mejorar el clima laboral**

## **7.2 Presupuesto**

Para poder realizar el presupuesto de las actividades del plan de comunicación interna propuesto, se hicieron cotizaciones durante el mes de enero de 2014 (ver anexo 18). Las actividades presupuestadas son consideradas absolutamente necesarias para el cumplimiento de las metas de comunicación, dirigidas a encaminar mejor los objetivos estratégicos organizacionales de la compañía para que estos sean llevados a cabo satisfactoriamente con mayor eficiencia y eficacia.

Los costos de este presupuesto pueden variar de acuerdo a las negociaciones que haga la empresa con los prestadores de servicios que deben contratar según cada actividad, al igual que el precio de los productos que se deben adquirir en cada momento del año según la actividad propuesta para cada fecha.

**Tabla 6:**

**Presupuesto plan de comunicación interna *Grupo Integra Seguros*.**

PRESUPUESTO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA <i>GRUPO INTEGRA SEGUROS</i>						
OBJETIVO	ACTIVIDAD	DETALLE	PERSONAS INVOLUCRADAS	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Unificación de la marca	Crear un manual de marca	Diseño y diagramación del logo símbolo, diseño y diagramación del manual de marca. Manual de marca incluye: introducción, logo, versiones en colores, versiones escala de grises, versión horizontal y vertical, composición de color, composición escala de grises, área de protección, tamaño mínimo, usos correctos e incorrectos, tipografía, paleta de colores, colores corporativos y diez aplicaciones del logo (hoja membrete, sobre, carpeta, tarjeta de presentación, factura, plantilla <i>Power Point</i> , plantilla boletín informativo, <i>mugs</i> , <i>mousepad</i> , tacos de papel y agenda).	Área de comunicaciones, gerencia y diseñadores.	1	\$1.500.000	\$1.500.000
	Lanzamiento de la nueva imagen	<i>Mugs</i>	Todo el personal de la empresa y diseñadores	55	\$9.000	\$495.000
		<i>Mousepad</i>	Todo el personal de la empresa y diseñadores	55	\$11.500	\$632.500
		Agendas	Todo el personal de la empresa y diseñadores	55	\$18.000	\$990.000
	Papelería	Hoja membrete	Área de	600	\$320	\$192.000

		comunicaciones, gerencia y diseñadores			
	Sobre de correspondencia	Área de comunicaciones, gerencia y diseñadores	600	\$500	\$300.000
	Tarjetas de presentación	Área de comunicaciones, gerencia y diseñadores	1000	\$90	\$90.000
	Facturas (talonarios)	Área de comunicaciones, gerencia y diseñadores	10	\$12.500	\$125.000
	Carpetas corporativas	Área de comunicaciones, gerencia y diseñadores	600	\$3.500	\$2.100.000
Imagen visual interna	Placas para identificar áreas de trabajo (baños, cocina, recepción, archivo, gerencia general, gerencia ejecutiva, área comercial, área técnica, unidad RC, <i>Franquicias Colpatria</i> , recursos humanos, cartera, sarlaft y sistemas)	Área de comunicación y diseñadores	14	\$52-000	\$728.000
Campaña educativa sobre presentación personal	Conferencia sobre presentación personal e imagen ejecutiva dividida en dos grupos de veinticinco personas cada uno.	Área de comunicaciones, gerencia y agencia de imagen corporativa	1	\$2.000.000	2.000.000

<b>Incrementar sentido de pertenencia</b>	Diseño de cartera comunicacional		Área de comunicaciones y gerencia	1	\$300.000	\$300.000
	Campaña que afiance el compromiso de los empleados	Chocolatinas	Todo el personal de la empresa	55	\$2.000	\$110.000
		Bombón Bum	Todo el personal de la empresa	55	\$300	\$16.500
		Sobres	Todo el personal de la empresa	55	\$100	\$5.500
	Creación de manuales	Asesor externo, diseño digital de manual	Área de comunicaciones	1	\$3.000.000	\$3.000.000
<b>Mejorar el clima laboral</b>	Programas de bienestar	Celebración de días especiales del año y cumpleaños de todo el equipo de trabajo. Tortas, chocolatinas, correos, boletín informativo.	Todo el personal de la empresa	1	Ver adelante actividad es para cada mes	
	Taller liderazgo	Conferencia de 2 horas donde se dictarán los siguientes temas: piezas imprescindibles para el líder de hoy. La importancia de la inspiración. Comunicación y expectativas. Ejercicio de líder eficaz.	Todo el personal de la empresa	1	\$1.000.000	\$1.000.000

Taller trabajo en equipo	Conferencia de 2 horas donde se dictarán los siguientes temas: comunicación asertiva y trabajo en equipo. Lenguaje verbal y no verbal. Postura. El éxito del trabajo en equipo. ¿Cómo me estoy comunicando? ¿Qué tan bien me estoy relacionando con los demás?	Todo el personal de la empresa	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Taller habilidades comerciales y servicio al cliente	Conferencia de 2 horas donde se dictarán los siguientes temas: técnicas para las habilidades comerciales. Perfiles del consumidor. Cómo no improvisar y ser asertivo con nuestros horarios. Cómo maneja la retención. Cierre de ventas.	Todo el personal de la empresa	1	\$1.000.000	\$1.000.000

**7.2.1 Tabla 7:**

**Detalle de presupuesto de actividades de bienestar.**

ACTIVIDADES PARA CADA MES DEL AÑO							
MES	DÍA	ACTIVIDAD	FECHA	QUÉ SE NECESITA	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
ENERO	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Enero 8.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	3	\$0
			Enero 14.	Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000
			Enero 17.	Torta de cumpleaños	\$30.000	3	\$90.000
FEBRERO	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Febrero 2.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	1	\$0
				Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	1	\$15.000

				Torta de cumpleaños	\$30.000	1	\$30.000
<b>MARZO</b>	Día del contador en Colombia	Se felicita al contador de la empresa y se le da algún detalle.	Marzo 1.	Correo-tarjeta	\$0	3	\$0
				Chocolatina	\$2.000	3	\$6.000
	Día de la mujer	Se felicita y se les manda un mensaje bonito a todas las mujeres. Se les da algún detalle.	Marzo 8.	Rosa	\$1.000	33	\$33.000
				Chocolatina	\$2.000	33	\$66.000
				Correo-tarjeta	\$0		\$0
	Día mundial de la poesía	Se puede enviar un poema inspirador y motivador a todos los empleados. También se puede hacer una pequeña reseña histórica sobre este género literario o publicar poetas famosos de Colombia. También se podría hacer un pequeño concurso de poemas entre los empleados (pueden ser actividades para cada año).	Marzo 21.	Correo	\$0	50	\$0
	Día mundial del agua	Mensaje educativo en los protectores de pantalla.	Marzo 22.	Protectores de pantalla	\$0	50	\$0

	Día mundial del teatro y del planeta	Publicar actividades que se hagan en la ciudad para esos días y que puedan interesarles a los empleados (se publica en el boletín del mes).	Fecha de publicación del boletín.	Boletín - Correo	\$0	50	\$0
	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Marzo 3. Marzo 6. Marzo 27. Marzo 31.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	4	\$0
Paquete de bombas y serpentinas				\$15.000	2	\$30.000	
Torta de cumpleaños			\$30.000	4	\$120.000		
ABRIL	Día del niño	Detalle para los hijos de los empleados.	Abril 1.	Tarjeta	\$2.000	28	\$56.000
				Chocolatina	\$2.000	28	\$56.000
	Día mundial de la salud	Enviar mensaje educativo o <i>tips</i> sobre salud y vida saludable por correo.	Abril 7.	Correo	\$0	50	\$0

	Día de la diversidad cultural	Organizar a los empleados por grupos. La cabeza de cada grupo debe ser una empleado que sea de otra ciudad. cada grupo se encarga de traer, un viernes del mes, un postre típico de la ciudad del grupo para compartir con todos.	Durante el mes.	Correo - Invitación a participar	\$0	50	\$0
	Día mundial de la tierra y del libro	Mensaje sobre el día de la tierra y recomendado de un libro, se publica en el boletín del mes.	Fecha de publicación del boletín.	Boletín - Correo	\$0	50	\$0
	Día de la secretaria	Felicitación y detalle para las secretarias de nuestra empresa.	Abril 26.	Correo-tarjeta	\$0	2	\$0
				Chocolatina	\$2.000	2	\$4.000
MAYO	Día internacional del trabajo	Felicitación a todos nuestros empleados y agradecimientos a todos por su trabajo. Se les puede dar algún detalle o adornarles el puesto con alguna cosa.	Mayo 2.	Correo de felicitación	\$0	50	\$0
	Día de la madre	Felicitación, mensaje y detalle para las mamás de nuestra empresa.	Mayo 9.	Correo - Tarjeta	\$0	17	\$0
				Bono	\$25.000	17	\$425.000

	Día internacional de la familia y día mundial sin tabaco	Publicar actividades para el día de la familia y artículo pequeño sobre el tabaco en el boletín del mes.	Fecha de publicación del boletín.	Boletín - Correo	\$0	50	\$0
	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Mayo 25.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	1	\$0
Paquete de bombas y serpentinas				\$15.000	1	\$15.000	
Torta de cumpleaños				\$30.000	1	\$30.000	
<b>JUNIO</b>	Día mundial del medio ambiente	Mensaje educativo en los protectores de pantallas o por correo.	Junio 5.	Correo o protectores de pantalla	\$0	50	\$0
	Día del padre	Felicitación, mensaje y detalle para todos los papas de nuestra empresa.	Junio 13.	Correo - Tarjeta	\$0		\$0
				Bono	\$25.000	13	\$325.000
	Cumpleaños:	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Junio 2. Junio 6. Junio 12. Junio 12. Junio 16. Junio 22.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	6	\$0
				Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	3	\$45.000
				Torta de cumpleaños	\$30.000	6	\$180.000

<b>JULIO</b>	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Julio 12.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	5	\$0
			Julio 15.				
			Julio 17.	Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000
			Julio 19.				
Julio 27.	Torta de cumpleaños	\$30.000	5	\$150.000			
<b>AGOSTO</b>	Día del ingeniero:	Felicitación y detalle a los ingenieros de la empresa	Agosto 17.	Correo- tarjeta	\$0	1	\$0
				Chocolatina	\$2.000	1	\$2.000
	Cumpleaños:	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Agosto 7. Agosto 28. Agosto 28. Agosto 30.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	4	\$0
				Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000
				Torta de cumpleaños	\$30.000	4	\$120.000
<b>SEPTIEMBRE</b>	Día del amor y la amistad:	Organizar actividad de amigo secreto vinculando a todos los empleados.	Sept. 14.	Correo - Invitación a participar	\$0	50	\$0
	Día internación al de la paz:	Mensaje educativo por la paz por medio del correo o protector de pantalla.	Sept. 21.	Correo o protectores de pantalla	\$0	50	\$0
	Cumpleaños:	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un	Sept. 10.	Correo o protectores de pantalla para publicar la	\$0	4	\$0

<b>OCTUBRE</b>		mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Sept. 19. Sept. 22. Sept. 30.	foto del cumpleaños				
				Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000	
				Torta de cumpleaños	\$30.000	4	\$120.000	
		Halloween	Organizar la fiesta y concurso de Halloween.	Oct. 31	Correo - Invitación a participar	\$0		\$0
					Premios	\$100.000	2	\$200.000
					sorpresas	\$20.000	20	\$400.000
		Día internacional de la música y de la raza	Publicar en el boletín del mes actividades sobre esos días.	Fecha de publicación del boletín.	Boletín - Correo	\$0	50	\$0
		Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Oct. 4. Oct. 4. Oct. 11. Oct. 11. Oct. 13. Oct. 15. Oct. 31.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	7	\$0
					Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	4	\$60.000
				Torta de cumpleaños	\$30.000	7	\$210.000	

<b>NOVIEMBRE</b>	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Nov. 8. Nov. 22. Nov. 26.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	3	\$0
				Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	2	\$30.000
				Torta de cumpleaños	\$30.000	3	\$90.000
<b>DICIEMBRE</b>	Fiesta de fin de año	Se organiza un evento con empleados y clientes.	Nov. 28.	Día, Lugar, # Personas, Comida, música etc.	\$11.000.000	1	\$11.000.000
	Novenas	Se organizan, por grupos de empleados, las novenas.	Dic. 16 - 23.	Correo - Invitación a participar	\$0	1	\$0
	Cumpleaños	El día del cumpleaños se publica una foto de la persona con un mensaje de felicitación para que todos sepan que esa persona está cumpliendo años. Se le adorna el puesto de trabajo y la empresa le regala una torta.	Dic. 13. Dic. 14. Dic. 16. Dic. 18. Dic. 23.	Correo o protectores de pantalla para publicar la foto del cumpleaños	\$0	5	\$0
			Paquete de bombas y serpentinas	\$15.000	3	\$45.000	
			Torta de cumpleaños	\$30.000	5	\$150.000	

### 7.3 Tabla 8:

#### Medición y evaluación del plan estratégico de comunicación interna.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE EFICIENCIA PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA GRUPO INTEGRA SEGUROS			
	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3
<b>ATRIBUTO</b>	Identificación	Sentido de pertenencia	Integración
<b>NOMBRE</b>	Identificación de los empleados con la empresa	Sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa	Mejorar el clima laboral a través de la integración de los empleados
<b>ESCALA</b>	Likert de 1 a 5	Likert de 1 a 5	Likert de 1 a 5
<b>RANGO</b>	Inferior: 4	Inferior 4	Inferior 4
	Superior: 4.5	Superior 4.5	Superior 4.5
<b>HORIZONTE</b>	4 meses	4 meses	4 meses
<b>DEFINICIÓN</b>	"Identificación" es que los empleados lleguen a tener, en términos laborales, las mismas creencias, propósitos y deseos que la empresa tiene	Se considera sentido de pertenencia el lograr que los empleados se identifiquen con los valores de la empresa	Integración se refiere a la unión e interacción positiva entre cada uno de los miembros de la empresa.
<b>INSTRUMENTO</b>	Encuesta	Encuesta	Encuesta
<b>CATEGORÍA</b>	1. No	1. No	1. No
	2. Muy poco	2. Muy poco	2. Muy poco
	3. Suficiente	3. Suficiente	3. Suficiente
	4. Bastante	4. Bastante	4. Bastante
	5. Si	5. Si	5. Si
<b>PREGUNTAS</b>	1. Si usted se encuentra fuera de las oficinas de Grupo Integra Seguros, ¿reconocería a simple vista el logo símbolo de la empresa?	1. ¿Conozca la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa?	1. ¿Se siente integrado dentro de todo el grupo de empleados de la empresa?
	2. ¿Tengo claro que la marca para la que trabajo es Grupo Integra Seguros y no para las compañías aseguradoras?	2. ¿Me siento identificado con los valores de la empresa?	2. ¿Cree que usted y el resto de funcionarios de Grupo Integra Seguros avanzan hacia una misma dirección?
	3. ¿Conoce el concepto de marca del Grupo Integra Seguros?	3. ¿Siente que ustedes es una parte importante dentro de la empresa?	3. A la hora de tomar una decisión en grupo ¿ésta se define con facilidad?
	4. ¿Cree que el cambio del Logo fue significativo y notorio?	4. ¿Usted considera que existe un vínculo sólido entre usted y la empresa?	4. ¿Considera que el clima laboral de Grupo Integra Seguros es propicio para el trabajo en equipo y el buen desarrollo de las actividades laborales?
	5. ¿Cree que el logo actual está acorde con los valores de la empresa?	5. ¿El vínculo que tiene con la empresa, lo motiva para hacer mejor su trabajo?	5. ¿Considera que las actividades de bienestar que se hacen en la empresa fomentan la integración con el resto de sus compañeros?
<b>FÓRMULA</b>	Promedio	Promedio	Promedio

## Capítulo 8: conclusiones

- *Grupo Integra Seguros* no tiene un departamento de comunicaciones, por esta razón hay muchas falencias en la comunicación horizontal y vertical con los empleados y entre todos los integrantes de la empresa. Basados en esta necesidad se creó el departamento de comunicaciones que será el encargado de emitir todas las noticias dentro de la empresa, de realizar las actividades durante todo el año con todos los funcionarios, de recibir recomendaciones sobre cualquier tema en particular, de realizar estrategias, entre muchas otras actividades que este departamento deberá realizar.

- Todos los empleados de *Grupo Integra Seguros* se dirigían al trabajo a realizar sus labores diarias cumpliendo metas y trabajos, pero no existía un sentido de identidad y pertenencia con la empresa. Por tanto, creamos unas estrategias para incrementar este sentimiento y lograr que todos los funcionarios de la empresa se sientan como en casa y de esta forma puedan sentir motivación e incrementar su productividad.

- *Grupo Integra Seguros* no tenía unidad de marca, es decir, que en ninguna pieza de comunicación había una coherencia visual. Para empezar a reconocer a una empresa es muy importante la percepción y recordación que tienen los públicos interesados, internos y externos, sobre la marca. Así fue como tomamos la decisión crear esa unidad visual, que consideramos, es un lenguaje no verbal que expresa y comunica todo lo que es la empresa.

- Fue evidente el poco interés que había por parte de la empresa con los funcionarios. Se entendió que los empleados son la base y la parte fundamental dentro de una organización, por tanto, el bienestar de éstos es de suprema relevancia para consolidar un buena base que refleje resultados positivos para la organización.
- En consecuencia a lo anterior se realizaron tácticas y acciones específicas para mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa. Es importante crear estos espacios de socialización e interacción para mejorar las relaciones entre todos los funcionarios y abrir espacios diferentes a los laborales en donde ellos puedan interactuar.
- Se concluye que *Grupo Integra Seguros* es una empresa con valores sólidos, con un gran reconocimiento en el mercado y con mucho potencial de crecimiento; sin embargo, la empresa está limitando su potencial y desaprovechando los recursos que tiene para evolucionar dentro de la industria y el mundo empresarial en general. La empresa no le da empoderamiento a su equipo humano y tiene una estructura organizacional poco coherente que no les permite sobrepasar sus propios límites.
- Se plantea un plan estratégico de comunicaciones interno específicamente para la empresa *Grupo Integra Seguros*, donde se exploten herramientas reales, tangibles y coherentes que potencializarán las metas de la organización a largo plazo.

## Referencias

- Baron, A. (2006). Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy. En T. L. Gillis (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (pp. 93-107). San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Clampitt, P. A. (2005). *Communicating for managerial effectiveness*, Thousand Oaks: Sage.
- DANE. (s./a.). *República de Colombia. DANE. Para tomar decisiones*. Recuperado de:  
<http://www.dane.gov.co/>
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Fernández, C. (1998). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Manning, P. K. (1992). *Organizational communication*. New York: Aldine De Gruyter.
- Quirke, B. (2000). *Making the connections*. Hampshire: Gower.
- Seguros Bolívar. (s./a.). *Guía básica de gobierno corporativo*. Recuperado de:  
[http://www.segurosbolivar.com.co/wps/wcm/connect/7f8b7355-75e4-401a-a5dd-6badeae8c399/GUIA\\_BASICA\\_DE\\_GOBIERNO\\_CORPORATIVO.pdf?MOD=AJPERS&CACHEID=7f8b7355-75e4-401a-a5dd-6badeae8c399&useDefaultText=0&useDefaultDesc=0](http://www.segurosbolivar.com.co/wps/wcm/connect/7f8b7355-75e4-401a-a5dd-6badeae8c399/GUIA_BASICA_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO.pdf?MOD=AJPERS&CACHEID=7f8b7355-75e4-401a-a5dd-6badeae8c399&useDefaultText=0&useDefaultDesc=0)

## Bibliografía complementaria

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Manusov, V. (2011). Nonverbal Signals. En M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *The SAGE Handbook of Interpersonal Communication* (pp. 239-283). Thousand Oaks: Sage.
- Clutterbuck, D & James, D. (1997). Internal communication: Beliefs and practice in the organization. *Journal of Communication Management*, 1 (3), 249–255.
- Dansereau, F. & Markham, S. (1987). Superior-subordinate communication: multiple levels of analysis. En F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (343-388). Newbury Park: Sage.
- Davis, A (2004). *Mastering Public relations*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. En F. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks: Sage..
- Echavarría, H. (2012). *El sentido común en la economía*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Grunig, J. E. (Ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jablin, F. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86 (6), 1201-1222.
- Jay, A. (1976). How to run a meeting. *Harvard Business Review on effective communication*. Boston: Harvard Business School Press, 25-57.

- Kets de Vries, M. (2000). A Journey Into the `Wild East`: Leadership Style and Organizational Practices in Russia. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 67-81.
- Kleinbaum, A. M., Stuart, T. E., Tushman, M. L. (2008). *Communication (and Coordination?) in a Modern, Complex Organization*. Recuperado de <http://www.puyt.nl/wp-content/uploads/2008/09/09-004.pdf>
- Laporte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Miller, K. & Monge, P. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 727-753.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*. London: Sage.
- Preciado, A. (2007). *Comunicación directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Putnam, L. (1983). The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism. En L. Putnam & M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an Interpretive approach* (pp. 31-54). Beverly Hills: Sage.
- Rodríguez, D. & Opazo, M. P. (2007). *Las comunicaciones de la organización*. Santiago de Chile: Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. D. (1989). *Teoría de la Comunicación Humana: Interacciones, Patologías y Paradojas*. Barcelona: Herder.
- Williams, J. (2009). *Marketing management in practice*. United Kingdom: Chartered Institute of Marketing.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario sobre clima laboral.

<p><b>Cuestionario sobre clima organizacional</b></p>
<p>El objetivo de esta encuesta es averiguar aquellas falencias, problemas y defectos en la empresa con el fin de mejorar nuestro ambiente laboral y lograr la satisfacción e identificación de los empleados con el <i>Grupo Integra Seguros Ltda.</i> Por eso, le pedimos que de tu opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan, respondiendo con independencia personal y mental.</p> <p>La información que se responda en este cuestionario es confidencial.</p> <p>A continuación, encontrará una serie de preguntas que están subdivididas. Utilice la escala indicada para seleccionar el número que considere adecuado para darle respuesta a cada pregunta.</p> <p>De antemano, gracias por tomarse 5 minutos de su valioso tiempo para responder esta encuesta.</p>
<p><b>Área:</b> Gerencia____. Comercial____. Técnica____. Cartera____. Servicios Generales____. Otra____.</p>
<p><b>Edad entre:</b> 18-24____. 25-30____. 31-35____. 36-40 ____ . Más de 40 años _____.</p>

PREGUNTAS	ESCALA				
MOTIVACIÓN	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Sí
¿Se encuentra motivado en este trabajo?	1	2	3	4	5
¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la compañía?	1	2	3	4	5
¿Ha crecido profesionalmente en esta empresa?	1	2	3	4	5
¿Considera que sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?	1	2	3	4	5
¿Se reconocen habitualmente sus buenos resultados?	1	2	3	4	5
A igualdad de remuneración, ¿preferiría esta empresa a otra?	1	2	3	4	5
¿Tiene intención de seguir en esta empresa a corto plazo?	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO DE TRABAJO/PRODUCTIVIDAD	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Sí
¿Le gusta el proyecto en el que trabaja actualmente?	1	2	3	4	5
¿Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual?	1	2	3	4	5
¿La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos?	1	2	3	4	5
¿Las herramientas y el equipo informático con el que trabaja es el adecuado para el desarrollo de su trabajo?	1	2	3	4	5

¿Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente?	1	2	3	4	5
¿Su trabajo le permite conciliar responsabilidades personales con laborales?	1	2	3	4	5
<b>DESPEMPEÑO DEL TRABAJO / COMPROMISO Y PRODUCTIVIDAD</b>	<b>No</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Sí</b>
¿Se siente responsable de los éxitos y fracasos de su trabajo?	1	2	3	4	5
¿Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo?	1	2	3	4	5
¿Conoce cuáles son los procedimientos que afectan a nuestro Sistema de Calidad?	1	2	3	4	5
¿Es lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?	1	2	3	4	5
¿Suele proponer ideas o mejoras?	1	2	3	4	5
¿Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?	1	2	3	4	5
<b>RELACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS/CON EL EQUIPO DE PROYECTO</b>	<b>No</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Sí</b>
¿Se siente integrado en su equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Está de acuerdo con su papel en el equipo?	1	2	3	4	5
¿Funciona realmente como un equipo (avanzando en la misma dirección)?	1	2	3	4	5
¿El flujo de comunicación entre los empleados es adecuado y razonable?	1	2	3	4	5
¿Mantienen reuniones periódicas?	1	2	3	4	5
¿Considera que las reuniones son eficaces?	1	2	3	4	5
¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo?	1	2	3	4	5

¿Las decisiones en su trabajo se toman con agilidad?	1	2	3	4	5
¿Conoce quién es su cliente?	1	2	3	4	5
<b>RELACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS / CON LOS SUPERIORES</b>	<b>No</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Sí</b>
¿Se siente bien atendido por su superior o jefe?	1	2	3	4	5
¿Considera que su superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo?	1	2	3	4	5
¿Sabe cómo localizarlo cuando no está?	1	2	3	4	5
¿Sus aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por su superior o jefe?	1	2	3	4	5
<b>RELACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS / CON EL RESTO DE LA EMPRESA</b>	<b>No</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Sí</b>
¿Fue bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la empresa?	1	2	3	4	5
¿Le ha sido útil la información de bienvenida que recibió? Curso de bienvenida, guía para nuevos empleados, etc.	1	2	3	4	5
¿Conoce el organigrama de la empresa y a quién tiene que dirigirse para resolver un problema?	1	2	3	4	5
<b>RELACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS / UNIDADES DE SERVICIOS INTERNOS.</b>	<b>No</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Sí</b>
Gerencias	1	2	3	4	5
Área comercial	1	2	3	4	5
Recepción	1	2	3	4	5

Administración y Financiero	1	2	3	4	5
Gestión de Personal	1	2	3	4	5
Sistemas, soporte y servicios	1	2	3	4	5
Servicios Generales	1	2	3	4	5
<b>ENTORNO DEL TRABAJO / ENTORNO FÍSICO</b>	<b>No</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Sí</b>
¿Las oficinas donde trabaja son agradables?	1	2	3	4	5
¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.?	1	2	3	4	5
<b>ENTORNO DEL TRABAJO / ENTORNO PSICOLÓGICO</b>	<b>No</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Sí</b>
¿Recibe atención personal, además de laboral?	1	2	3	4	5
¿Se siente seguro y estable en este empleo?	1	2	3	4	5
¿Le gusta el ambiente de trabajo?	1	2	3	4	5
¿se ayudan entre compañeros?	1	2	3	4	5
¿Existe un clima de confianza y transparencia?	1	2	3	4	5
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA</b>	<b>No</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Sí</b>
¿Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma?	1	2	3	4	5
¿Considera que la actividad y los proyectos que realiza son de calidad?	1	2	3	4	5
¿Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa?	1	2	3	4	5
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	1	2	3	4	5
¿Cómo valora en general la empresa con respecto a otras de la competencia? (según imagen, calidad en el servicio, estabilidad,	1	2	3	4	5

remuneración, etc.).					
¿Recomendaría esta empresa como lugar de trabajo a un amigo?	1	2	3	4	5
¿La empresa le da los beneficios suficientes para sentirte motivado(a)?	1	2	3	4	5
<b>OPINIÓN</b>	<b>No</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Bastante</b>	<b>Sí</b>
¿Cómo le ha parecido esta encuesta?	1	2	3	4	5
<b>OBSERVACIONES ADICIONALES</b>					

**Anexo 2.** Tabulación de los resultados de la encuesta de clima laboral

Pregunta No.	PREGUNTA	PUNTAJES					(Faltaron por responder)	TOTAL
		1 (No)	2 (Muy Poco)	3 (Suficiente)	4 (Bastante)	5 (Sí)		
<b>MOTIVACIÓN</b>								
1	¿Se encuentra motivado en este trabajo?	1	4	7	7	14		33
2	¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la compañía?	2	5	7	9	10		33
3	¿Ha crecido profesionalmente en esta empresa?	0	7	7	7	11	1	32
4	¿Considera que sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?	1	6	9	6	11		33
5	¿Se reconocen habitualmente sus buenos resultados?	6	6	9	5	7		
6	A igualdad de remuneración, ¿preferiría esta empresa a otra?	4	4	5	5	12	3	30

7	¿Tiene intención de seguir en esta empresa a corto plazo?	9	4	4	4	12		33
<b>DESEMPEÑO / TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
1	¿Le gusta el proyecto en el que trabaja actualmente?	2	1	4	10	16		33
2	¿Está de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tiene en su proyecto actual?	1	5	7	5	15		33
3	¿La tecnología con la que trabaja le permite evolucionar sus conocimientos?	3	9	8	8	4	1	32
4	¿Las herramientas y el equipo informático con el que trabaja es el adecuado para el desarrollo de su trabajo?	6	5	6	9	6	1	32
5	¿Es adecuada la carga de trabajo que tiene habitualmente?	7	4	7	5	8	2	31

6	¿Su trabajo le permite conciliar responsabilidades personales con laborales?	3	9	7	5	7	2	31
<b>DESEMPEÑO / COMPROMISO Y PRODUCTIVIDAD</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
1	¿Se siente responsable de los éxitos y fracasos de su trabajo?	1	2	1	9	19	1	32
2	¿Cumple su equipo los acuerdos y compromisos en el trabajo?	0	3	9	8	13		33
3	¿Conoce cuáles son los procedimientos que afectan a nuestro Sistema de Calidad?	5	3	7	7	11		33
4	¿Es lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?	0	1	3	8	21		33
5	¿Suele proponer ideas o mejoras?	2	1	1	10	19		33
6	¿Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?	0	0	5	2	26		33

<b>RELACIÓN Y COLABORACION CON LOS DEMÁS / EQUIPO DE TRABAJO</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
<b>1</b>	¿Se siente integrado en su equipo de trabajo?	1	0	7	3	22		33
<b>2</b>	¿Está de acuerdo con su papel en el equipo?	0	1	3	8	21		33
<b>3</b>	¿Funciona realmente como un equipo (avanzando en la misma dirección)?	2	5	4	9	13		33
<b>4</b>	¿El flujo de comunicación entre los empleados es adecuado y razonable?	0	10	6	5	11	1	32
<b>5</b>	¿Mantienen reuniones periódicas?	7	8	7	4	6	1	32
<b>6</b>	¿Considera que las reuniones son eficaces?	3	6	7	8	8	1	32
<b>7</b>	¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo?	1	6	10	7	7	2	31
<b>8</b>	¿Las decisiones en su trabajo se toman con agilidad?	2	4	7	9	11		33

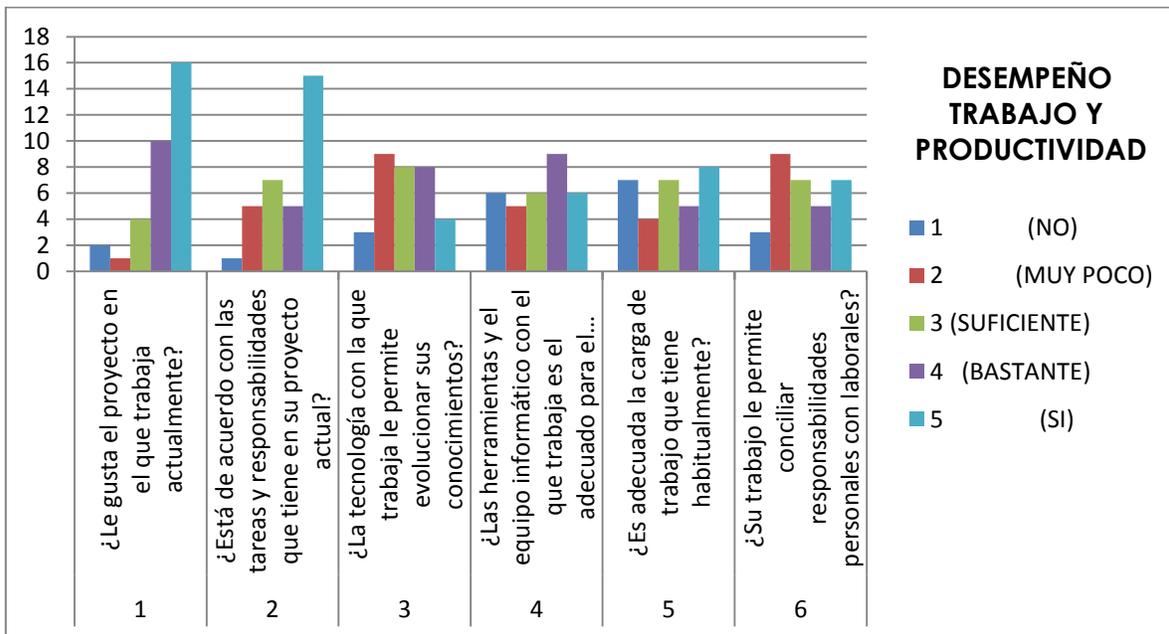
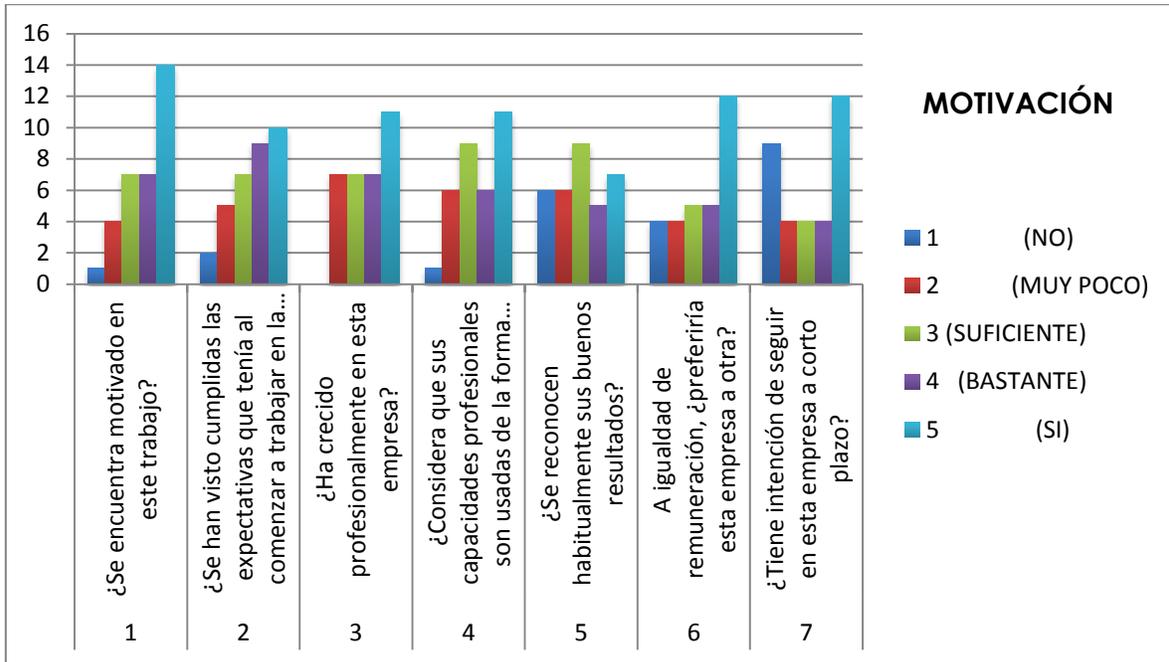
<b>9</b>	¿Conoce quién es su cliente?	2	0	1	8	21	1	32
<b>RELACIÓN Y COLABORACIÓN / CON LOS SUPERIORES</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
<b>1</b>	¿Se siente bien atendido por su superior o jefe?	1	3	5	6	18		33
<b>2</b>	¿Considera que su superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo?	2	2	2	6	21		33
<b>3</b>	¿Sabe cómo localizarlo cuando no está?	3	4	1	4	21		33
<b>4</b>	¿Sus aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por su superior o jefe?	2	6	5	8	12		33
<b>RELACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS / CON EL RESTO DE LA EMPRESA</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
<b>1</b>	¿Fue bien atendido y suficientemente informado en todo el proceso de incorporación a la empresa?	4	3	5	6	15		33

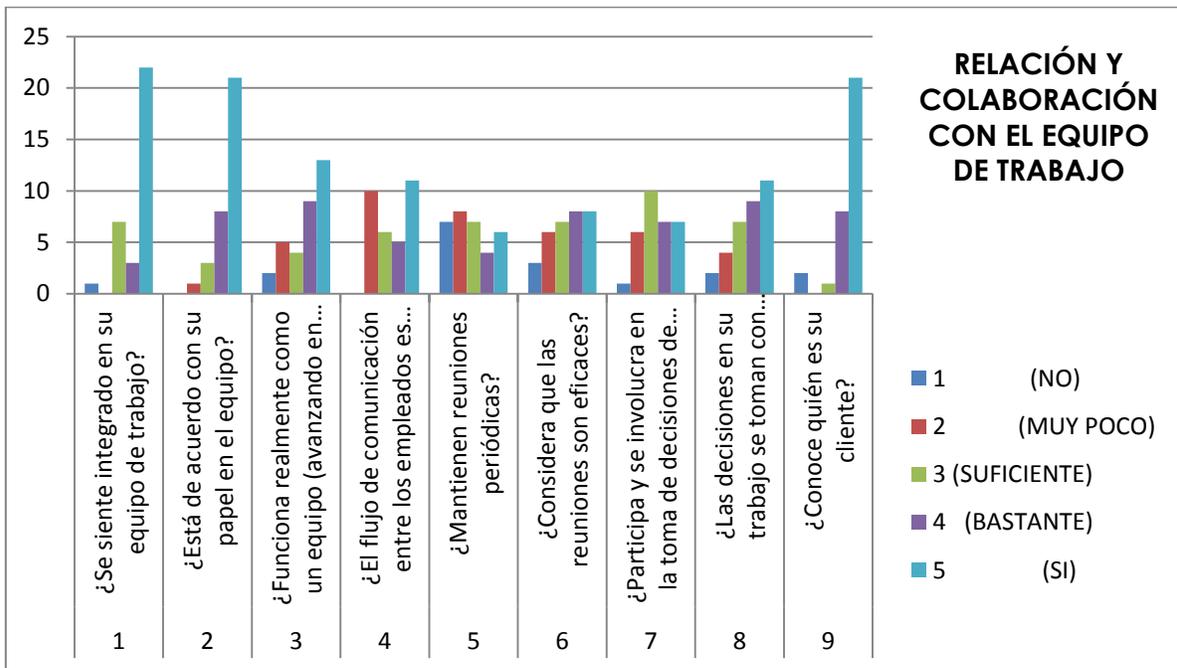
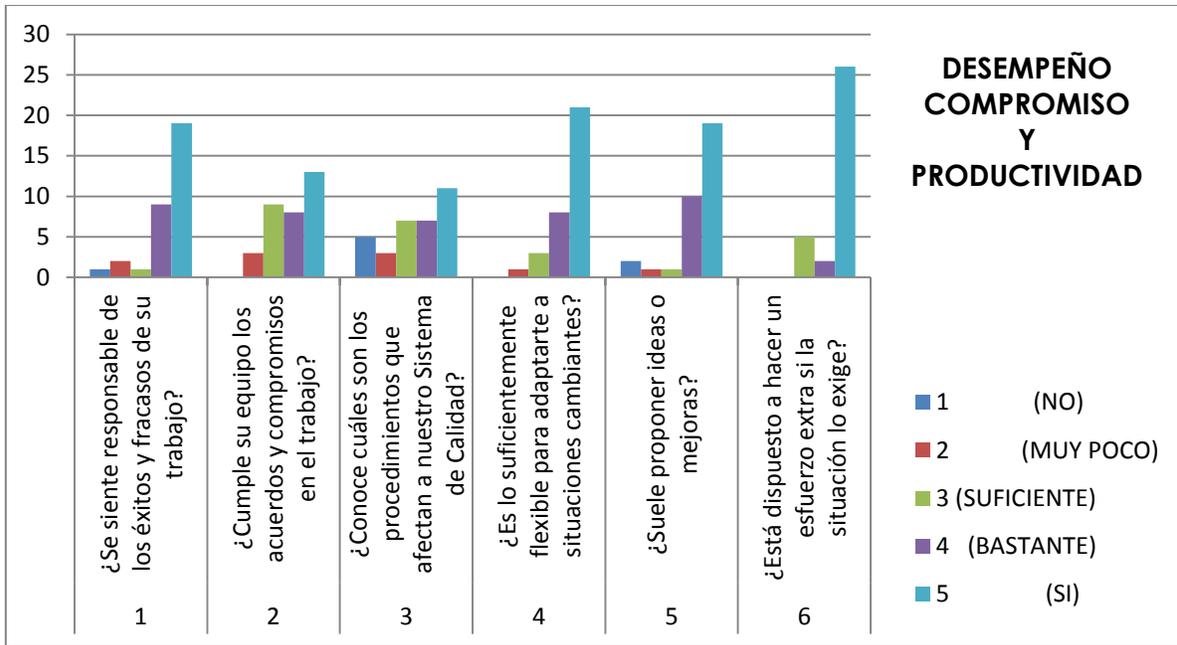
2	¿Le ha sido útil la información de bienvenida que recibió? Curso de bienvenida, guía para nuevos empleados, etc.	6	7	5	5	10		33
3	¿Conoce el organigrama de la empresa y a quién tiene que dirigirse para resolver un problema?	3	6	4	4	16		33
<b>RELACIÓN Y COLABORACIÓN CON LOS DEMÁS / UNIDADES DE SERVICIOS INTERNOS</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
1	Gerencias	1	7	7	7	11		33
2	Área comercial	0	5	8	7	13		33
3	Recepción	0	4	11	7	11		33
4	Administración y Financiero	1	5	7	9	11		33
5	Gestión de Personal	6	3	9	7	8		33
6	Sistemas, soporte y servicios	1	2	7	9	14		33
7	Servicios Generales	0	1	3	12	17		33
<b>ENTORNO DEL TRABAJO / ENTORNO FÍSICO</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
1	¿Las oficinas donde trabaja son agradables?	0	1	8	9	14	1	32

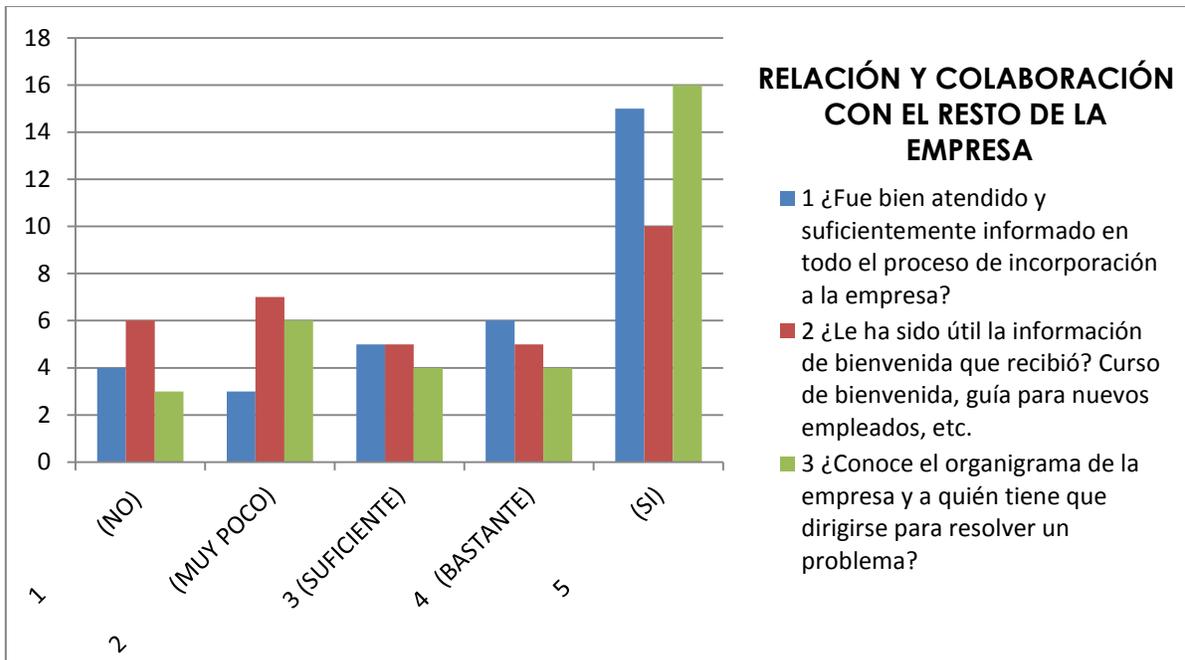
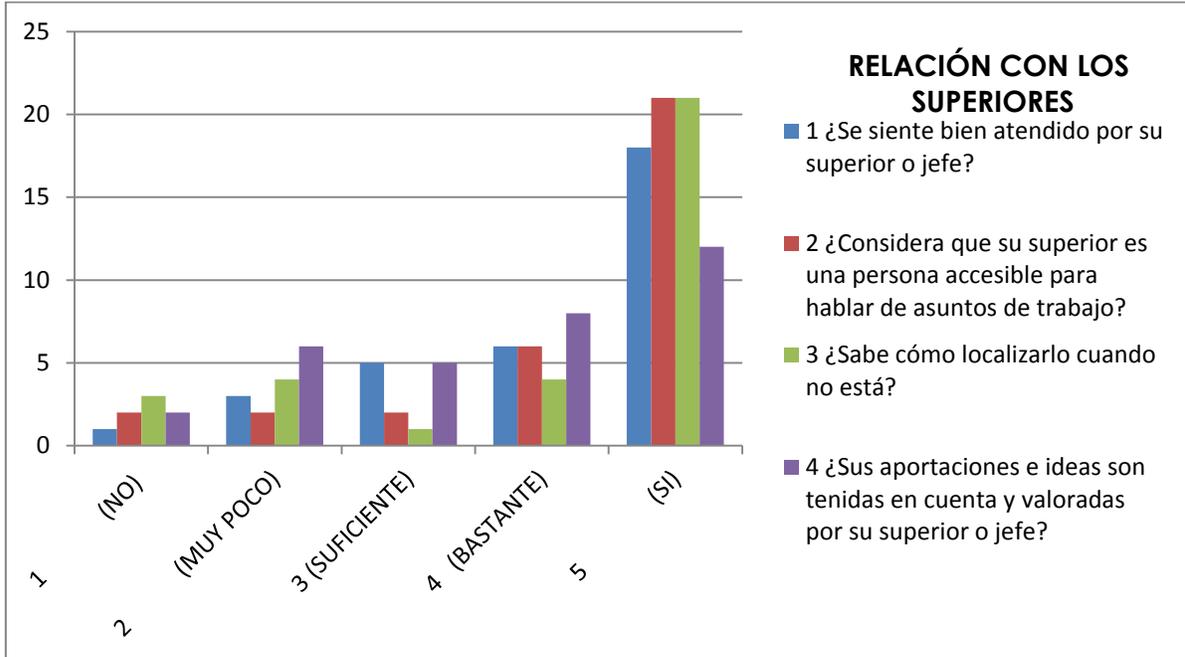
2	¿Las condiciones ambientales son adecuadas: limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.?	1	5	8	7	11	1	32
<b>ENTORNO DEL TRABAJO / ENTORNO PSICOLÓGICO</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
1	¿Recibe atención personal, además de laboral?	6	3	7	5	11	1	32
2	¿Se siente seguro y estable en este empleo?	3	1	8	4	17		33
3	¿Le gusta el ambiente de trabajo?	2	2	7	9	13		33
4	¿Se ayudan entre compañeros?	0	3	4	9	17		33
5	¿Existe un clima de confianza y transparencia?	3	2	10	10	8		33
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
1	¿Le gusta la imagen que la empresa proyecta de sí misma?	0	2	9	5	17		33
2	¿Considera que la actividad y los proyectos que realiza son de	0	0	7	14	12		33

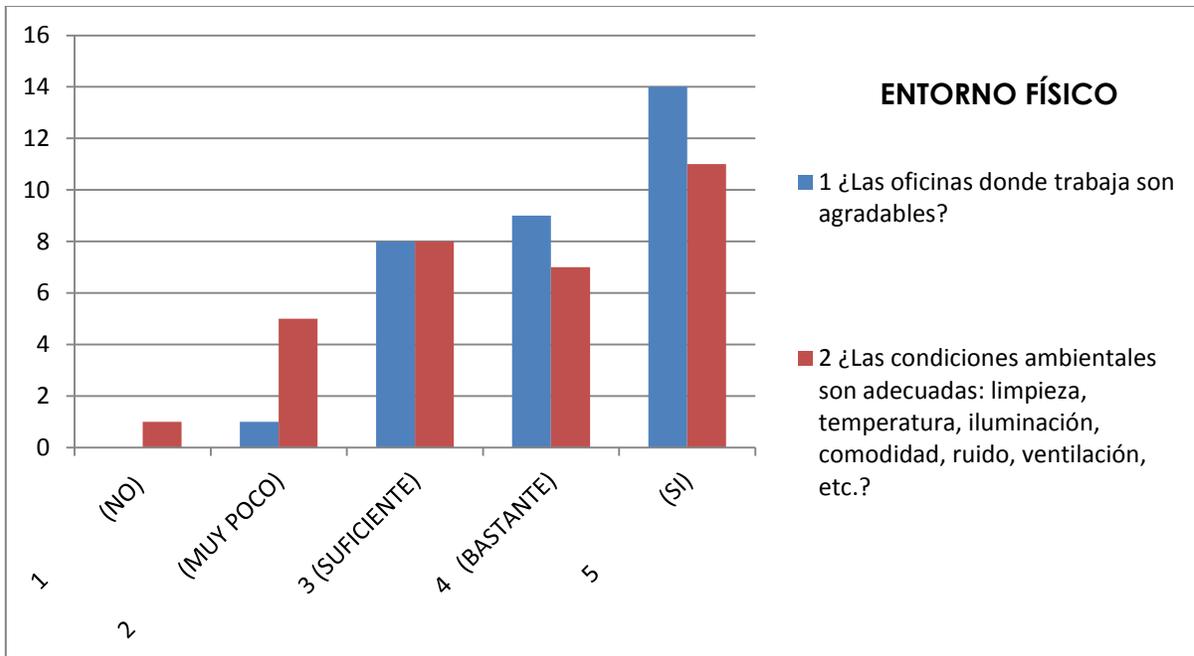
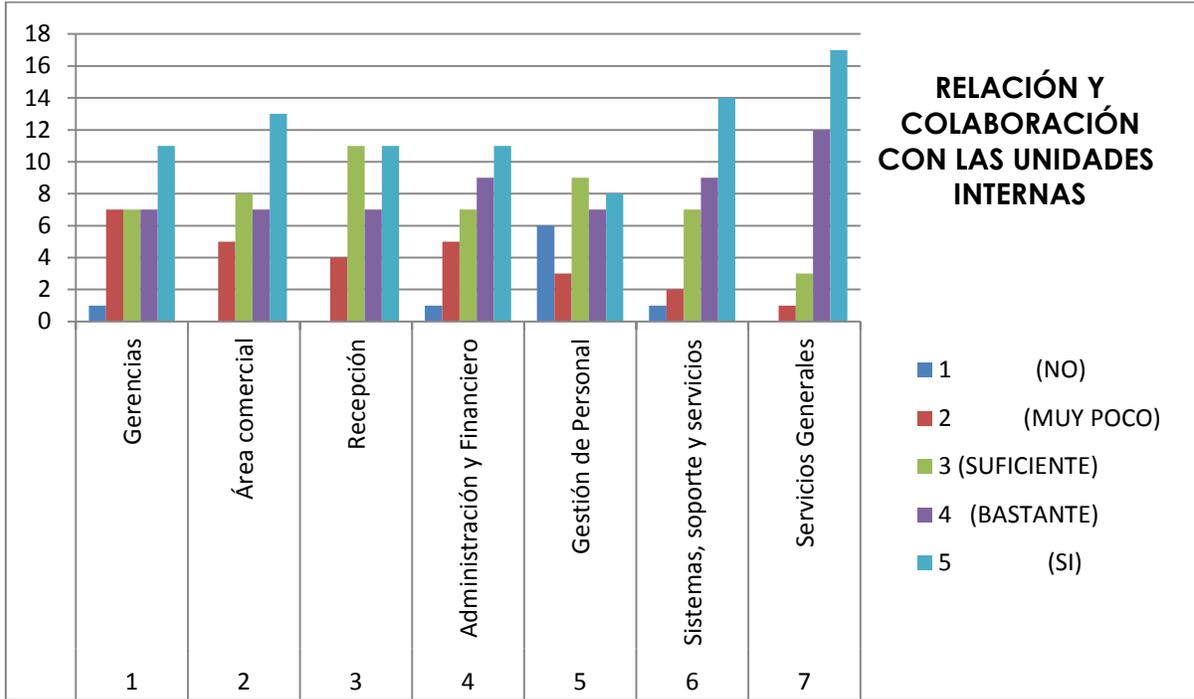
	calidad?							
<b>3</b>	¿Se siente identificado con la cultura y los valores de la empresa?	3	0	4	6	18	2	31
<b>4</b>	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	2	0	5	5	21		33
<b>5</b>	¿Cómo valora en general la empresa con respecto a otras de la competencia? (Según imagen, calidad en el servicio, estabilidad, remuneración, etc.).	2	1	10	7	13		33
<b>6</b>	¿Recomendaría esta empresa como lugar de trabajo a un amigo?	3	1	4	7	18		33
<b>7</b>	¿La empresa le da los beneficios suficientes para sentirte motivado(a)?	4	4	11	1	12	1	32
<b>OPINIÓN</b>		<b>1</b> (No)	<b>2</b> (Muy Poco)	<b>3</b> (Suficiente)	<b>4</b> (Bastante)	<b>5</b> (Sí)		
<b>1</b>	¿Cómo le ha parecido esta encuesta?	0	1	3	6	20	3	30

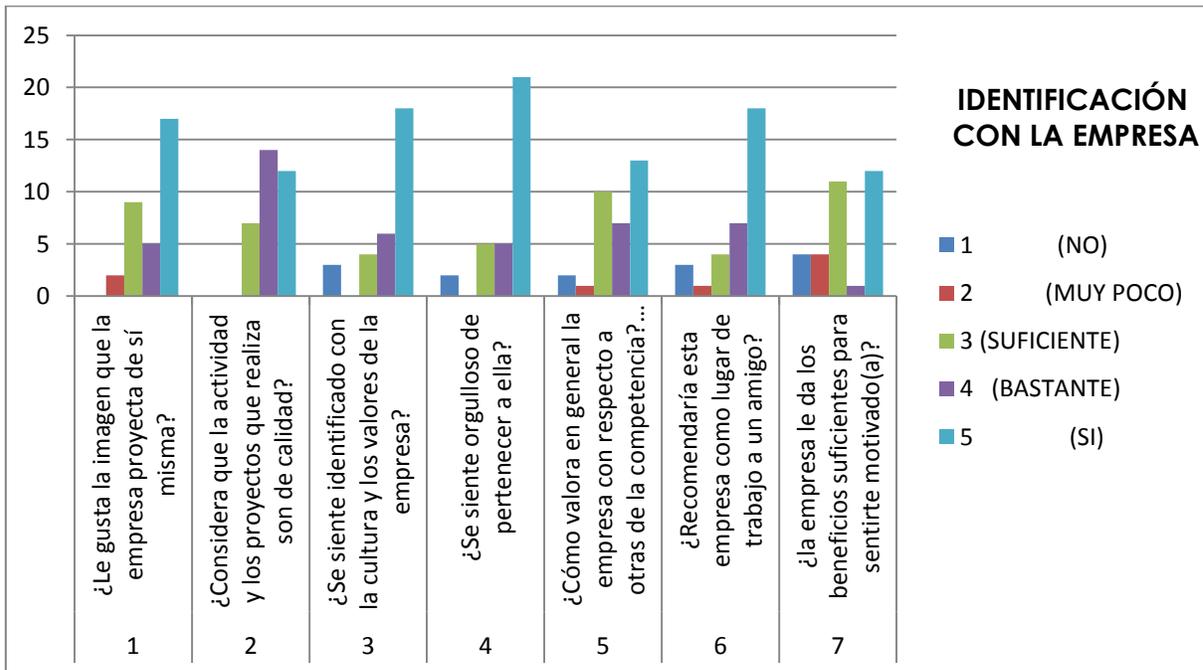
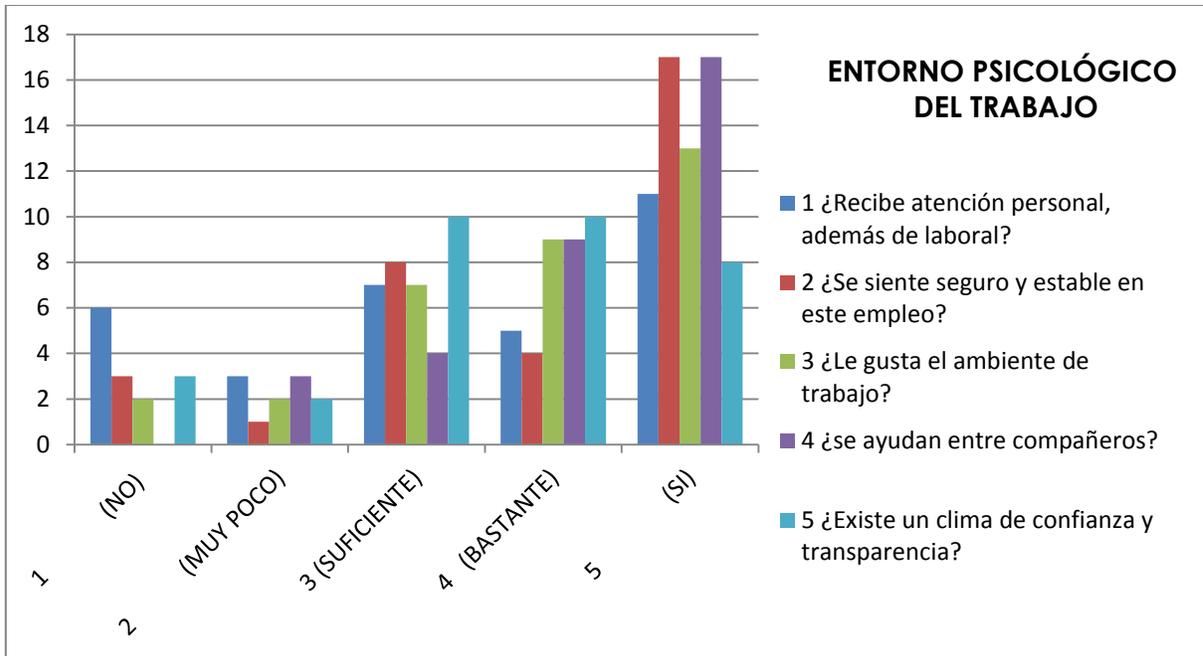
**Anexo 3.** Gráficas de resultados de la tabulación de la encuesta de clima organizacional.

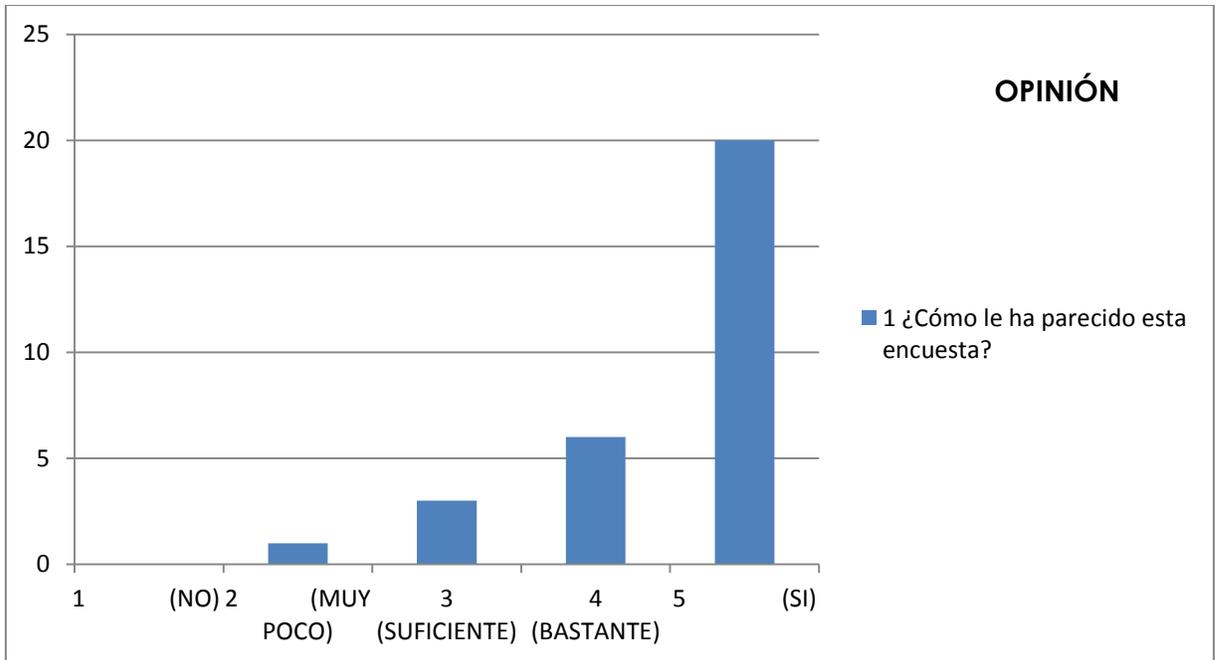












#### **Anexo 4.** Informe final de los resultados de la encuesta de clima organizacional.

##### **Área técnica**

##### **Motivación, trabajo y compromiso.**

Con estas preguntas busco saber qué tan motivados están nuestros empleados, qué tanto están de acuerdo con el trabajo que hacen a diario y qué tan comprometidos están con la empresa.

##### **Resumen de los resultados:**

En términos generales los empleados están muy positivos en estos tres aspectos. Las gráficas muestran que se sienten bien en la empresa y satisfechos con el trabajo que vienen desarrollando, han crecido profesionalmente y sienten que sus capacidades están siendo aprovechadas como debe ser, además tienen intenciones de seguir a largo plazo en este empleo. Les gusta el proyecto en el que están trabajando y están de acuerdo con lo que hacen en el mismo, se sienten responsables de sus éxitos o fracasos, trabajan en equipo, proponen nuevas ideas y estarían dispuestos a hacer esfuerzos extra si así la empresa lo requiriera.

Cabe resaltar que también se destacaron notablemente algunos puntos negativos en donde los empleados expresan que no es habitual que se les reconozcan los buenos resultados en su trabajo,

se sienten motivados solo lo suficiente y no creen tener ni la tecnología ni la carga de trabajo adecuada que deben tener para su trabajo.

**Relación y colaboración con los compañeros de área, su superior o superiores, con el resto de la empresa y con las unidades de servicios internos.**

Con este grupo de preguntas pretendo saber cómo están las relaciones internas a todo nivel y saber qué tanto conocen la empresa nuestros empleados.

Resumen de los resultados:

En resumen, observando las gráficas puedo ver que las respuestas son positivas en preguntas de aspectos básicos y más generales, pero se ve un notable cambio que no es muy positivo cuando responden preguntas que tienen que ver con cosas que a largo plazo son más relevantes para el buen desempeño de las labores.

Más específicamente, los resultados dicen que el equipo trabaja bien, se sienten integrados y se apoyan en las labores diarias, la relación con su jefe es muy buena; creen que los atienden bien, es accesible para hablar de asuntos de trabajo al igual que localizarlo cuando no está en las oficinas.

En cuanto a la llegada de los empleados a la empresa, ellos dicen que fueron bien atendidos y conocen bien el organigrama de la empresa.

En cuanto a las relaciones con las demás unidades de servicios las personas del área técnica tienen una buena relación aunque con algunas es limitada.

Se observan respuestas negativas cuando se habla de la tecnología, carga de trabajo, periodicidad en las reuniones, agilidad en la toma de decisiones, reconocimiento de los aportes que hacen como empleados, información realmente importante de bienvenida a la empresa y, finalmente, la relación con las área de gestión, administración, comercial y gerencias es apenas la suficiente o muy poca.

### **El entorno físico y psicológico en el trabajo:**

En estas preguntas la idea es saber si la infraestructura de la empresa le permite a los empleados sentirse bien y cómodos para desarrollar su trabajo y conocer cómo son sus relaciones interpersonales dentro de las oficinas.

### Resumen de los resultados:

La mayoría de los empleados respondieron positivamente a esas preguntas expresando que las oficinas de la empresa son agradables y bien ambientadas. En cuanto a lo psicológico piensan que el ambiente de trabajo y el trabajo en equipo es algo positivo.

En este caso también hubo algunos picos negativos en donde los empleados expresaron que la atención personal que reciben, la estabilidad en el trabajo y el clima de confianza y transparencia en el trabajo es apenas lo suficiente.

### **Identificación con la empresa**

Con este grupo de preguntas quiero saber qué tan identificados se sienten los empleados con la empresa, su imagen y sus proyectos.

#### Resumen de los resultados:

En este último grupo de preguntas los resultados también son, en su mayoría positivos, quedando evidenciado que los empleados se sienten identificados con los valores de la empresa, se sienten orgullosos de pertenecer a ella, creen que sus proyectos son de calidad y que además recomendarían esta empresa a la gente para que trabaje en ella.

Hablando de lo negativo los empleados consideran que la imagen que la empresa proyecta de ella no es 100% positiva si no apenas lo suficiente, al igual que la calidad en el servicio y estabilidad y remuneración.

**Resumen general de área:**

En su mayoría los empleados del área técnica dieron respuestas positivas a casi todas las preguntas. No se dieron casos de negativismo al 100%, pero se notaron informidades en lo siguiente:

- Reconocimiento de los buenos resultados.
  - Mala tecnología y equipos informáticos de trabajo.
  - Mucha carga de trabajo.
- } Trabajo y motivación
- 
- No hay reuniones contantes de área.
  - Agilidad en los procesos.
  - Relación con otras áreas.
- } Relaciones
- 
- Estabilidad.
  - Atención personal además de laboral.
  - Ambiente de confianza.
- } Entorno físico y psicológico

- No hay calidad en el servicio.
- Remuneración.



Identificación con la empresa

### Área comercial

#### **Motivación, trabajo y compromiso:**

#### Resumen de los resultados:

Los empleados del área comercial están motivados, han aprovechado las capacidades que tienen para desarrollar su trabajo y se les ha reconocido los aportes que han hecho. Les gusta el trabajo que hacen, y la mayoría cree que la carga de trabajo es adecuada. Se sienten comprometidos con su trabajo y con la empresa; se sienten responsables de sus éxitos y fracasos, proponen ideas nuevas y estarían dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la empresa lo necesitara.

El crecimiento profesional para algunos ha sido bueno y para otros no tanto, apenas han cumplido sus expectativas de trabajo, creen que los equipos tecnológicos son apenas suficientes y finalmente se observa que los empleados no conocen cuáles son los procesos que afectan el sistema de calidad de la empresa, y el equipo de trabajo parece no cumplir bien con los acuerdos y compromisos a los que llegan.

**Relación y colaboración con los compañeros de área, su superior o superiores, con el resto de la empresa y con las unidades de servicios internos.**

Resumen de los resultados:

En términos generales, los resultados de estos grupos de preguntas son muy positivos.

Los empleados se sienten parte del equipo de trabajo y trabajan como tal, mantienen reuniones periódicas y todos participan ágilmente en la toma de decisiones.

Todos tienen buena relación con su superior y entre empleados de otras áreas la relación es muy buena.

Respecto a los aspectos negativos, este grupo de trabajadores piensa que el flujo de comunicación entre ellos no es el más adecuado y algunos consideran que las reuniones que se hacen no son muy eficaces y coinciden en decir que no creen que exista un buen proceso de vinculación a la organización ni que la información que se les dio al entrar les haya sido muy útil para seguir desarrollando sus labores diarias.

**El entorno físico y psicológico en el trabajo:**

Resumen de los resultados:

En cuanto al entorno físico, este grupo de empleados creen que , aunque las oficinas son agradables, las condiciones de las mismas no son las mejores.

En términos del entorno psicológico, ellos se sienten seguros y estables en su trabajo y consideran que la atención personal además de la profesional que les brinda la empresa, es buena.

En estas preguntas los picos negativos reflejan que en términos de clima organizacional, se ayudan muy poco entre los compañeros y el ambiente de trabajo es poco transparente y no hay mucha confianza.

### **Identificación con la empresa**

#### Resumen de los resultados:

Cuando se observa esta gráfica puede verse que a pesar de que la mayoría de respuesta están en el rango de lo positivo, los picos no son significativos. Los empleados se sienten identificados con la imagen y proyectos de la empresa, pero en temas de calidad del servicio, estabilidad y remuneración piensan que es apenas lo suficiente al igual que los beneficios que les brindan para sentirse motivados, en donde también, algunos, respondieron que es muy poco.

### Resumen general de área:

Al igual que en el área técnica, la mayoría de respuestas estuvieron inclinadas hacia lo positivo, pero también reconocieron que, según sus criterios, existen aspectos que no están bien.

Para ellos los aspectos negativos más relevantes fueron:

- Crecimiento profesional.
  - No han cumplido sus expectativas de trabajo.
  - No hay tecnología ni equipos informáticos adecuados para trabajar.
  - No se cumplen los acuerdos a los que llegan.
- Trabajo y Motivación
- El flujo de comunicación no es el mejor.
  - Las reuniones no han sido eficientes.
  - No existen buenos procesos de vinculación.
- Relaciones
- Las condiciones ambientales de las oficinas no son las mejores.
  - No se ayudan entre compañeros.
  - No hay un clima de confianza y transparencia (coincide con el área técnica).
- Entorno físico y psicológico

- No hay calidad en el servicio.
- No hay beneficios que los motiven.

} Identificación  
con la empresa

### Área de cartera

#### **Motivación, trabajo y compromiso:**

##### Resumen de los resultados:

En este grupo de preguntas los empleados, en comparación con los de las áreas anteriores, respondieron más negativo que positivo.

No creen haber crecido profesionalmente, consideran que sus capacidades son aprovechadas sólo lo suficiente y no creen que se les reconozcan los buenos resultados. Aun así, a igualdad de remuneración, ellos preferirían esta empresa a otra.

Respecto al trabajo contestaron que están medianamente conformes con las tareas que realizan, consideran que la tecnología y las herramientas de trabajo son muy poco adecuadas y la carga de trabajo no es del todo adecuada, por lo que apenas pueden dedicar tiempo a sus

responsabilidades personales, sin embargo, sí les gusta el proyecto en el que trabajan actualmente.

En cuanto al compromiso, los empleados se sienten bastante responsables de los éxitos y fracasos durante el desarrollo de sus actividades, la mayoría conoce los procedimientos que afectan el sistema de calidad de la empresa, pero el equipo de trabajo solo cumple lo suficiente los acuerdos a los que se llegan, sin embargo, todos están dispuestos a hacer esfuerzos extra si así la empresa lo requiriera.

**Relación y colaboración con los compañeros de área, su superior o superiores, con el resto de la empresa y con las unidades de servicios internos.**

Resumen de los resultados:

En estos aspectos los trabajadores se sienten integrados, participan en la toma de decisiones que se toman y este proceso se hace con agilidad. Tienen buena relación con su jefe, creen que es una persona con la pueden comunicarse fácilmente, y que con frecuencia tiene en cuenta las aportaciones que le hacen respecto al trabajo.

Con el resto de la empresa también tienen buena relación, sin dejar de mencionar que, con las áreas comercial, administrativa y de gestión de personal la relación es muy poca.

Fueron bien atendidos cuando llegaron al *Grupo Integra Seguros*, conocen bien su organigrama, pero no creen que la información que recibieron de bienvenida les haya sido útil para desempeñar el trabajo que hacen.

### **El entorno físico y psicológico en el trabajo:**

#### Resumen de los resultados:

La mayoría de integrantes de esta área piensan que las oficinas donde están son agradables, pero las condiciones ambientales son apenas las suficientes o muy pocas.

En cuanto a aspectos psicológicos los trabajadores se sienten estables en su trabajo, se ayudan mutuamente y les gusta el ambiente laboral.

En cuanto a aspectos negativos, la mitad de las personas de cartera piensa que no reciben atención personal, además de la laboral.

### **Identificación con la empresa:**

#### Resumen de los resultados:

En términos generales, esta gráfica muestra resultados muy positivos, se puede concluir que este grupo de trabajo se identifica con la cultura y valores de la empresa, les gusta su imagen y creen que sus proyectos son de calidad.

### **Resumen general de área:**

El área de cartera, en comparación a las otras áreas, responde con más tendencia hacia lo negativo en las preguntas que tienen que ver con motivación, trabajo y relaciones.

Fueron muy positivos en el grupo de preguntas sobre la identificación que tienen con la empresa y, en aspectos físicos y psicológicos del trabajo, estuvieron equilibrados entre lo positivo y lo negativo.

Los aspectos negativos que más se resaltaron fueron:

- No creen haber tenido un crecimiento profesional suficiente.  
(coincide con el área comercial)
  - No hay reconocimiento de los buenos resultados.  
(coincide con el área técnica)
  - No hay tecnología ni equipos informáticos adecuados.  
(coincide con el área técnica y comercial)
  - No se cumplen los acuerdos a los que se llegan (coincide con el área comercial)
- 
- Motivación  
y  
trabajo

- Poca relacion con algunas áreas (coincide con el área técnica)
  - No existe un buen proceso de vinculación
- } Relaciones
- 
- No hay buenas condiciones ambientales en las oficinas  
(coincide con el área comercial)
  - No tienen atencion personal además de laboral  
(coinciden con el área técnica)
- } Entorno físico y psicológico

### Área de gerencia

#### **Motivación, trabajo y compromiso:**

##### Resumen de los resultados:

Los empleados que hacen parte de esta área se sienten motivados, han cumplido sus expectativas y han crecido profesionalmente, les gusta el proyecto en el que están y están de acuerdo en un 100% con las tareas que realiza.

También se sienten responsables de los éxitos y fracasos, proponen ideas nuevas y son flexibles a las necesidades la empresa.

No están muy convencidos de preferir esta empresa a otra en igualdad de remuneración, creen que sus buenos resultados solo son tenidos en cuenta lo suficiente y expresan que los equipos informáticos no son suficientes. Además, la mayoría no conoce muy bien los procedimientos que afectan nuestro sistema de calidad.

**Relación y colaboración con los compañeros de área, su superior o superiores, con el resto de la empresa y con las unidades de servicios internos.**

Resumen de los resultados:

La primera gráfica refleja que a pesar de trabajar como equipo y de estar de acuerdo con el papel que desempeñan en el equipo de trabajo, la integración entre ellos es apenas la suficiente. El flujo de comunicación entre este grupo de empleados es escaso y las reuniones que hacen son muy pocas, pero cuando estas se hacen son eficaces y las decisiones se toman con agilidad.

La relación con la unidades internas de servicio, en general, es muy buena, al igual que la relación con los superiores; se sienten bien atendidos, consideran que es una persona con la que pueden comunicarse, saben cómo localizarlo cuando no está y sus aportaciones e ideas son tenidas en cuenta.

En cuanto al conocimiento de la empresa, este grupo de empleados dice que fueron bien recibidos al llegar, conocen el organigrama y a la mayoría les ha servido la información que se les dio al iniciar su trabajo.

Hay un grupo más pequeño que coincide con lo que han pensado otras áreas, quienes han expresado que esa información de bienvenida no ha sido muy útil.

### **El entorno físico y psicológico en el trabajo:**

#### Resumen de los resultados:

En términos generales, las personas de gerencia creen que las instalaciones y las condiciones de trabajo son muy buenas. Respecto al campo psicológico, se sienten seguros y estables en su trabajo, les gusta el ambiente de trabajo y se ayudan entre ellos.

En términos negativos, la mayoría no creen recibir atención personal, además de laboral.

### **Identificación con la empresa:**

#### Resumen de los resultados:

Los resultados de estas preguntas reflejan que los empleados están muy compenetrados e identificados con la empresa. Les gusta la imagen que proyecta, creen que nuestros proyectos de trabajo son de calidad y se sienten orgullosos de pertenecer a ella.

### **Resumen general de área:**

Esta área refleja mucha satisfacción en el trabajo, las respuestas fueron muy positivas en todos los grupos de preguntas y, a pesar de que se observan algunos picos negativos, estos son muy pocos.

Los resultados negativos revelan:

- No están muy seguros de preferir esta empresa a otra en igualdad de remuneración.
- No se tienen en cuenta los buenos resultados (coincide con el área técnica y de cartera).
- Las herramientas de trabajo no son adecuadas (coincide con las áreas técnica, comercial y de cartera).
- No conocen muy bien cuáles son los procesos que afectan nuestro sistema de calidad.



Trabajo y motivación

- No hay un buen flujo de información con su equipo de trabajo (coincide con el área comercial).
- Se hacen pocas reuniones.
- No hay un buen proceso de vinculación (coincide con el área comercial y de cartera).

Relaciones

- No tienen atención personal además de laboral (coincide con el área de cartera y el área técnica).

Entorno físico y psicológico

### Área de servicios generales

#### **Motivación, trabajo y compromiso:**

#### Resumen de los resultados:

Los empleados de esta área se sienten motivados, están de acuerdo con las tareas que realizan y creen que la carga de trabajo que tienen es adecuada, se sienten responsables de sus éxitos o fracasos, suelen proponer ideas o mejoras y estarían dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la empresa así lo necesitara.

En cuanto a los aspectos negativos, se ven unos picos en las gráficas que muestran que el progreso profesional no ha sido mucho y creen que el reconocimiento que tienen por su buen trabajo es apenas suficiente, al igual que el conocimiento que tienen sobre los procedimientos que afectan el sistema de calidad.

**Relación y colaboración con los compañeros de área, su superior o superiores, con el resto de la empresa y con las unidades de servicios internos.**

Resumen de los resultados:

Este grupo de empleados se siente integrado en su equipo, la comunicación entre ellos es buena, tienen buena relación con su superior y con todas las demás áreas de la empresa.

Expresaron que se sintieron bien atendidos cuando llegaron a la empresa, conocen su organigrama y creen que la información que recibieron cuando llegaron a su puesto de trabajo les ha sido útil para desarrollar sus actividades.

En cuanto a los aspectos más negativos, destacan que muy pocas veces su superior tiene en cuenta las aportaciones que le hacen respecto a asuntos de trabajo y, para algunos, la relación con el área administrativa es muy poca.

## **El entorno físico y psicológico en el trabajo:**

### Resumen de los resultados:

Para esta área las oficinas son agradables y las condiciones de las mismas son muy buenas.

En cuanto a los temas del entorno psicológico ellos se sienten seguros y estables en su trabajo, les gusta el ambiente laboral y se ayudan entre compañeros.

## **Identificación con la empresa:**

### Resumen de los resultados:

Este grupo de empleados se siente muy orgulloso de pertenecer al *Grupo Integra Seguros*, les gusta la imagen que proyecta, y creen que los proyectos de trabajo que realiza son de calidad.

### Resumen general de área:

En general, esta fue el área que respondió más positivamente. Los grupos de preguntas de identificación con la empresa, entorno físico y psicológico y relaciones con el equipo y con toda la empresa fueron los aspectos más positivos.

En términos de motivación y trabajo fueron también, en su mayoría, muy positivos; pero, es en estos grupos de preguntas donde aparecen algunos picos negativos.

Los picos negativos revelan que los empleados de estas áreas consideran:

- No han tenido mucho progreso profesional  
(coincide con el área comercial y de cartera).
  - Los buenos resultado no se tienen en cuenta  
(coincide con las áreas de cartera, técnica y de gerencia).
  - No conocen los procedimientos que afectan nuestro sistema de calidad (coincide con l área de gerencia).
- Motivación y trabajo
- No se tienen en cuenta las aportaciones que se hacen.
  - Poca relación con el área administrativa.
- Relaciones

Anexo 5. Presentación *Power Point* sobre resultados de clima organizacional.



## Resultados de la encuesta de clima laboral



---

## Preguntas de la encuesta

La encuesta que se realizó en Grupo Integra Seguros Limitada consta de 56 preguntas subdivididas en 7 grupos temáticos que nos permitieron identificar más claramente las dificultades y ventajas que existen dentro de la empresa y entre los empleados.



---

## Grupos de preguntas de la encuesta

### **Motivación, trabajo y compromiso.**

Con estas preguntas pretendo saber que tan motivados están nuestros empleados, que tanto están de acuerdo con el trabajo que hacen a diario y que tan comprometidos están con la empresa y con sus labores.

### **Relación y colaboración con los compañeros de área, sus superiores, con el resto de la empresa y con las unidades de servicios internos.**

Con este grupo de preguntas pretendo saber como están las relaciones internas a todo nivel y si nuestros empleados fueron bien recibidos al llegar por primera vez a la empresa



## Grupos de preguntas de la encuesta

### El entorno físico y psicológico en el trabajo:

En estas preguntas la idea es saber si la infraestructura de la empresa le permite a los empleados sentirse bien y cómodos para desarrollar su trabajo y conocer cómo se sienten a nivel personal dentro de la empresa

### Identificación con la empresa

Con este grupo de preguntas quiero saber que tan identificados se sienten los empleados con la empresa, su imagen y sus proyectos.



## Área Técnica

En su mayoría los empleados del área técnica dieron respuestas positivas a casi todas las preguntas. No se dieron casos de negativismo al 100% pero se notaron informidades en lo siguiente:



## Área Técnica

- Reconocimiento de los buenos resultados
  - Mala tecnología y equipos informáticos de trabajo
  - Mucha carga de trabajo
- [Ver Tabla](#) } Trabajo y motivación
- No hay reuniones contantes de área
  - Agilidad en los procesos
  - Relación con otras áreas
- [Ver Tabla](#) } Relaciones
- Estabilidad
  - Atención personal además de laboral
  - Ambiente de confianza
- [Ver Tabla](#) } Entorno físico y psicológico
- No hay calidad en el servicio
  - Remuneración
- [Ver Tabla](#) } Identificación con la empresa



## Área Comercial

Al igual que en el área técnica, la mayoría de respuestas estuvieron inclinadas hacia lo positivo, sin embargo reconocieron que existen aspectos que no están bien.

Para ellos los aspectos negativos más relevantes fueron:



# Área Comercial

- Crecimiento profesional
  - No han cumplido sus expectativas de trabajo
  - No hay tecnología ni equipos informáticos adecuados para trabajar
  - No se cumplen los acuerdos a los que llegan
- } Trabajo y Motivación  
[Ver tabla](#)
- El flujo de comunicación no es el mejor
  - Las reuniones no han sido eficientes
  - No existen buenos procesos de vinculación
- } Relaciones  
[Ver tabla](#)
- Las condiciones ambientales de las oficinas no son las mejores
  - No se ayudan entre compañeros
  - No hay un clima de confianza y transparencia (coincide con el área técnica)
- } Entorno físico y psicológico  
[Ver tabla](#)
- No hay calidad en el servicio
  - No hay beneficios que los motiven
- } Identificación con la empresa  
[Ver tabla](#)



# Área de Cartera

El área de cartera, responde con más tendencia hacia lo negativo en las preguntas que tienen que ver con motivación, trabajo y relaciones.

Fueron muy positivos en el grupo de preguntas sobre la identificación que tienen con la empresa y en aspectos físicos y psicológicos del trabajo estuvieron equilibrados entre lo positivo y lo negativo.

Los aspectos negativos que más se resaltaron fueron:



# Área de Cartera

- No creen haber tenido un crecimiento profesional suficiente. (coincide con el área comercial)
  - No hay reconocimiento de los buenos resultados. (coincide con el área técnica)
  - No hay tecnología ni equipos informáticos adecuados. (coincide con el área técnica y comercial)
  - No se cumplen los acuerdos a los que se llegan (coincide con el área comercial)
- [Ver tabla](#)
- Motivación y trabajo
- Poca relación con algunas áreas (coincide con el área técnica)
  - No existe un buen proceso de vinculación
- [Ver tabla](#)
- Relaciones
- No hay buenas condiciones ambientales en las oficinas (coincide con el área comercial)
  - No tienen atención personal además de laboral (coinciden con el área técnica)
- [Ver tabla](#)
- Entorno físico y psicológico



# Área de Gerencia

Esta área refleja mucha satisfacción en el trabajo, las respuestas fueron muy positivas en todos los grupos de preguntas y a pesar de que se observan algunos picos negativos estos son muy pocos.

Los resultados negativos revelan:



# Área de Gerencia

- No están muy seguros de preferir esta empresa a otra en igualdad de remuneración
  - No se tienen en cuenta los buenos resultados (coincide con el área técnica y de cartera)
  - Las herramientas de trabajo no son adecuadas (coincide con las áreas técnica, comercial y de cartera)
  - No conocen muy bien cuales son los procesos que afectan nuestro sistema de calidad [Ver tabla](#)
- Trabajo y motivación
- No hay un buen flujo de información con su equipo de trabajo (coincide con el área comercial)
  - Se hacen pocas reuniones
  - No hay un buen proceso de vinculación (coincide con el área comercial y de cartera) [Ver tabla](#)
- Relaciones
- No tienen atención personal además de laboral (coincide con el área de cartera y el área técnica) [Ver tabla](#)
- Entorno físico y psicológico



# Área de Servicios Generales

En general este grupo de empleados fue el que más respuestas positivas dio en comparación con las demás áreas de la empresa

Se destacaron las preguntas de identificación con la empresa, el entorno físico y psicológico y relaciones con el quipo y toda la empresa.

En términos de motivación y trabajo también fueron muy positivos pero es en estos grupos de preguntas es donde aparecen algunos picos negativos.

Los picos negativos revelan que los empleados de estas áreas consideran:



---

## Área de Servicios Generales

- No han tenido mucho progreso profesional (coincide con el área comercial y de cartera)
  - Los buenos resultado no se tienen en cuenta (coincide con las áreas de cartera, técnica y de gerencia)
  - No conocen los procedimientos que afectan nuestro sistema de calidad (coincide con l área de gerencia) [Ver tabla](#)
- Motivación y trabajo
- No se tienen en cuenta las aportaciones que se hacen
  - Poca relación con el área administrativa [Ver tabla](#)
- Relaciones



---

## Opinión

A pesar de que a algunos no les pareció una encuesta excelente, la mayoría de empleados la respondieron y recibieron con positivismo dando una opinión favorable respecto a la encuesta.

**Anexo 6.** Cuestionario de comunicación interna.

**Cuestionario general de comunicación interna.**

- 1. ¿Usted conoce y tiene clara la misión y visión del *Grupo Integra*?**
  - a) Si.
  - b) No.
  
- 2. ¿Usted conoce sus derechos y deberes como empleado del *Grupo Integra*?**
  - a) Si.
  - b) No.
  
- 3. ¿Usted conoce los objetivos estratégicos de la organización?**
  - a) Si.
  - b) No.
  
- 4. ¿Quién le comunicó estos objetivos?**
  - a) Su jefe.
  - b) La gerencia.
  - c) Un compañero de trabajo.
  - d) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_.

**5. ¿Cómo definiría usted la toma de decisiones en la gerencia en qué trabaja?**

- a) Óptima: se toma en los tiempos adecuados.
- b) Efectiva: siempre se sabe quién es el encargado de tomar la decisión.
- c) A destiempo: no existe claridad en los procedimientos y esto retrasa la toma de decisiones.
- d) Centralizada: para tomar decisiones siempre debe ser consultado en la organización.
- e) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_ .

**6. ¿Las funciones que usted desarrolla dentro de la organización están documentadas con procesos y procedimientos?**

- a) Si.
- b) No.

**7. ¿La información que usted maneja en su puesto de trabajo tiene protocolos que le indiquen el uso y la movilización respectiva de la misma para otras áreas de la organización?**

- a) Si.
- b) No.

**De las siguientes opciones priorice de 1 a 10, donde 1 es la más importante y 10 la de menor importancia, al frente de cada opción.**

**8. A partir de su experiencia en la empresa ¿cuál considera usted que es la gerencia que maneja mayor volumen de información?**

- a) Gerencia general. ( )
- b) Archivo. ( )
- c) Asistente de gerencia. ( )
- d) Gerencia técnica. ( )
- e) Contabilidad. ( )
- f) Gerencia comercial. ( )
- g) Recepción. ( )
- h) Gerencia ejecutiva. ( )
- i) Cartera. ( )
- j) Área técnica. ( )

**9. ¿Existen programas de innovación al interior de la compañía?**

- a) Si.
- b) No.

**10. ¿En la organización existe una política de comunicación organizacional?**

- a) Si.
- b) No.

**11. ¿Cómo calificaría usted los procesos de comunicación en la organización?**

- a) Adecuados: la comunicación entre áreas es directa.
- b) Lentos: la respuesta a solicitudes se demora por procesos internos.
- c) Activos: existen espacios de trabajo donde se dialoga y exponen las percepciones de los colaboradores.
- d) Jerarquizados: la comunicación es unidireccional.

**12. ¿Las labores que desempeña son las que debe hacer según su cargo o desempeña labores extras?**

- a) Si.
- b) No.

**13. Si su respuesta fue sí, ¿con qué frecuencia hace trabajos que no corresponden a su cargo?**

- a) Siempre.
- b) Con frecuencia.
- c) Rara vez.
- d) Nunca.

**14. ¿Usted tiene acceso a las bases de datos y toda la información de *Integra*, las compañías para las que trabajan e información sobre los intermediarios?**

- a) Si.
- b) No.

**15. ¿Usted está autorizado para dar información a cualquier persona?**

- a) Si.
- b) No.

**16. ¿Cuando usted envía un mensaje, o cuando a usted le envían un mensaje, cuánto tarda éste en llegar a usted, o al receptor final?**

- a) **Mucho:** el mensaje tarda en llegar lo suficiente como para que la eficiencia de la empresa se vea comprometida.
- b) **Lo normal:** los mensajes pueden no llegar al receptor de manera inmediata pero llegan en tiempos prudentes para lograr la eficiencia organizacional.
- c) **Inmediato:** los mensajes se dan de forma directa por lo que llegan de forma inmediata.

**17. Luego de que el mensaje llega al receptor final, ¿cuánto tarda el receptor en hacer su tarea?**

- a) **Mucho:** la persona compromete el buen servicio al cliente por la demora a la hora de cumplir una orden.
- b) **Lo normal:** la tarea no se hace de forma inmediata, pero se cumple en un tiempo en el que el servicio al cliente no se ve comprometido.
- c) **Inmediato:** el trabajo se hace de manera inmediata haciendo que el cliente se sienta totalmente satisfecho y bien atendido.

**18. ¿Cuáles son los canales de comunicación más usados a nivel interno?**

- a) Chat interno.
- b) Correo electrónico empresarial.
- c) Comunicación directa.
- d) Carteleras.

**19. Dentro de la empresa, ¿quién considera usted que lidera la comunicación?**

- a) Gerente general.
- b) Gerente financiero.
- c) Gerente comercial.
- d) Otro: \_\_\_\_\_ .

**20. En su trabajo, usted ha experimentado ruidos que dificulten la convivencia tales como:**

- a) Chismes.
- b) Rumores.
- c) Conflictos.
- d) Otra: \_\_\_\_\_.

**21. Califique de 1 a 5, siendo 1 lo menos y 5 lo más, la frecuencia con la que se presentan los ruidos de comunicación dentro de la empresa.**

- a) Conflictos. ( ), b) Rumores. ( ), c) Chismes. ( ), d) Otros: \_\_\_\_\_( )

**22. ¿Usted tiene conocimiento del trabajo que desempeñan sus demás compañeros de trabajo, no solo de los que trabajan a su lado o en su misma área?**

- a) Si.
- b) No.

**Anexo 7.** Tabulación de los resultados de la encuesta de comunicación interna.

<b>ENCUESTA COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>				
¿Usted conoce y tiene clara la misión y visión del <i>Grupo Integra</i> ?	SI	NO			
	13	15			
¿Usted conoce sus derechos y deberes como empleado del <i>Grupo Integra</i> ?	SI	NO			
	17	11			
¿Usted conoce los objetivos estratégicos de la organización?	SI	NO			
	15	13			
Si su respuesta fue si, ¿Quién le comunicó estos objetivos?	Su jefe	La gerencia	Un compañero de trabajo	Otro. ¿Cuál?	
	9	4	2		
¿Cómo definiría usted la toma de decisiones en la gerencia en que trabaja?	Óptima: se toma en los tiempos adecuados	Efectiva: siempre se sabe quién es el encargado de tomar la decisión.	A destiempo: no existe claridad en los procedimientos y esto retrasa la toma de decisiones.	Centralizada: para tomar decisiones siempre debe ser consultado en la organización.	Otra. ¿Cuál?
	3	6	16	3	

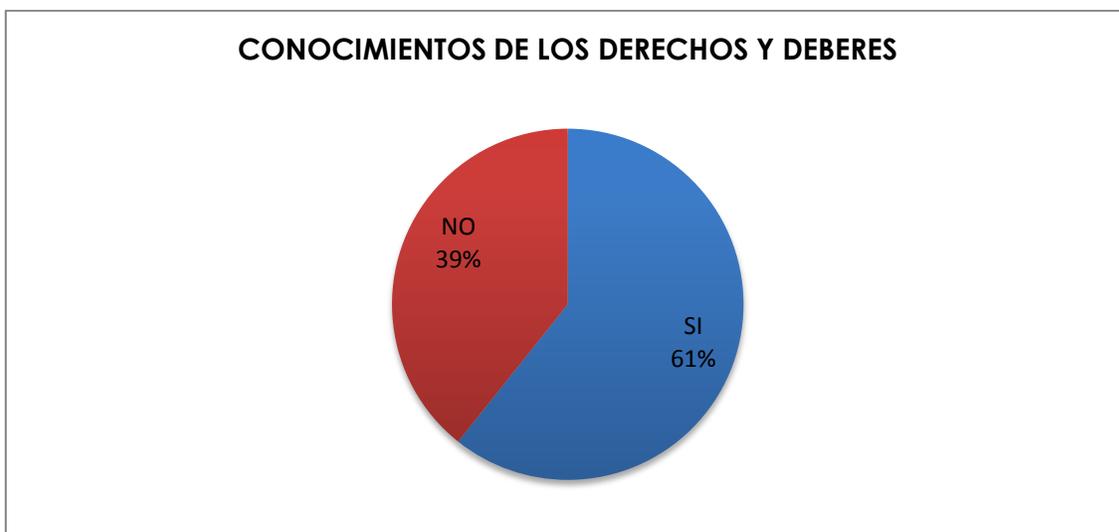
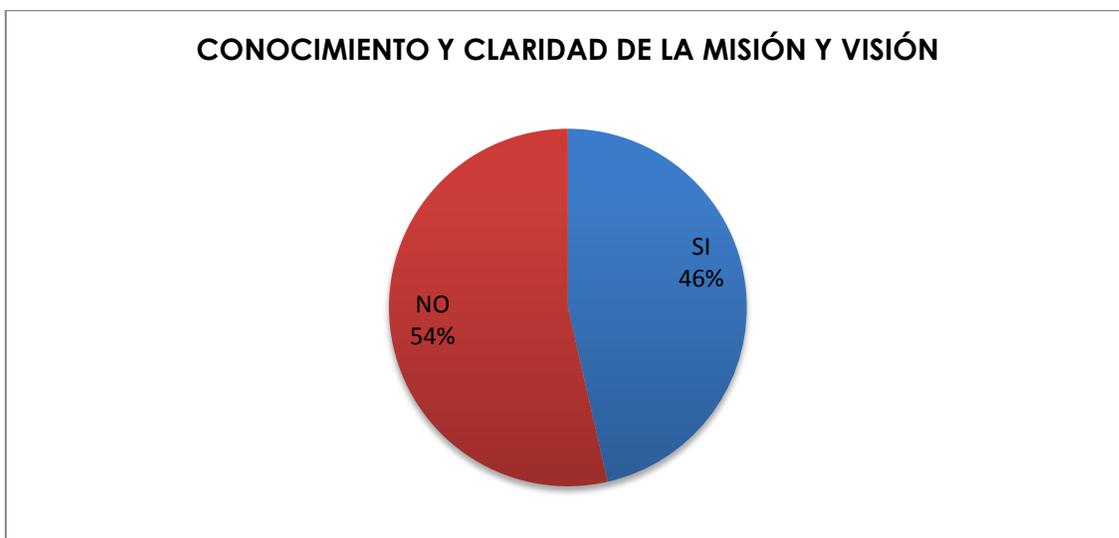
<b>¿Las funciones que usted desarrolla dentro de la organización están documentadas con procesos y procedimientos?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>			
	12	16			
<b>¿La información que usted maneja en su puesto de trabajo tiene protocolos que le indiquen el uso y la movilización respectiva de la misma para otras áreas de la organización?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>			
	11	17			
<b>¿Existen programas de innovación al interior de la compañía?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>			
	1	26			
<b>¿En la organización existe una política de comunicación organizacional?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>			
	7	21			
<b>¿Cómo calificaría usted los procesos de comunicación en la organización?</b>	<b>Adecuados</b>	<b>Lentos</b>	<b>Activa</b>	<b>Jerarquizada</b>	
	5	8	5	9	

¿Las labores que desempeña son las que debe hacer según su cargo, o desempeña labores extras?	SI	NO			
	19	9			
Si su respuesta fue no, ¿Con que frecuencia hace trabajos que no corresponden a su cargo?	Siempre	Con frecuencia	Rara vez	Nunca	
	2	7			
¿Usted tiene acceso a las bases de datos y toda la información de <i>Integra</i> , las compañías para las que trabajan e información sobre los intermediarios?	SI	NO			
	13	14			
¿Usted está autorizado para dar información a cualquier persona?	SI	NO			
	2	25			
¿Cómo maneja usted la prudencia en caso de la información confidencial?	Por instinto	Manual de confidencialidad	Por jerarquía	Siempre doy la información	
	9	13	5	3	

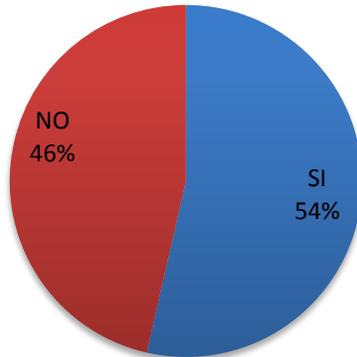
¿Cuándo usted envía un mensaje, o cuando a usted le envían un mensaje, cuánto tarda éste en llegar a usted o al receptor final?	Mucho	Lo normal	Inmediato		
	6	20	1		
Luego de que el mensaje llega al receptor final, ¿cuánto tarda el receptor en hacer su tarea?	Mucho: la persona compromete el buen servicio al cliente por la demora a la hora de cumplir una orden	Lo normal: la tarea no se hace de forma inmediata pero se cumple en un tiempo en el que el servicio al cliente no se ve comprometido	Inmediato: el trabajo se hace de manera inmediata haciendo que el cliente se sienta totalmente satisfecho y bien atendido.		
	7	18	2		
¿Cuáles son los canales de comunicación más usados a nivel interno?	Chat interno	Correo electrónico empresarial	Comunicación directa	Cartelera	
	0	19	11		
Dentro de la empresa, ¿quién considera usted que lidera la comunicación?	Gerente general	Gerente financiero	Gerente comercial	Otro	
	7	4	8	6	
En su trabajo, usted ha experimentado ruidos que dificulten la convivencia tales como:	Chismes	Rumores	Conflictos	Otro (Superioridad y mala interpretación de los roles)	

	3	8	3	11	
<b>Califique de 1 a 5, siendo 1 lo menos y 5 lo más, la frecuencia con la que se presentan los ruidos de comunicación dentro de la empresa</b>	<b>Conflictos</b>	<b>Rumores</b>	<b>Chismes</b>	<b>Otro</b>	
	3,1,1,2,3,1,4,1,1,2,1,1,5,5,1,1,2,1,3,5,1,4,3,3	5,4,5,1,4,5,5,2,1,2,1,1,5,5,1,1,4,2,4,4,4,3,3,3	5,4,4,3,5,4,5,4,2,4,1,1,5,5,1,1,5,3,5,3,5,1,3,3	Acoso laboral, ninguna, mala recepción de la información.	
<b>¿Usted tiene conocimiento del trabajo que desempeñan sus demás compañeros de trabajo, no solo de los que trabajan a su lado o en su misma área?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>			
	16	12			

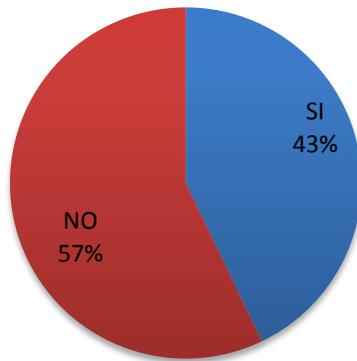
**Anexo 8.** Gráficas de los resultados de la tabulación de la encuesta de comunicación interna.



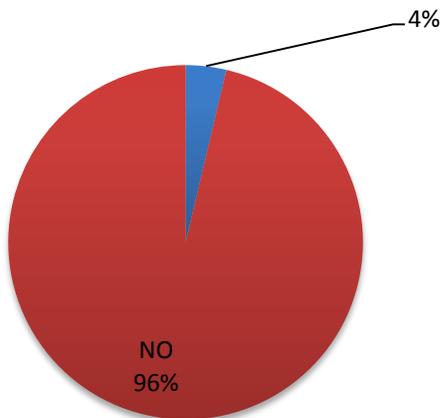
### CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



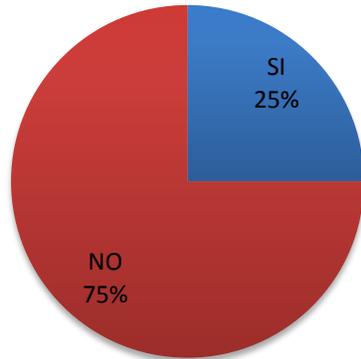
### DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONES



### PROGRAMAS DE INNOVACIÓN



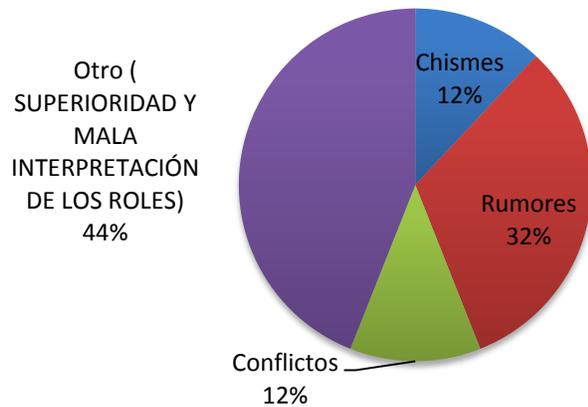
### POLITICA DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL



### PROCESOS DE COMUNICACIÓN DENTRO LA ORGANIZACIÓN



### RUIDOS QUE DIFICULTAN LA CONVIVENCIA



**Anexo 9.** Cuestionario para realización de análisis de audiencia.

Nombre:

Apellido:

Género:

Edad:

Estado civil:

Estrato:

Número de hijos:

Madre cabeza de familia : SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Padre cabeza de familia: SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Tiene algún pasatiempo, cual:

Practica algún deporte, cual:

Lugar de nacimiento:

**Anexo 10.** Información adicional para el análisis de audiencia.

**GRUPO INTEGRA SEGUROS LIMITADA**

**NIT 830.118.908-1**

<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>CÉDULA</b>	<b>CELULAR</b>	<b>FECHA NACIMIENTO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>FECHA INGRESO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>CONTRATO</b>
ACOSTA FRAILE JAKELIN ANDREA	1.022.983.011	3118625614	18/12/92	CALLE 131 BIS NO. 98-A-53 AURES I	684 35 42	F	8/08/13	680.000,00	Indefinido
ALBORNOZ MANYOMA MONICA YINETH	1.023.932.713	3142905688	3/03/92	CARRERA 11 B NO. 98-36	6032 139	F	16/07/13	650.000,00	Indefinido
ALFARO DUEÑAS WILLIAM ALBERTO	80.451.869	3012212211	16/06/69	CARRERA 11 B NO. 98-36	7421 426	M	2/05/03	770.000,00	Indefinido
AVILA BEJARANO ANDRY KATHERINE	1.023.940.000	3108035776	26/01/95	CARRERA 2ª NO. 27-A 54 SUR	NO TIENE	F	15/11/03	589.500,00	Indefinido
BUELVAS PEREZ ROBINSON RAFAEL	1.065.621.253	3142602378	8/01/89	CARRERA 77 A NO. 68-B-19 BARRIO STA.	NO TIENE	F	17/05/12	700.000,00	Indefinido

				HELENITA					
CALDERON JIMENEZ LUZ STELLA	51.-932.163	C3114578579	6/12/67	CALLE 60 SUR NO. 22-57 UNID 5 INT 12 APTO 502 TUNAL	T4612894	F	19/07/04	1.060.000,00	Indefinido
CARO RAMOS NANCY YANIRA	52.927.987	3212978677	15/12/81	CARRERA 19 NO. 164-53	673 02 19	F	28/10/13	1.000.000,00	Indefinido
CELIS NIÑO YOMARA SAMIRA	1.101.688.950	3208008293	23/12/19	CALLE 64 NO. 24-06 APTO. 302	NO TIENE	M	27/09/12	1.000.000,00	Indefinido
ESCOBAR DUEÑAS GUSTAVO	19.414.743	3153334328	14/12/59	CALLE 152 B NO. 55-65 VERSALLES REAL III	6956656	M	2/05/03	7.670.000,00	Indefinido
ESPITIA GUZMAN LUZ STELLA	51.796.223	3166943799	12/06/65	TRANSV. 109 NO. 125-A-52 APTO. 202	6898957	F	8/07/13	1.000.000,00	Indefinido
FERNANDEZ MAHECHA YENITH BRIYITH	52.064.588	3212080228	31/10/72	CARRERA 55A NO. 188-28	4541402	M	16/09/13	1.100.000,00	Indefinido
GUZMAN LIBARDO	19.494.388	NO TIENE	10/09/62	CALLE 31 B SUR NO. 2-03 BARRIO BELLO HORIZONTE	2063896	F	2/05/03	770.000,00	Indefinido
HIGUERA	52.912.324	3213677804	19/07/82	CARRERA 97 C	785 44 04	F	23/10/13	1.000.000,00	Indefinido

CANDELA ELIANA MARCELA				NO. 71-30 SUR INT 10 APTO. 301					
MARTINEZ JENNY HANSBLEIDY	52.489.264	3105557965	12/06/77	CALLE 152 B NO. 55-65 VERSALLES REAL III	6956656	F	2/05/03	2.600.000,00	Indefinido
MARTINEZ RAMIREZ MARIA INES	41653717	3133598329	17/07/56	CARRERA11 B NO. 98 - 36	7421 426	F	6/02/08	750.000,00	Indefinido
PACHON ORTEGA CLAUDIA PATRICIA	51.896.690	3143315168	12/07/67	CALLE 66 A NO. 68-D-26	4869703	M	18/04/05	1.550.000,00	Indefinido
PIEDRAHITA ARISMENDI JOSE ARVEY	80.197.586	3163277401	15/12/82	CARRERA 67 NO. 67-A-42 APTO. 203 B. J. VARGAS	2632952	F	7/05/12	1.060.000,00	Indefinido
PULIDO VARGAS VIVIANA MARCELA	1.013.638.158	301538 6734	2/02/93	CALLE 27 SUR NO. 20-15 BARRIO OLAYA	510 43 40	F	15/10/13	1.000.000,00	Indefinido
RINCON FLOREZ FRANCYA IRIS	52.341.087	3154715469	27/07/75	CARRERA 88 C NO. 130-D-25	6817892	F	6/02/12	1.120.000,00	Indefinido
RINCON MORENO CINDY JHOANA	1015424532	3103010894	19/07/81	CARRERA 1902 NO. 70-50 BARRIO	4717851	F	30/04/12	1.060.000,00	Indefinido

				ALAMOS NORTE					
RIVERA HERNANDEZ KAREN IVETH	1.015.405.414	3212457640	21/03/88	CARRERA 91 NO. 69-A-60 B. LA FLORIDA	4915339	F	17/04/13	700.000,00	Indefinido
SIERRA GONZALEZ CHARID MALEIDY	20.384.833	3142822110	16/12/83	CARRERA 99 BIS NO. 14-05 BARRIO FONTIBON Z. FRANCA	NO TIENE	F	6/02/12	800.000,00	Indefinido
SIERRA RODRIGUEZ ANA CRISTINA	51.881.692	3014106118	16/12/83	CARRERA 91 NOL. 58 28 SUR BARRIO BOSA EL REGALO	7836532	F	16/04/12	1.060.000,00	Indefinido
TACHACK RODRIGUEZ ANDREA KATHERINE	1.018.409.753	3203966655	28/08/67	CALLE 9ª D NO. 69-B-80 BARRIO MARSELLA	696 42 05	F	21/06/12	750.000,00	Indefinido
VEGA URIBE RENATA AIXA	31.839.910	3105610993	31/03/87	CARRERA 11 B NO. 98-36	7421426	M	2/05/03	8.000.000,00	Indefinido
VELOSA TORRES CARLOS ALBERTO	80.795.265	3115666965	25/05/60	CALLE 37 B NO. 68-C-14 SUR BARRIO ALQUERIA LA FRAGUA	2046076	M	29/03/12	1.000.000,00	Indefinido
VERA BUITRAGO	79.640.754	3202357472	25/05/74	CALLE 17 A	2034136	M	13/07/09	1.720.000,00	Indefinido

JIMMY ADRIAN				SUR NO. 29-B-47 BARRIO LA FRAGUA					
ZAMUDIO GUTIERREZ JUAN CARLOS	79.453.299		2/05/68	C ARRERA 111 A NO. 145-87 TORRE 24 APTO. 301	NO TIENE	M	22/10/07	1.179.000,00	Indefinido

<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>CÉDULA</b>	<b>CELULAR</b>	<b>FECHA NACIMIENTO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>FECHA INGRESO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>CONTRATO</b>
BERNAL OVALLE RUTH MARY	51.836.005	3134627039	28/08/66	CARRERA 86 A NO. 112 G 21 INT 12 APTO. 503	3592553	F	20/03/13	1.000.000,00	Indefinido
ESCOBAR DUEÑAS GUSTAVO ADOLFO	19.414.743	3153334228	14/12/59	CALLE 152 B NO. 55-65 VERSALLES REAL III	6956656	M	1/09/09	7.670.000,00	Indefinido
IBAÑEZ MALAGON JULIO CESAR	79.866.997	NO TIENE	8/11/73	CALLE 131 B NO. 94 A 17 BARRIO SUBA	NO TIENE	F	15/04/03	770.000,00	Indefinido
LOPEZ SANCHEZ	79.290.679	3108062465	2/06/63	CARRERA 72 K	4031157	M	1/08/02	1.100.000,00	Indefinido

NESTOR JULIO				NO. 39-A-32 SUR BARRIO CARIMAGUA					
PAREDES PINEDA JOSE ALFONSO	79.290.679	3212075579	27/03/91	CALLE 38 BIS SUR 34-F-03 INT 24 BARRIO VILLA MAYOR	6943656	M	3/09/13	600.000,00	Indefinido
PARRA HINCAPIE MARIA CRISTINA	1.057.785.684	3116401212	31/10/92	CALLE 49 G BIS SUR NO. 7- 43 BARRIO MOLINOS	NO TIENE	F	7/02/12	700.000,00	Indefinido
PAEZ HINCAPIE JOHANA	52983195	3133586656	11/10/83	CARRERA 90 BIS NO. 76-51 AGRUP. 2 INT 39 APTO 501	694 7800	F	4/10/12	900.000,00	Indefinido
PAEZ MELO IVONNE CRISTINA	52.183.954	3165265476	3/03/75	CALLE 174 NO. 8-30 INT 6 APTO. 704	5264212	F	5/08/11	3.180.000,00	Indefinido
SANDOVAL SANDRA MARCELA	52.159.627	3002915255	25/11/75	CARRERA 101 C NO. 130-D-16 B. LAGOS DE SUBA	6921410	F	13/03/13	1.200.000,00	Indefinido

NOMBRE Y APELLIDOS	CÉDULA	CELULAR	FECHA NACIMIENTO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	GÉNERO	FECHA INGRESO	SALARIO	CONTRATO
AMAYA BARRETO CESAR AUGUSTO	80.739.699	3106886778	25/1º/19 83	CARRERA 77 J NO. 58-16	7803830	F	7/11/13	1.100.000,00	Indefinido
BUILES TERESITA DEL CARMEN	43503362	3184600149	14/12/85	AVDA CALLE 63 NO., 74-A-11 BARRIO NORMANDIA	7584666	F	3/05/10	1.370.000,00	Indefinido
CUBIDES LADINO SARA MAYERLY	1.012.356.647	3175108687	20/09/89	CARRERA 78F NO. 65-A-43 SUR	7783015	F	22/04/13	900.000,00	Indefinido
FIGUEROA L. SARITH DEL ROCIO	52.267.696	3154922456	11/10/76	CALLE 173 NO. 19-75 INT. 6 APTO. 202	3592553	F	18/03/13	1.500.000,00	Indefinido
GARRIDO M. DELFIN ESTEBAN	1.020.768.169	3144685437	19/09/91	CALLE 160 NO. 16-A-57	526 6071	M	21/08/13	600.000,00	Indefinido
MARTINEZ MESA INGRID	52.202.006	3115359474	20/09/72	CARRERA 147 NO. 145-60	6552833	F	31/10/13	1.000.000,00	Indefinido
MAYORGA BAEZ MARIA PATRICIA	39.771.781	3125207473	13/10/74	CALLE 18 NO. 4-47 MADRID (CUNDINAMA RCA)	8252853	F	22/07/13	1.500.000,00	Indefinido

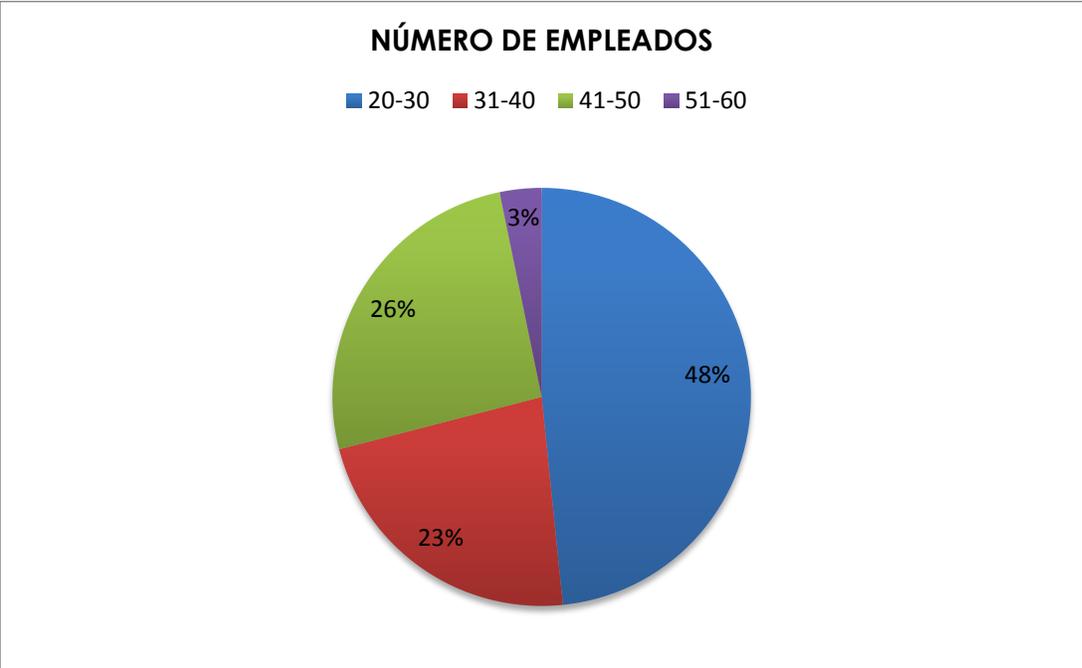
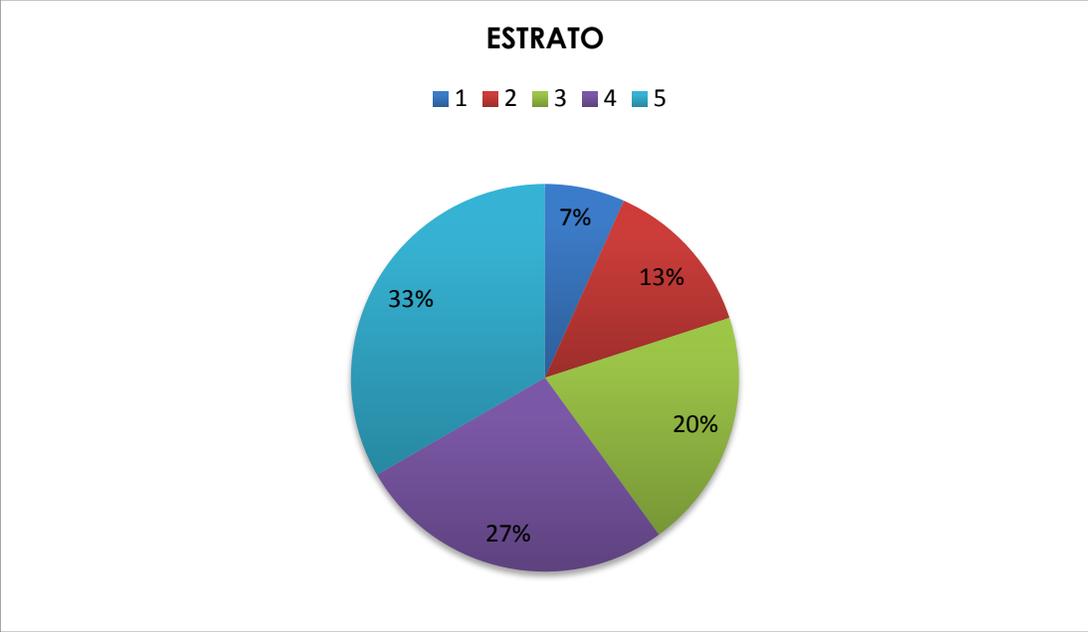
RAMIREZ CASTAÑEDA PAULA ANDREA	1.032.432.867	3012093743	15/10/89	CARRERA 5 NO. 17-96 SOACHA	7322734	F	17/06/13	900.000,00	Indefinido
RODRIGUEZ PATIÑO LAURA	1.032.376.811	3188718423	22/11/86	TRANSVERSA L 76 A 47-18	NO TIENE	M	1/08/13	900.000,00	Indefinido
SALCEDO ROJAS MIGUEL ANGEL	1.032.366.043	3105798802	15/07/86	CALLE 64 G BIS NO. 85-80	NO TIENE	M	25/02/13	1.000.000,00	Indefinido
SAIZ SAENZ CARLOS ANDRES	79.522.149	3115726697	7/08/70	CALLE 108 NO. 55-86 APTO. 501	NO TIENE	M	16/06/13	1.200.000,00	Indefinido
URREA LAGUNA GUSTAVO HDO.	1.014.208.823	3003633506	6/03/90	CALLE 74 NO. 77-A-21 BARRIO SOLEDAD NORTE	4916026	M	12/10/12	1.000.000,00	Indefinido

**Anexo 11.** Tabulación de los resultados de la información para el análisis de audiencia.

<b>ANÁLISIS DE AUDIENCIA</b>	
<b>ESTRATO</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>
1	1
2	7
3	16
4	5
5	1
<b>EDAD</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>
20-30	15
31-40	7
41-50	8
51-60	1
<b>HIJOS</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>
0	13
1	12
2	5
3	0
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>
SOLTERO	14
UNIÓN LIBRE	6
CASADA(O)	8
<b>PASATIEMPO</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>
FUTBOL	5
BALONCESTO	7

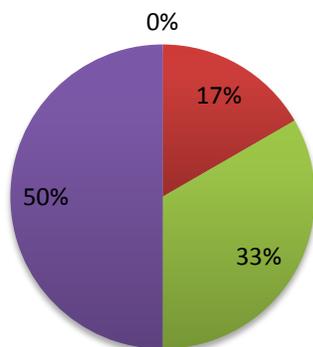
CICLISMO	2
ATLETISMO	2
<b>LUGAR DE NACIMIENTO</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>
BOGOTÁ	22
VALLE	1
CALDAS	1
SANTANDER	2
CUNDINAMARCA	1
ANTIOQUIA	1
META	1
<b>SALARIO</b>	<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>
500.000 - 1'500.000	42
1'500.000 - 2'500.000	2
2'500.000 - 3'500.000	2
3'500.000 - 4'500.000	0
más de 4'500.000	3

**Anexo 12.** Gráficas de los resultados de la tabulación de la información para el análisis de audiencia.



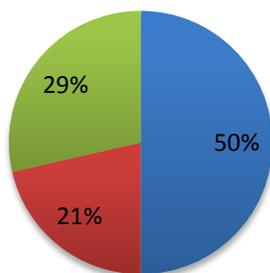
### HIJOS

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4



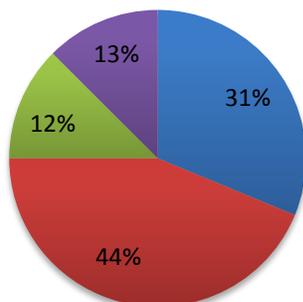
### ESTADO CIVIL

■ SOLTERO ■ UNIÓN LIBRE ■ CASADA(O)



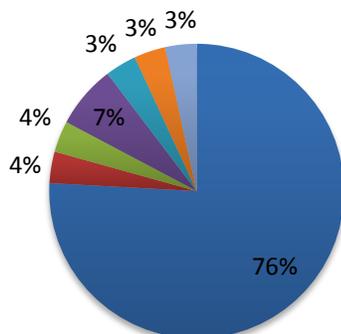
### PASATIEMPO

■ FUTBOL ■ BALONCESTO ■ CICLISMO ■ ATLETISMO

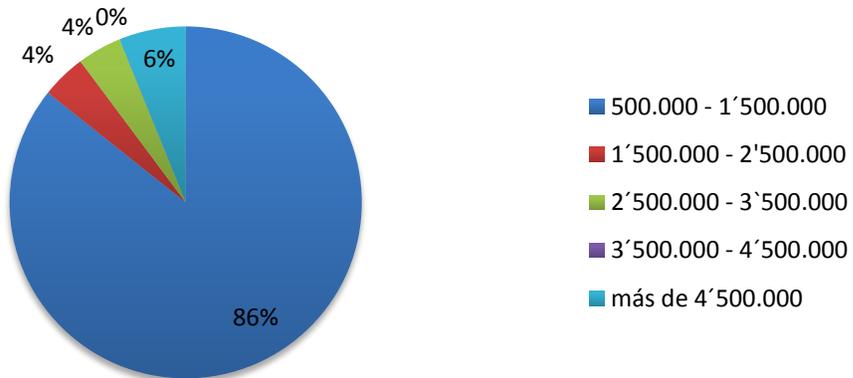


### LUGAR DE NACIMIENTO

■ BOGOTÁ ■ VALLE ■ CALDAS ■ SANTANDER ■ CUNDINAMARCA ■ ANTIOQUIA ■ META



### SALARIO



**Anexo 13.** Cuestionario de las entrevistas realizadas a los jefes de área.

Entrevista semiestructurada: comunicación interna.

1. ¿Conoce la misión y visión de la compañía?
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?
3. ¿Estos objetivos estratégicos, están basados en la misión y visión que tiene la empresa?
4. ¿La organización cuenta con políticas y procedimientos que guíen la toma de decisiones de los gerentes y directores?.
5. ¿Cómo definiría usted el seguimiento y control que se le realiza a las acciones o tareas que definen los gerentes y directores?
6. ¿La organización cuenta con un sistema para evaluar la gestión de sus gerencias?. ¿Cómo funciona?
7. ¿La compañía ha tenido procesos para definir el uso y movilidad de la información al interior de la compañía?

8. ¿Existen procedimientos para asegurar la confidencialidad de información importante o delicada que no todo el mundo pueda saber?
9. ¿Los trabajadores de la empresa saben cómo manejar la información interna, están autorizados para transmitir cualquier información a quien sea?
10. ¿Usted considera que la compañía tiene suficiencia para que la información sea un valor agregado de los procesos productivos?
11. ¿Cuánto tarda en llegar un mensaje a la persona interesada en la información?
12. ¿Qué modelo de comunicación se maneja dentro de la empresa?
13. Frente al fortalecimiento del recurso humano, ¿existen acciones encaminadas a que los miembros sean más competentes para el manejo de información?
14. ¿Los procesos de inducción de la compañía son claros y suficientes frente a los requerimientos de la compañía?
15. ¿Cuáles son estratégicamente los procesos de innovación que impulsa la compañía?
16. ¿Cuál es la política de comunicación que existe en la compañía?

17. ¿Quién o quiénes lideran la comunicación a nivel interno?
18. ¿Describa el clima organizacional de la compañía?
19. ¿Qué ruidos se perciben internamente que pueden o que están afectando el clima y eficiencia organizacional? (rumores, chismes, conflictos, ).
20. ¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía? ¿ Por qué?
21. ¿Cuáles cree usted que son los problemas más frecuentes causados por la falta de comunicación o fallas de comunicación dentro de la empresa?
22. ¿Los medios de comunicación que existen en la compañía son realmente eficientes y oportunos?
23. ¿Qué canales de comunicación se utilizan a nivel interno para hacer más efectiva la comunicación?
24. ¿Estos medios realmente permiten que todos los miembros de la organización estén informados de los temas que son relevantes en la compañía?

25. ¿Los empleados tienen un boletín, revista, cartelera o página en donde puedan ver información sobre la empresa o sobre actividades que sean de su interés?

26. ¿El conocimiento que usted tiene sobre el trabajo que se hace internamente en la empresa, se limita a su área o usted conoce todo lo que se hace y quién lo hace?

27. ¿Cómo se hace la selección del personal que trabaja dentro de la empresa?

28. ¿Estos procesos de selección permiten identificar si el posible trabajador tiene objetivos personales que estén relacionados con los objetivos de la empresa y políticas de la misma?

**Anexo 14.** Transcripción de audio de las entrevistas realizadas a los jefes de área.

### **Entrevista semi-estructurada: comunicación Interna**

**Ivonne Páez – Gerente Comercial**

#### **1. ¿Conoce la misión y visión de la compañía?**

No la tengo clara, la asumo desde la perspectiva de la gerencia comercial que es: mantener lo que se ha logrado y crecer para sostenernos en el tiempo.

Con base en eso se ha desarrollado este departamento comercial en trabajo conjunto con las directoras (comerciales) y los intermediarios.

En el área comercial hay más conocimiento que en otras áreas sobre este tema ... cuando se generó el departamento se hizo un lanzamiento (marzo 2013).

La idea es incentivar a los intermediarios para los que sumen 140 millones o más, en ciertos productos específicos, entre las tres compañías se ganen un cupo a barú (viaje todo pago).

También se propuso que por los negocios nuevos que traigan se va hacer una rifa para ganarse un carro nuevo. El ganador del carro será el intermediario que más negocios nuevos traiga.

*Integra* tiene unos valores que no tienen otras franquicias. Uno de sus principales valores es que se trabaja con tres compañías en un mismo lugar. Por eso le da un valor agregado a los intermediarios quienes no vienen a sacar solo una cotización si no que pueden sacar al mismo tiempo 3 cotizaciones distintas (argumento de venta).

En cuanto a este tema, a nivel interno tenemos un problema y es que manejar tanta información y ser veraces no es tan fácil, entonces sí, desde el área técnica, que es donde se generan las cotizaciones, no hay una buena comunicación con el intermediario, en donde el técnico le explique al intermediario porqué una cotización es mejor que otra y porqué es bueno hacer negocio con determinada compañía, se va a dificultar dar un optimo servicio... Eso hasta ahora está empezando a pasar con los directores comerciales. Mi misión ahorita es tratar de lograr eso en el menor tiempo posible.

La misión comercial es fidelizar a la fuerza de ventas, porque la fuerza de ventas estaba trabajando sola (por la falta de comunicación, falta de estrategias, de planeación, etc.).

Misión y visión actuales las hizo el dueño de la compañía. Se generaron cambios por presión del área comercial. Cada una de las compañía presionaba por sus propias metas y no había nadie direccionando esas exigencias. Le delegaban la labor a un gerente técnico, que, además desempeñaba otros cargos... La misión y la visión no son específicas.

Cada quien según su trabajo se auto pone una misión y visión.

*Integra* cuenta con un buen nombre, trayectoria, vela por los empleados internos.

## **2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?**

Según mi percepción, porque no existe un plan estratégico formal; no hay direccionamiento y una planeación. Todos aportan y funcionan porque son responsables y quieren la compañía pero no hay dirección de la cabeza.

Cada quien aporta. Se plantean algunos objetivos por áreas pero no son proyectos que estén dirigidos desde la cabeza de la organización.

Este año hay un objetivo más claro y está volcado al tema comercial. Una de las áreas más importantes de la compañía es esta (área comercial), es donde están puestos los ojos de la fe del dueño porque una de las falencias está en que la compañía corre un riesgo permanente porque depende de negocios muy grandes.

Entonces este año el objetivo es hacer crecer unos ramos para que la concentración que hay en los grandes negocios cambie así sea en un mínimo porcentaje.

En conclusión, no se tiene un plan puntual en donde esté planeado estratégicamente el desarrollo de la empresa durante un tiempo determinado.

**3. ¿Estos Objetivos estratégicos, están basados en la misión y visión que tiene la empresa? NA**

**4. ¿La organización cuenta con políticas y procedimientos que guíen la toma de decisiones de los gerentes y directores?**

No. Cuando yo tengo alguien a mi cargo viene y me pide permiso para algo. No existe un manual de convivencia, las decisiones se toman bajo la buena fe. Bajo el principio de confianza. Se notifican los permisos dados o decisiones tomadas por medio de correo electrónico.

Yo obro porque tengo unos principios y valores personales y parto de ellos para depositar confianza en mis subalternos y darles permisos o permitirles cosas.

En el caso de las faltas, las escalo a los jefes; pero, en la mayoría de los casos ellos dicen “mire a ver qué hace usted y nos cuenta lo que decida”.

**5. ¿Cómo definiría usted el seguimiento y control que se le realiza a las acciones o tareas que definen los gerentes y directores?**

Ha mejorado, cuando yo entré no hacían comités .

Hacen un comité mensual en donde se consolidan las cifras de la compañía, pero el comité es solo comercial. Se miden resultados (cuánto teníamos que hacer y cuánto hicimos), pero no se tocan temas importantes para saber cómo van los empleados, su rendimiento, actitud, comportamiento.

No hay un análisis de recursos humanos que, al final, es el que ayuda a lograr los objetivos comerciales. De hecho no hay un análisis de los procesos para que podamos ser más efectivos y gastar menos.

Esta direccionado a cómo vamos, qué nos falta para cumplir. No hay análisis del recurso humano.

No hay un control interno de los empleados y la manera y rendimiento de los trabajos que estos realizan.

El comité es muy informal. No hay área que consolide todos los informes que se presentan de cada área.

Los jefes generan confianza y cariño y se parte del supuesto que todos están haciendo lo que deben hacer, pero si alguien hace algo que no está bien, puede quedarse callado y nadie se da cuenta. Entonces sí debería haber algún control para evitar un abuso de confianza.

**6. ¿La organización cuenta con un sistema para evaluar la gestión de sus gerencias?.**  
**¿Cómo funciona?.**

No.

**7. La compañía ha tenido procesos para definir el uso y movilidad de la información al interior de la compañía?**

No.

Hay unos procesos para solicitar unos usuarios, si la gerencia no lo autoriza, no lo dan. A través de correos o formularios se solicitan los usuarios.

La comunicación con las compañías de seguros es muy coloquial; porque ellos vienen u hacen unos comités, ahí se le informa al gerente de la compañía (*Estado, Colpatria y BBVA*) cuáles han sido los cambios y quién va a hacer qué. Entonces la compañía de seguros genera una confianza con los empleados de *Integra* y les permiten entrar a una comunicación directa y hacer solicitudes directas.

No existe un manual de procesos para solicitar usuarios y manejo de cifras.

**8. Existen procedimientos para asegurar la confidencialidad de información importante o delicada que no todo el mundo pueda saber?**

No existen. Cualquier empleado puede entrar a ver información.

Hay una base de datos de intermediarios que se maneja internamente para que sepan a quién dirigir las cotizaciones. Hay restricciones pero no las conozco. La restricción más “evidente” es la existencia de un usuario y una clave que deben tener los funcionarios técnicos para poder acceder a la información necesaria para las cotizaciones.

**9. ¿Los trabajadores de la empresa saben cómo manejar la información interna, están autorizados para transmitir cualquier información a quien sea?**

No hay claridad. Los empleados pueden dar cualquier información y no saben hasta que punto deben ser prudentes.

En el área comercial el tema de seguridad se limita a enviar correos con copias ocultas para evitar infiltración de información que pueda ser usada en contra de *Integra*. Y no es un requerimiento de la empresa, sino una iniciativa propia de la gerente comercial. No todas las áreas hacen lo mismo.

En otras áreas le mandan información a todo el mundo sin tener en cuenta temas de seguridad o confidencialidad.

No hay unidad en el tema de seguridad de información y maneras de enviar correos con información importante.

No tienen parámetros establecidos del manejo de la información.

La mayor fortaleza de *Integra* es su fuerza de ventas y no se tiene cuidado con la bases de datos de los intermediarios. Por ejemplo, en recepción se cambia mucho de personal y a la hora del almuerzo cualquier persona se sienta ahí. Esto podría ser un riesgo a la hora de tener en cuenta que cualquier persona maneja información.

También se afecta la atención al cliente y comunicación interna en general. Muchos intermediarios no saben qué se hicieron los del área comercial. A nivel interno la comunicación es nula.

El fondo de pantalla fue iniciativa de Ivonne; y solo porque mi papa lo vio, está en todos los computadores, si no, cada quien con su fondo (identidad corporativa).

Todo es súper informal.

Ivonne parece la gerente. Toma iniciativas por cuenta propia pero ella misma dice que sería bueno que las iniciativas vinieran desde arriba.

El grupo de intermediarios se escogió sacando un histórico y se empezó a generar una sola base de intermediarios para toda la compañía.

No hay una base de datos unificada. Cada área tiene su base de datos. Sería muy bueno crear un departamento de estadística en donde se lleve una base de datos unificada de todos los intermediarios y sus ventas en las tres compañías.

**10. ¿Usted considera que la compañía tiene suficiencia para que la información sea un valor agregado de los procesos productivos?**

Yo creo que la compañía tiene los recursos, lo que pasa es que no los está aprovechando bien o no se están haciendo bien algunos procesos. La comunicación es muy informal.

**11. ¿Cuánto tarda en llegar un mensaje a la persona interesada en la información?**

Depende del medio: si es por correo, puede llegarle el mismo día. El problema es que lo conteste. Puede tardarse un día completo, dependiendo de lo que tenga. Y si es por teléfono pues es inmediato.

**12. ¿Qué modelo de comunicación se maneja dentro de la empresa?**

Aparte del correo, teléfono y la comunicación directa, muy rara vez las gerencias mandan un memorando cuando es algo general para todos.

**13. Frente al fortalecimiento del recurso humano, ¿existen acciones encaminadas a que los miembros sean más competentes para el manejo de información?**

Esto que se inició contigo, aunque no sé bien qué es, pero ya creo que nos dimos cuenta que se necesita mejorar en el tema de la comunicación.

**14. ¿Los procesos de inducción de la compañía son claros y suficientes frente a los requerimientos de la compañía?**

No. En un nivel de 1 a 5 (5 el mejor, 1 el peor), estaría en 2. Son muy deficientes.

Cada área tiene un responsable y uno como responsable se encarga de decirle a la persona lo que tiene que hacer y le hace la inducción, pero estamos muy flojos en eso porque, incluso, cuando alguien se retira pues no tienes un modelo de acta de entrega de puesto, sino, cada uno lo maneja como crea. Por ejemplo, si una persona se va puede que no tengamos el reemplazo, simplemente se va y toca buscar a quién colocamos ahí, o cuando se va no hay un tiempo para encontrar antes a una persona y poder hacerle la inducción a la otra persona que llega.

**15. ¿Cuáles son estratégicamente los procesos de innovación que impulsa la compañía?**

Hasta ahora el que tú estás haciendo (proyecto de comunicación).

En términos de tecnología: nada.

**16. ¿Cuál es la política de comunicación que existe en la compañía?**

No existe política

**17. ¿Quién o quiénes lideran la comunicación a nivel interno?**

No existe una persona que lidere la comunicación. Cada área se encarga de su parte.

**18. ¿Describa el clima organizacional de la compañía?**

Se manejan las cosas desde un punto demasiado personal, entonces cuando uno dice algo la otra persona cree que uno la está atacando. Cualquier reclamo u observación se toma de forma muy personal. Eso genera un clima pesado y conflictos personales entre los empleados.

Existen preferencias por parte de las gerencias a la hora de solucionar malos entendidos (unos si pueden decir y otros no).

**19. ¿Qué ruidos se perciben internamente que pueden o que están afectando el clima y eficiencia organizacional? (Rumores, chismes, conflictos).**

Inconformidades por labores que se colocan que no debería estar haciendo la persona.

Las personas les tienen miedo a sus líderes porque tienen la idea de que si dicen algo los echan.

También inconformidades por que los de arriba si pueden celebrar los cumpleaños y los de abajo no, porque vienen y nos regañan. A veces sin querer se le hacer pensar a las personas que unos si pueden y otros no pueden. Estas situaciones generan chismes.

**20. ¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía, por qué?**

Los clientes acá se quejan porque la gente no contesta los teléfonos, esa es la queja de todos. Dicen que la comunicación con integra es muy difícil. El problema puede ser que cuando una llamada entra y en la recepción la direccionan, la persona en la oficina no contesta, y el cliente se queda esperando.

También se quejan de la atención que reciben por teléfono. Dicen que a veces la niña de la recepción contesta con dos piedras en las mano. Tampoco sabemos cómo identificarnos en la llamada. Cada quien contesta a su manera.

**21. ¿Los medios de comunicación que existen en la compañía son realmente eficientes y oportunos?**

Si.

**22. ¿Qué canales de comunicación se utilizan a nivel interno para hacer más efectiva la comunicación?**

Correo y teléfono muy rara vez se usan memorandos desde la gerencia.

**23. ¿Estos medios realmente permiten que todos los miembros de la organización estén informados de los temas que son relevantes en la compañía?**

**24. ¿Los empleados tienen un boletín, revista, cartelera o página en donde puedan ver información sobre la empresa o sobre actividades que sean de su interés?**

No. No tenemos buzón de sugerencias, no tenemos buzón de mensajes... rara vez uno llega y le dicen: oye, te llamo tal persona.

**25. ¿El conocimientos que usted tiene sobre el trabajo que se hace internamente en la empresa se limita a su área, o usted conoce todo lo que se hace y quién lo hace?**

Si, no a fondo, pero si. Tal vez por el tiempo, pero al que llega si no se le dice, queda perdido, por lo menos mientras hasta que él mismo averigüe qué hace cada área, pero eso también es porque no hay una inducción formal al inicio, no hay un protocolo de presentación, pues no está como definido, muy rara vez se hace.

**26. ¿Cómo se hace la selección del personal que trabaja dentro de la empresa?**

En mi caso, citamos hojas de vida, llamamos a entrevista y las personas que nos parecen que cumplen los requisitos y perfil que se requiere, entonces se pasan a entrevista con las dos gerencias y listo, si ellos dan el visto bueno, la persona entra.

Hay un listado de documentos que Anita nos pasa en donde se pide un examen médico, unas certificaciones y temas de salud (seguridad social), pero muchos han ingresado sin hacer pruebas psicotécnicas ni nada de eso se utiliza.

**27. ¿Estos procesos de selección permiten identificar si el posible trabajador tiene objetivos personales que estén relacionados con los objetivos de la empresa y con políticas de la misma?**

Generalmente le contamos a la persona lo que buscamos y lo que estamos haciendo.

En la entrevista una pregunta desde la familia, qué hace actualmente, cómo vive, para mí es importante que la persona tenga aspiraciones. Y además, la experiencia de lo que se necesita.

Más información: existe rosca con algunos intermediarios que hacen que los que no estén dentro de la “rosca” se sientan desplazados y mal atendidos. Los intermediarios se han quejado varias veces por lo mismo.

### **Entrevista Semi estructurada: Comunicación Interna**

#### **Gustavo Escobar – Gerente Ejecutivo**

##### **¿Conoce la misión y visión de la compañía?**

No está escrita, hay que actualizarla, modernizarla, hacerle unos ajustes. La tenemos clara en nuestro pensamientos. Nos falta.

Aprovechar más los recursos, cuando hay rotación de personal en muchas ocasiones es porque la persona no da el rendimiento porque no entiende o no sabe lo que hay que hacer.

##### **¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?**

Los tenemos en la mente, no se ha definido un plan estratégico unido a misión y visión de la empresa. Crecer, servicio, cumplimiento de presupuesto y metas, concursos de motivación.

**¿Estos objetivos estratégicos están basados en la misión y visión que tiene la empresa?**

**¿La organización cuenta con políticas y procedimientos que guíen la toma de decisiones de los gerentes y directores?.**

Hay unas políticas definidas de las aseguradoras, debemos ceñirnos a un tema de manuales que nos entregan las compañías, pero falta un manual interno. No hay política de nada.

**¿Cómo definiría usted el seguimiento y control que se le realiza a las acciones o tareas que definen los gerentes y directores?**

Las tareas se cumplen. No hay herramienta administrativa que permita ver si a todo se le hace la gestión respectiva. Muchas veces las cosas no fluyen de forma normal.

No hay indicadores de productividad en la gente.

**¿La organización cuenta con un sistema para evaluar la gestión de sus gerencias?**

**¿Cómo funciona?.**

No. los críticos somos los dos (MYG), medidor de las cosas son las cifras.

**¿La compañía ha tenido procesos para definir el uso y movilidad de la información al interior de la compañía?**

No. Se manda un correo y se informa. No hay una única persona que haga ese manejo.

**¿Existen procedimientos para asegurar la confidencialidad de información importante o delicada que no todo el mundo pueda saber?**

La información que está, está blindada. Nadie puede sacar copias.

**¿Los trabajadores de la empresa saben cómo manejar la información interna, están autorizados para transmitir cualquier información a quien sea?**

No hay protocolo de custodia de la información.

**¿Usted considera que la compañía tiene suficiencia para que la información sea un valor agregado de los procesos productivos?**

Nosotros tenemos información, pero no hay única fuente y permite que muchas personas le metan mano a una información. La gente debe conocer. Nuestro sistema de comunicación es muy precario.

**¿Cuánto tarda en llegar y ejecutarse un mensaje a la persona interesada en la información?**

No tenemos medición, uno manda un correo y uno supone que se realiza, pero hay cosas que uno tiene que estar preguntando si se hizo o qué pasó.

**¿Qué modelo de comunicación se maneja dentro de la empresa?**

Comunicación horizontal y por eso mucha información no llega a las personas que tiene que llegar. No se hace un buen manejo del correo. La queja es de respuesta oportuna.

**Frente al fortalecimiento del recurso humano, ¿existen acciones encaminadas a que los miembros sean más competentes para el manejo de información?**

No. En eso fallamos desde el proceso de selección y la herramienta de capacitación que se les dé. Siempre tratamos de conseguir gente profesional y que esté en la universidad.

Motivamos a la gente a que estudie. Deberían haber programas que permitan un mejor manejo de la información.

**¿Los procesos de inducción de la compañía son claros y suficientes frente a los requerimientos de la compañía?**

Cuando se trata de las funciones que tiene que hacer de la aseguradora, si, porque no podría tocar la información de la compañía. Fallamos es en el proceso de selección. Debemos tener un manual de cómo se vincula a una persona. Algo tan sencillo como la presentación de una persona.

**¿Cuáles son estratégicamente los procesos de innovación que impulsa la compañía?**

La competencia no hace implementar cosas. Los hacen en forma natural y no escrito de forma formal. Deberían ser estrategias de cambio. Tecnología cero. La función que hace Ana Elsa, si le metiera tecnología sería un tema mucho más rápido.

**¿Cuál es la política de comunicación que existe en la compañía?**

No existe. Eso es lo que hay que trabajar. La comunicación es a diario. Debería existir un tema de comités con fechas claras y definidas. No hay evaluación de recursos humano y personal.

**¿Quién o quienes lideran la comunicación a nivel interno?**

No hay un líder. Se trata de hacer.

**¿Describa el clima organizacional de la compañía?**

Calificación 6, (de uno a 10). Se maneja mucho el respeto.

**¿Qué ruidos se perciben internamente que pueden o que están afectando el clima y eficiencia organizacional? (Rumores, chismes, conflictos).**

Tema salarial que son complicadas y generan ruido. Como no hay política de incremento de salario entonces hemos generado diferencias salariales. No hay comunicación con el funcionario. No hay política de motivación, no hay bonos, etc.

**¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía? ¿por qué?**

Hay un tema que es el tema de comunicación el grave. El problema que uno no tiene unos segundos bien formados, estructurados y que también generen autoridad. Salvo Mauro Carlos y yo, no hay nadie que genere autoridad y se genere caos cuando uno no está.

**¿Cuáles cree usted que son los problemas más frecuentes causados por la falta de comunicación o fallas de comunicación dentro de la empresa?**

**¿Los medios de comunicación que existen en la compañía son realmente eficientes y oportunos?**

Pueden ser mejores y actualizarse. No utilizamos las herramientas.

**¿Qué canales de comunicación se utilizan a nivel interno para hacer más efectiva la comunicación?**

Divulgación verbal.

**¿Estos medios realmente permiten que todos los miembros de la organización estén informados de los temas que son relevantes en la compañía?**

De alguna manera se enteran, pero no por el medio que se deben enterar.

**¿Los empleados tienen un boletín, revista, cartelera o página en donde puedan ver información sobre la empresa o sobre actividades que sean de su interés?.**

**¿El conocimiento que usted tiene sobre el trabajo que se hace internamente en la empresa, se limita a su área o usted conoce todo lo que se hace y quién lo hace?**

Sé que hace cada persona. Sí estoy enterado bien de cada área y persona.

**¿Cómo se hace la selección del personal que trabaja dentro de la empresa?**

Muy deficiente. No tenemos un proceso de formación y eso hace que tengamos que contratar personas que conozcan de seguros. Eso es una desventaja. Entonces recurrimos a *Fasecolda*.

**¿Estos procesos de selección permiten identificar si el posible trabajador tiene objetivos personales que estén relacionados con los objetivos de la empresa y políticas de la misma?**

No. Trata uno de mirarlo hacia la experiencia de la persona. Deben haber otro tipo de mediciones.

### **Entrevista semi-estructurada: comunicación Interna**

**Mauro Pinilla – Gerente General**

**¿Conoce la misión y visión de la compañía?**

No. La tengo en el subconsciente, pero no se ha diseñado como debe ser ni se ha promulgado al interior de la organización, ni al exterior.

**¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?**

Si, el primero es crecer, mejorar el servicio, ser una compañía muy estable para nuestros empleados (lo que implica un buen manejo de las finanzas), generar buenos resultados en las operaciones para las compañías que representamos, porque eso nos hace permanecer en el mercado y nos da un sello de seriedad y profesionalismo.

**¿Estos objetivos estratégicos, están basados en la misión y visión que tiene la empresa?**

Deben estar plasmados. Todo eso yo lo tengo un mi subconsciente, pero debería estar plasmado y pasarlo a un escrito para definir cuál es mi visión, cuál es mi misión.

**¿La organización cuenta con políticas y procedimientos que guíen la toma de decisiones de los gerentes y directores?**

No. Depende del tipo de decisiones. Sí tenemos unas políticas que están ordenadas dentro de los contratos suscritos con cada una de las aseguradoras que nos provee. Nosotros tenemos que respetar las políticas del *BBVA*, las políticas de *Colpatria* y las de *Seguros del Estado*,

entonces ahí hay unas políticas. Ya las políticas del manejo de asuntos internos no las tenemos escritas, como la visión y misión, las tenemos en la cabeza y las manejamos de una manera informal, pero nadie las sabe. Por eso a veces ocurren cosas que no deben ocurrir.

**¿Cómo definiría usted el seguimiento y control que se le realiza a las acciones o tareas que definen los gerentes y directores?**

Es un control deficiente porque es muy irregular en su seguimiento. El día a día no nos permite cumplir los cronogramas de evaluación que deberían hacerse. Por ejemplo, nosotros decimos que vamos a hacer un comité de seguimiento en determinadas fechas y muchas veces se pasan por alto, no se hacen.

Los comités se hacen a nivel comercial, pero a nivel de recurso humano no se evalúa, ni se controla, ni se discute sobre el personal. Por ejemplo, no existe una evaluación de desempeño, que es importantísima. Eso debería existir. Eso hay que diseñarlo.

Todo está dirigido a la parte comercial.

No hay procedimiento de control de personal. Hay una máquina para registrar la hora de ingreso y de salida de los empleados, pero no se exige su uso. A veces se usa, a veces no. No existe la regularidad y seriedad con que se deben tratar esos asuntos.

**¿La organización cuenta con un sistema para evaluar la gestión de sus gerencias?**

**¿Cómo funciona?.**

No.

**¿La compañía ha tenido procesos para definir el uso y movilidad de la información al interior de la compañía?**

No. en alguna época se trataron de establecer las circulares o comunicados de la dirección informando cosas, pero tampoco se le invirtió a eso. Tampoco hay boletines o carteleras para mantener informados a los empleados.

Aquí no sabemos distinguir entre lo urgente y lo importante, entonces vivimos en el día a día apagando incendios y lo que se busca a partir de hoy es tratar de armar una organización que esté representada y plasmada en una serie de manuales y en una serie de cosas que son parte del patrimonio de la compañía.

**¿Existen procedimientos para asegurar la confidencialidad de información importante o delicada que no todo el mundo pueda saber?**

Cada uno responde por la información que está bajo su cargo. Aquí las personas saben que no le pueden dar información de un negocio del intermediario x al intermediario y.

**¿Los trabajadores de la empresa saben cómo manejar la información interna, están autorizados para transmitir cualquier información a quien sea?**

**¿Usted considera que la compañía tiene suficiencia para que la información sea un valor agregado de los procesos productivos?**

Si. Ejemplo, nosotros hemos debido, hace muchos años, empezar a construir nuestra base de datos y no lo hicimos porque en ese momento no le dimos la importancia que eso debería tener. Hubo quien nos lo sugirió y no le hicimos caso. Si hubiéramos tenido esa base de datos hubiéramos podido desarrollar unos programas de mercadeo importantes, porque llegamos a tener muchos agentes, pero fuimos muy descuidados en haber valorado ese patrimonio que teníamos ahí.

**¿Cuánto tarda en llegar un mensaje a la persona interesada en la información?**

Lo que se demore en leer el correo. Yo prefiero dar un mensaje personalmente o por teléfono. Yo confié más en eso que en los correos.

La ejecución: yo no le hago seguimiento. Mi seguimiento es si vuelvo a detectar el problema y eso es muy grave, pero también es muy difícil estar haciéndole seguimiento a todas

las vainas. Por lo general, por la autoridad que tengo, la gente inmediatamente arregla el problema. Pero si no fuera yo, no tenemos cómo hacerle seguimiento a las cosas.

Hay un programa que tienen en aon en donde todo lo que entra a aon, queda registrado y uno puede ver a quien le fue transferida esa actividad y el programa va diciendo qué está hecho y qué no, cuántos días lleva pendiente. Ese es el control que yo quiero montar aquí. Por ejemplo, cuándo ingresa una solicitud de cotización, cuánto se demora, por qué lleva ocho días sin hacerse la póliza... Entonces, es un control que no tenemos y es esencial en esta empresa.

**¿Qué modelo de comunicación se maneja dentro de la empresa?**

Multidireccional.

**Frente al fortalecimiento del recurso humano, ¿existen acciones encaminadas a que los miembros sean más competentes para el manejo de información?**

Aquí no hay un manual de funciones, entonces aquí la gente hace las cosas porque le llegan, entonces, por ejemplo, a cada persona que llegue, se le debería entregar su manual de funciones. Debemos construirlo.

Somos una compañía de mucha improvisación.

**¿Los procesos de inducción de la compañía son claros y suficientes frente a los requerimientos de la compañía?**

No hay inducción.

**¿Cuáles son estratégicamente los procesos de innovación que impulsa la compañía?**

Las comunicaciones.

En temas de tecnología, prácticamente usamos los *software* que nos dan las compañías, internamente creemos que no necesitamos mayor cosa. Más allá de un correo del grupo *Integra*, no necesitamos nada más.

**¿Cuál es la política de comunicación que existe en la compañía?**

No

**¿Quién o quiénes lideran la comunicación a nivel interno?**

**¿Describa el clima organizacional de la compañía?**

La compañía tiene un grave problema que daña el clima organizacional. Y es que es una compañía muy paternalista, entonces eso conlleva a un exceso de tolerancia. Eso provoca exceso de confianza de los empleados (caso Martha). Eso genera sesgos y se dan rumores e inconformidades porque se les dan préstamos, permisos, adelantos a los empleados.

Se pasa por encima de una política que debe existir en las compañías y es que debe haber una escala salarial un reconocimiento por méritos, un castigo por fallas. Y no lo hacemos. No hay rosca pero la gente cree que hay rosca porque a unos sí y a otros no se les da. Una empresa tiene que manejarse con el mismo rasero para todo el mundo porque si no genera muchos problemas.

**¿Qué ruidos se perciben internamente que pueden o que están afectando el clima y eficiencia organizacional? (Rumores, chismes, conflictos).**

Sesgos por preferencias. En la ausencia de normas claras, la empresa entra a ser vulnerable a todas esas cosas.

**¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía, cuáles y por qué?**

Ninguna persona puede tener dos jefes, entonces yo puedo decir una cosa y Gustavo otra, entonces la gente se desubica. Aunque digamos hay un reconocimiento de que la cabeza soy yo obviamente al decirle a Gustavo creen que ya me lo han dicho a mí, o viceversa. Entonces la gente, dependiendo de lo que necesite, aprovecha para recurrir al que esté de mejor genio. Esas cosas generan problemas porque la comunicación no está clara porque hacemos de todo.

**¿Cuáles cree usted que son los problemas más frecuentes causados por la falta de comunicación o fallas de comunicación dentro de la empresa?**

**¿Los medios de comunicación que existen en la compañía son realmente eficientes y oportunos?**

Es oportuno en la medida en que yo me entero de una, eficiente, ahí es donde hay que considerar, pero como no tenemos una forma de controlar. Estamos muy regulares en muchos temas. En muchos casos no son eficientes porque no tienen conciencia ni control entonces dejemos para mañana lo que podemos hacer hoy.

**¿Qué canales de comunicación se utilizan a nivel interno para hacer más efectiva la comunicación?**

**¿Estos medios realmente permiten que todos los miembros de la organización estén informados de los temas que son relevantes en la compañía?**

**¿Los empleados tienen un boletín, revista, cartelera o página en donde puedan ver información sobre la empresa o sobre actividades que sean de su interés?.**

NO

**¿El conocimiento que usted tiene sobre el trabajo que se hace internamente en la empresa, se limita a su área o usted conoce todo lo que se hace y quién lo hace?**

Casi todas. Por el conocimiento que tengo del negocio. Conozco las áreas pero no sé con precisión quiénes son los funcionarios de cada área.

No hay unas funciones para cada empleado y a ciencia cierta no sé exactamente lo que hace cada persona.

**¿Cómo se hace la selección del personal que trabaja dentro de la empresa?**

(2:32:07)

**¿Estos procesos de selección permiten identificar si el posible trabajador tiene objetivos personales que estén relacionados con los objetivos de la empresa y políticas de la misma?**

**Entrevista semi-estructurada: comunicación Interna**

**Carlos Rico – Gerente Técnico**

**¿Conoce la misión y visión de la compañía?**

No está escrita.

**¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?**

Simplificar los trámites en la realización de los negocios. Es uno mismo el que se define de manera informal muchas cosas, de acuerdo al trabajo que desarrolle.

El modelo de empresa se creó para mejorar los servicios de las compañías de seguros.

Mensual y anual hay metas de producción y crecimiento pero no hay planeación ni programación.

**¿Estos objetivos estratégicos, están basados en la misión y visión que tiene la empresa?**

Si. Cada año mejorar e incrementar la producción.

**¿La organización cuenta con políticas y procedimientos que guíen la toma de decisiones de los gerentes y directores?**

No. las decisiones que tomo las tomo autónomamente.

**¿Cómo definiría usted el seguimiento y control que se le realiza a las acciones o tareas que definen los gerentes y directores?**

Deficiente. Las decisiones de negocios importantes y que tocan a la gerencia se ejecutan de inmediato y se les hace un seguimiento estricto, de ahí para abajo faltan controles. Eso ha generado problemas en perder negocios y demoras en la atención a nuestros clientes.

**¿La organización cuenta con un sistema para evaluar la gestión de sus gerencias?**

**¿Cómo funciona?**

No hay medio oficial para hacerlo.

**¿La compañía ha tenido procesos para definir el uso y movilidad de la información al interior de la compañía?**

No.

**¿Existen procedimientos para asegurar la confidencialidad de información importante o delicada que no todo el mundo pueda saber?**

No.

**¿Los trabajadores de la empresa saben cómo manejar la información interna, están autorizados para transmitir cualquier información a quien sea?**

Tienen criterio.

**¿Usted considera que la compañía tiene suficiencia para que la información sea un valor agregado de los procesos productivos?**

Tiene potencial pero no se maneja.

**¿Cuánto tarda en llegar un mensaje a la persona interesada en la información?**

Es relativo. Si está en nuestra delegación, casi es inmediato.

**¿Qué modelo de comunicación se maneja dentro de la empresa?**

Multidireccional.

**Frente al fortalecimiento del recurso humano, ¿existen acciones encaminadas a que los miembros sean más competentes para el manejo de información?**

No hay algún acción o tema al respecto.

**¿Los procesos de inducción de la compañía son claros y suficientes frente a los requerimientos de la compañía?**

No. Es deficiente.

**¿Cuáles son estratégicamente los procesos de innovación que impulsa la compañía?**

Muy pocos.

**¿Cuál es la política de comunicación que existe en la compañía?**

No hay.

**¿Quién o quiénes lideran la comunicación a nivel interno?**

**¿Describa el clima organizacional de la compañía?**

Regular. no actuamos integralmente como empresa.

**¿Qué ruidos se perciben internamente que pueden o que están afectando el clima y eficiencia organizacional? (Rumores, chismes, conflictos).**

**¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía? ¿Por qué?**

**¿Cuáles cree usted que son los problemas más frecuentes causados por la falta de comunicación o fallas de comunicación dentro de la empresa?**

**¿Los medios de comunicación que existen en la compañía son realmente eficientes y oportunos?**

Actualización de la tecnología van a mejorar porque tenemos muchos trancones con el email.

**¿Qué canales de comunicación se utilizan a nivel interno para hacer más efectiva la comunicación?**

**¿Estos medios realmente permiten que todos los miembros de la organización estén informados de los temas que son relevantes en la compañía?**

Siempre es teléfono o mail.

**¿Los empleados tienen un boletín, revista, cartelera o página en donde puedan ver información sobre la empresa o sobre actividades que sean de su interés?**

**¿El conocimientos que usted tiene sobre el trabajo que se hace internamente en la empresa, se limita a su área o usted conoce todo lo que se hace y quién lo hace?**

Conozco todo.

**¿Cómo se hace la selección del personal que trabaja dentro de la empresa?**

Si es para mí área, yo entrevisto a la persona.

Es informal.

**¿Estos procesos de selección permiten identificar si el posible trabajador tiene objetivos personales que estén relacionados con los objetivos de la empresa y políticas de la misma?**

Si. La mayoría son recomendados.

**Anexo 15.** Boletín informativo primera edición.

# INFORMATIVO GRUPO INTEGRA SEGUROS



- 1 Nuevo espacio de información  
Una nueva franquicia en Grupo Integra
- 2 AXXA compra el 51% de Colpatría seguros  
Nuestros Cumpleaños
- 3 Historia de vida  
Nuestra fiesta de fin de año  
Planes para la

CONSEJO EDITORIAL

MAURO PINILLA

GUSTAVO ESCOBAR

IVONNE PÁEZ

SARA PINILLA

Primera Edición

19/12/2013 – 19/01/2014

## 1 Lo que todos queremos saber

### Nuestro nuevo espacio de información

#### Queridos colaboradores.

No hemos querido dejar que finalice este año 2013 sin darles la buena noticia del nacimiento de nuestro informativo Grupo Integra Seguros.

En él encontraremos información que nos ilustrará sobre todos los aspectos que suceden en el diario acontecer y que son relevantes para el desarrollo de nuestras funciones. Esto nos permitirá entender mejor el entorno en el cual nos estamos desempeñando y a la vez generará una mayor integración en torno a estos temas.

Para finalizar queremos reiterarles nuestros deseos por que estas fiestas de fin de año transcurran en medio de la paz y la alegría en el seno de sus familias.

Que el año 2014 sea un año de grandes logros para todos.

**Cordialmente**  
La Gerencia

### Una nueva franquicia en Grupo Integra Seguros

#### SEGUROS EQUIDAD

Nuestras directivas están adelantando negociaciones para que en el año 2014 esta compañía sea otra de las aseguradoras que el Grupo Integra Seguros represente en calidad de franquicia.



### AXA ve potencial en Colombia en industria de seguros

La francesa AXA que acaba de anunciar la compra del 51 por ciento de las compañías aseguradoras de Colpatría, promete para el mercado colombiano un portafolio de nuevos productos.

Al explicar la importancia de llegar al país, Jean Laurent Granier, presidente para Latinoamérica, señala que esos nuevos seguros van desde ofertas a pequeñas y medianas empresas hasta combinaciones de ahorros y seguros de vida.

"Estamos comprometidos con el desarrollo del negocio y la ampliación de nuestra presencia en América Latina. (...)" Dijo Granier.

Fuente: Portafolio 2013

2 Nuestro equipo de trabajo

Historia de vida

**¡Felicidades a nuestros cumpleaños!**

- Andrea Acosta (18 Dic)
- Samira Celis (23 Dic)
- Robinson Buelvas (8 Enero)
- Maura A. Pinilla (14 Enero)
- Ana Elsa Acosta (17 Enero)

*Grupo Integral Seguros les desea un cumpleaños lleno de alegrías y bendiciones. Esperamos compartir con ustedes muchos años más.*



En la Madurez de su vida, Libardo Guzmán, se atreve a hablar de su vida personal; de sus pasiones, sus fiestas y sus mayores alegrías, en una amable conversación en medio de hojas y carpetas archivadas en un rincón de nuestras oficinas.

Recuerda con nostalgia su infancia y cuando piensa en su mamá no puede evitar que se le quiebre la voz y que los ojos se le agüen. Su mamá, la señora Flor Marina, a sus 70 años, lo sigue consintiendo y hace parte esencial en su vida, puesto que para él ella es y seguirá siendo un ejemplo a seguir.

Nuestro hombre del archivo, nació al sur de Santander en un pueblito llamado Puente Nacional. Junto con él su madre tuvo un gemelo idéntico que, desafortunadamente, murió a los pocos meses de nacido a causa de una infección que no fue tratada a tiempo. Es el hermano mayor de la familia.

Libardo, no tuvo una infancia fácil, recuerda a su madre, realizando diversos tipos de trabajos, pero con gran esfuerzo sacar a sus cinco hijos adelante, ante la ausencia de su padre. La escasez económica y diversas dificultades que esto generó marcaron la personalidad y forma de ver la vida de este luchador, quien a través de su lenguaje conservador y casi poético recalca la importancia que representa para él, el poder tener un hogar tranquilo y lleno de amor. Dedicó sus fines de semana a su mamá, sus hermanas, hermanas y sus sobrinos, y a su adorada esposa, la señora Alba Nelly, quien trabaja en una distribuidora de pisos y enchapes.

Se define como una persona tranquila y tolerante pero de gran carácter, honesto, disciplinado, responsable y honrado "hasta la muerte" tal como se lo recalca su mamá. "Mi madre es mi mayor orgullo, es lo mejor que yo tengo. Un día yo estaba con mi mamá y mis hermanas, viviendo en un inquilinato acá en Bogotá, y me encontré unas monedas en algún lugar de la casa y le dije "mamá míre, me encontré estas monedas, ¿me puedo comprar unos dulces?" y mi mamá me dijo "mijo, eso no es suyo, serán tuyas cuando yo se lo de a cuando usted algún día trabaje y se las gane con el sudor de su frente" Aprendí eso para toda la vida.", recuerda con cariño Libardo.

Él es muy espiritual. Al preguntarle: qué le gustaría hacer antes de morir?, no piensa en votarse de unos paracaidas o en viajar a la India. Solo desea estar bien con Dios, con su mamá, sus hermanas y su esposa.

2 Nuestro equipo de trabajo



Como espectador, le gusta el fútbol, es hincha de la selección Colombiana, y como práctica deportiva, prefiere el atletismo. Su color favorito es el azul y, en temas de gastronomía, le encantan los sudados, platos que, con mucho amor, su madre le enseñó a hacer desde muy joven.

Libardo es un hombre polifacético profesionalmente hablando. Trabajó en empresas de marroquinería, metalmeccánica y mensajería. Durante siete años estuvo encargado del archivo y simulador en la exlita Nacional de Seguros, al mismo tiempo que hizo los primeros dos años de Derecho en la Universidad La Gran Colombia, sin contar que a los nueve años, con el fin de ayudar en su casa, trabajó distribuyendo blanqueador por los barrios bogotanos.

Hoy Libardo vive cerca del 20 de Julio, barrio al que llegó cuando emigró de su pueblo natal. No tiene hijos pero vive feliz y tranquilo en el hermoso hogar que creó junto a su esposa.

3 Nuestros eventos

<p><b>¡Planes para la familia!</b></p> <p>¡Aprovechemos nuestra afiliación a Colsubsidio!</p> <p>Promoción para las vacaciones de estas vacaciones</p> <p><b>20%</b> de descuento en el portafolio de Vacunas para viajeros</p> <p>Pagando con el Cupo de Crédito de la Tarjeta de Afiliación Multiservicios Colsubsidio.</p> <p><b>30%</b> de descuento en Cheques Médicos para niños</p> <p>o 10% de descuento con cualquier medio de pago autorizado por Colsubsidio.</p> <p><small>Aplica términos y condiciones.</small></p> <p><small>Para más información visita <a href="http://www.colsubsidio.com">www.colsubsidio.com</a></small></p>	<p><b>¡La mejor opción para divertirnos en familia!</b></p> <p><b>(Show de agua y luz)</b></p> <p>Disfruta del espectacular show de agua y luz que trae para ti la ruta de Navidad 2013. Las funciones tendrán una duración de 10 minutos por cada hora.</p> <p>Lugar: <b>Piazza de Bolívar, Parque de los novios y Tímita</b></p> <p>Hora: <b>6:00pm a 10:00pm.</b></p> <p><small>Para más información visita <a href="http://www.rutadeonavidad.com">www.rutadeonavidad.com</a></small></p>
--	---





CONSEJO  
EDITORIAL

MAURO PINILLA

GUSTAVO  
ESCOBAR

IVONNE PÁEZ

SARA PINILLA

Segunda  
Edición

20/01/2014 – 20/02/2014

**1 Lo que todos queremos saber**

**¿Cómo nos fue en el 2013?**

**Queridos colaboradores.**

Los resultados de Grupo Integra Seguros respecto a los objetivos estratégicos trazados para el año 2013 no fueron los mejores. Luego de un año de intenso trabajo por parte de todos, no alcanzamos las metas propuestas, que estaban dirigidas a hacer crecer el negocio del "uno a uno".

Comparando los presupuestos del 2012 con los del año anterior, estos fueron los resultados.



CIFRAS EN MILLONES DE PESOS PRODUCCIÓN GRUPO INTEGRA SEGUROS 2013

COMPañIA	Producción 2012	Presupuesto 2013	Producción 2013	Ejecutado	Crecimiento
Seguros Colpatría S.A.	27.239	31.181	23.516	75%	-14%
Seguros del Estado S.A.	21.530	24.941	22.548	90%	5%
BEVA Seguros Colombia.	2.764	3.567	2.933	82%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>51.532</b>	<b>59.689</b>	<b>48.997</b>	<b>82%</b>	<b>-5%</b>

**Fusión de franquicias Colpatría**

Grupo Integra Seguros quiere darle la bienvenida a nuestros compañeros Carlos Saiz, María Patricia Mayorga, Paula A. Ramírez y Sara Cubides, quienes a partir del primero de enero de este año hacen parte de nuestro equipo de trabajo luego de la fusión que se hizo entre la franquicia Chicó y la franquicia de Unicentro.

**Nuestro próximo proyecto**

Nuestra empresa hace parte de un nuevo proyecto inmobiliario que se adelanta desde mediados del 2013.

Las oficinas donde estamos operando serán demolidas junto con las dos casas siguientes para la construcción de un edificio de seis pisos.

Por esta razón, en la segunda mitad del semestre del 2014, Grupo Integra trasladará sus oficinas a una nueva sede.

**2 Nuestro equipo de trabajo**

**¡¡Felicidades a nuestras cumpleañeras!!**

Viviana Pulido (2 de Feb)  
 Andry Katherine Ávila (aprendiz SENA) (26 Enero)

**Grupo Integra Seguros les desea un cumpleaños lleno de alegrías y bendiciones. Esperamos compartir con ustedes muchos años más.**



**"Me faltan 7 años para llegar a la tercera edad"**

Un hombre que se caracteriza por su buen humor y su espíritu alegre, pero que, al hablar de su vida es un poco más reservado y discreto. Así es Álvaro Carlos Hernando Rico Villami, nuestro gerente técnico.

A diario lo vemos atender intermediarios, contestar correos y llamadas, gritar, echar chistes, subir y bajar... sin embargo no sabemos mucho de él, ¿sabía usted que aunque le gustan los perros, prefiere cambiarse de acera cuando se le cruza una muy grande en su camino? Si, él como todos, tiene miedos y hoy, entre otras cosas nos confiesa que le teme a la soledad, y a los perros grandes prefiere contemplarlos de lejos.

Carlos nació y creció en Bogotá. Pasó su niñez en el barrio Quiroga de la capital, junto con sus hermanos: dos mujeres y un hombre. Fue el mejor estudiante de los 4, su tiempo lo dedicaba al estudio, al fútbol y tenía como exclusivo para la rumba. Recuerda haber sido algo travieso y a veces contestón pero siempre buen hijo. Cuando se graduó de bachiller se tomó tres meses sabáticos para luego empezar a trabajar.

El escenario de su vida profesional siempre ha sido el medio asegurador, inició su carrera hace más de cuarenta años como auxiliar del departamento de manejo y cumplimiento de Seguros Tequendama. Estudió administración de seguros en el Politécnico Gran Colombiano, durante 15 años hizo parte de la Nacional de Seguros donde se desempeñó como director de fianzas y gerente de licitaciones. Fue gerente de Asoat y ahora es el gerente técnico de Grupo Integra Seguros.

Hoy lo apasiona la familia, el fútbol sigue siendo una afición, pero le toca verlo y no practicarla, no porque sea malo, si no porque una de sus rodillas ya no da más cosas de la edad... y por eso mismo la rumba ya no es prioridad, sin embargo no deja de tomarse unos Whiskey'sitos "zanahorias", como él mismo los apoda, con su yerno o su hermano. Con su esposa prefiere compartir unas copas de aguardiente y de vez en cuando ir ver un show de tango. Con sus hijos va a la cicla vía y con sus nietos mata el antojo de un buen helado.

**1.75 Cm de estatura**

**Signo: Cáncer**

**Película recomendada: "No se aceptan devoluciones"**



Su plato fuerte es el peicado en todas sus formas, es bailarín de salsa, aunque ya no lo hace tan seguido. Chiquitita, de Abba, le saca lágrimas. Antes de morir quiere ir a un mundial de fútbol y hoy, sin imaginarse está a punto de cumplir uno de sus sueños de niñez... ¿cuál será? Esa confesión prefiere desahogarse cuando ya sea famoso.

**3 Nuestras actividades**

**Que tanto sabe usted de...**



**En Grupo Integra Seguros queremos apoyar el crecimiento profesional de cada uno de nuestros empleados**

Durante el próximo mes estaremos realizando una serie de evaluaciones sobre diferentes temas de seguros, así podremos conocer el nivel de conocimiento de cada uno de ustedes.

El objetivo de este ejercicio es organizar unos cursos sobre los temas en los cuales necesitamos reforzarnos.

Los detalles de las clases se darán a conocer en nuestra próxima boletín.

**¡Tenemos equipo de fútbol!**

**Nos hemos enterado que Grupo Integra Seguros tiene un equipo de fútbol**, que no sabemos si por ser muy malos, nos ocultan su participación en los diferentes torneos.

Estamos haciendo una campaña para que seamos invitados a los distintos eventos en los que participe nuestro equipo y poder apoyarlos para que obtengan mejores resultados.

¡Por favor, los invitamos a salir del anonimato!

Y las chicas, que se preparen para ser portistas.



Todos los que quieran hacer parte de este equipo, favor enviar correo a [sarapinlia@grupointegra.com.co](mailto:sarapinlia@grupointegra.com.co)

Anexo 17. Matriz del plan de comunicación interna.

MATRIZ COMUNICACIÓN INTERNA G.I.S.							
MISIÓN	PROBLEMA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES		
<p>Iniciar un proceso de comunicación que permita desarrollar herramientas que ayuden al direccionamiento de los empleados para que logren cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, a través del mejoramiento del trabajo interno de la organización.</p>	<p>¿Cómo lograr que los empleados respondan de forma positiva y activa a la estrategia?</p>	<p>1. Crear unidad de marca para lograr la identificación de los empleados con la empresa</p>	<p>1.1 Unificar la marca visual y conceptualmente para generar una identidad fuerte y coherente que sea percibida por nuestros empleados.</p>	<p>1.1.1 Reevaluar la imagen de la marca y crear unos parámetros específicos</p>	<p>1.1.1.1 Hacer una auditoría de marca</p>	<p>1.1.1.2 Teniendo en cuenta los resultados de la auditoría de marca, proponer un nuevo diseño que esté acorde a la esencia de marca</p>	<p>1.1.1.3 Crear un manual de marca</p>
				<p>1.1.2. Utilizar herramientas físicas que evidencien la unidad de marca</p>	<p>1.1.2.1 Hacer el lanzamiento de la nueva imagen (la actividad de lanzamiento debe ser de integración donde se combinen elementos visuales y experienciales)</p>	<p>1.1.2.2 Hacer la papelería empresarial en donde se aplique el manual de marca ( hacer inventario real de necesidades de papelería)</p>	<p>1.1.2.3 Crear material promocional interno bajo los parámetros del manual de marca.</p>

			<p><b>1.2</b> Hacer que los empleados conozcan la marca</p>	<p><b>1.2.1</b> Dar a conocer y recordar a los empleados : qué somos, quiénes somos y por qué somos</p>	<p><b>1.2.1.1</b> Utilizar los protectores de pantalla para promocionar la nueva imagen</p>	<p><b>1.2.1.2</b> En actividades de bienestar siempre vincular los valores y esencia de marca</p>	<p><b>1.2.1.3</b> Crear una sección en el boletín para contar datos curiosos sobre la historia de la empresa</p>	<p><b>1.2.1.4</b> Hacer una campaña educativa sobre la manera de vestir y cómo usar el uniforme de la empresa</p>



			<p><b>2.2.1</b> Utilizar herramientas de comunicación para comprometer y motivar a los empleados en su trabajo diario</p>	<p><b>2.2.1.1</b> Mensualmente dar un reporte de lo que se logró gracias a todos</p>			
		<p><b>2.2</b> crear espacios informativos que permitan vincular y hacer partícipes a todos los empleados.</p>	<p><b>2.2.2</b> Dar claridad a los empleados sobre la empresa y las funciones que tienen dentro de ella</p>	<p><b>2.2.2.1</b> Crear un manual del empleado donde se establezcan los deberes y derechos de cada uno</p>	<p><b>2.2.2.2</b> Crear un manual de inducción para que cada empleado sepa en qué empresa trabaja, por qué es bueno trabajar en ella y cuáles son sus funciones</p>	<p><b>2.2.2.3</b> Crear un código de vestuario que unifique a todos los empleados para que reflejen los valores de la compañía a través de su presencia.</p>	

			3. Lograr mejorar el clima laboral para generar mayor integración	3.1 Crear acciones para llegar directamente a los empleados, acercándonos a ellos y estableciendo una relación para que nos conozcan mejor y generemos vínculos cercanos	3.1.1 Generar actividades de bienestar para motivar e integrar a todos los empleados	3.1.1.1 Realizar celebraciones y actividades para días especiales del año	3.1.1.2 Hacer torneos deportivos donde los empleados interactúen y se alejen de la rutina laboral.	3.1.1.3 Realizar talleres de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.	3.1.1.4 Generar campañas para promocionar las capacitaciones, cursos y seminarios que las compañías brindan a los empleados.

(Continuación: matriz comunicación interna G.I.S.).

ACTIVIDAD DETALLADA	INDICADORES DE EFICIENCIA		
	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3

<p><b>1.1.1.1</b> Se recopila información de la empresa y la marca: historia, misión, visión, posicionamiento, personalidad, atributos, beneficios funcionales y emocionales, esencia, respaldo de marca, elemento diferenciador, tipo de marca, percepciones vs ambiciones, competencia y logo.</p>	<p><b>1.1.1.2</b> contratar a una agencia de publicidad y comunicación para que, a partir del diagnóstico de la auditoría de imagen, planteen un rediseño de la marca</p>	<p><b>1.1.1.3</b> Luego de escoger el logo-símbolo final de la empresa, se hará el manual de marca respectivo</p>		<p><b>ATRIBUTOS</b></p>	<p>Identificación</p>	<p>Sentido de pertenencia y productividad</p>	<p>Integración</p>
<p><b>Hacer un taller de trabajo en equipo</b></p>	<p><b>1.1.2.2</b> Mandar a hacer: hojas membrete, tarjetas de presentación, sobres de correspondencia, facturas, comprobantes de pago y papelería especial de gerencia.</p>	<p><b>1.1.2.3</b> Mandar a hacer: Cuaderno-Agenda con calendario incluido. <i>Mousepad</i> con gel para apoyar la muñeca</p>		<p><b>NOMBRE</b></p>	<p>Nivel de identificación de los empleados hacia la empresa</p>	<p>Nivel de sentido de pertenencia y productividad de los empleados hacia la empresa</p>	<p>Mejorar el clima laboral a través de la integración de los empleados l</p>

				<b>ESCALA</b>	<i>Likert de 1 a 5</i>	<i>Likert de 1 a 5</i>	<i>Likert de 1 a 5</i>
					Umbral superior 4.5	Umbral superior 4.5	Umbral superior 4.5
<b>1.2.1.1</b> Se escogerán 6 frases de grandes pensadores. Las frases deben ser coherentes y alusivas a nuestra esencia.		<b>1.2.1.3</b> Crear una sección donde se publicarán datos curiosos sobre la historia de la empresa, tales como: ¿sabías que el señor Mauro Pinilla fue el creador del modelo de negocio de franquicias en el sector asegurador? ¿Sabías que enfrentamientos personales entre el señor Julio Mario Santo Domingo y el señor Ardila Lule, abrieron las puertas a <i>Grupo Integra Seguros</i> para ser la primera franquicia del sector asegurador colombiano?	<b>1.2.1.4</b> Realizar un taller sobre presentación personal en la oficina. Traer a un asesor de imagen para que les de <i>tips</i> de vestuario y maquillaje adecuados para el trabajo. Regalar un mini kit básico de maquillaje asequible para todas las mujeres de la empresa	<b>RANGO</b>	umbral inferior 4	umbral inferior 4	umbral inferior 4
				<b>HORIZONTE</b>	4 MESES	4 MESES	4 MESES

		¿Sabías qué el último año crecimos un X%?, etc.					
				<b>DEFINICIÓN</b>	Identificación es cuando los empleados logran entender y hacer parte de los valores, misión y visión de la empresa <i>Grupo Integra Seguros</i>	Sentido de pertenencia hace referencia a la apropiación que deben tener los empleados hacia la empresa. Productividad se refiere a la eficiencia y eficacia con la que los empleados hacen sus labores diarias.	Integración se refiere a la unión e interacción positiva entre cada uno de los miembros de la empresa.

<p><b>2.1.1.2</b> Hacer una campaña de expectativa donde se manden frases como: ¿quieres expresar tus ideas y no encuentras el espacio adecuado? ¿quieres participar más activamente en todo lo que pasa en la empresa? Tu eres lo más importante para nosotros, por eso queremos que tengas un espacio de libre expresión.</p>	<p><b>2.1.1.2</b> Luego de que se haya lanzado el buzón de sugerencias se les hará una demostración de la confidencialidad del correo para que ellos estén tranquilos del anonimato de sus aportes. También se les darán a conocer, por medio de un documento reglamentario que especifique los usos adecuados e inadecuados de este buzón.</p>	<p><b>2.1.1.3</b> Crear comunicados positivos donde se invite a los empleados a participar y ser propositivos respecto a sus propias quejas y reclamos. La idea es incentivarlos a proponer soluciones al mismo tiempo que expresan las insatisfacciones</p>	<p><b>2.1.1.4</b> La cartelera estará dividida por temas y la información que se publique allí debe estar aprobada por Sara Pinilla Vega. La cartela estará en el pasillo principal de cada piso de la empresa y tendrá temas como: cumpleaños, reuniones del interés de los empleados, actividades extracurriculares, entre otros.</p>	<p><b>INSTRUMENTO</b></p>	<p>Encuesta tipo <i>likert</i></p>	<p>Encuesta tipo <i>likert</i></p>	<p>Encuesta tipo <i>likert</i></p>
<p><b>2.1.2.1</b> Organizar y liderar una reunión mensual con los jefes de área para hablar de los temas de rendimiento, cumplimiento</p>	<p>2.1.2.2. Medios de divulgación de imágenes a. Un <i>floor stiker</i> b. Un porta pantallas mensual por tres meses.</p>	<p>2.1.2.3 Actividad. Consistirá en tres regalos que se pondrán en el puesto de trabajo con el logo de ¿qué vas a hacer hoy con esto? Primer día. Un dulce. B. Segundo día. Un corazón de chocolate. C. Tercer día, una carta cerrada con una imagen de Integra (nuevo logo) CON LA PALABRA</p>	<p><b>CATEGORÍAS</b></p>				

de los objetivos y comunicados importantes para los empleados.	COMPROMISO		2. Desacuerdo	2. Desacuerdo	2. Muy poco	
			3. Unas veces sí y otras no	3. Unas veces sí y otras no	3. Suficiente	
			4. Acuerdo	4. Acuerdo	4. Bastante	
			5. Total acuerdo	5. Total acuerdo	5. Si	
			<b>PREGUNTA</b>	1. Conozco el logotipo de <i>Grupo Integra Seguros</i>	1. Me siento identificado con los valores (trabajo en equipo y servicio al cliente) que me ofrece la organización	1. Se siente motivado en un su trabajo
				2. Tengo claro que trabajo para <i>Grupo Integra Seguros</i> y no para las compañías aseguradoras	2. Conozco la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa	2. Se siente integrado dentro de todo el grupo de empleados de la empresa
				3. Conoce el concepto de marca de <i>Grupo Integra Seguros</i>	3. Me siento orgulloso de decir que trabajo en <i>Grupo Integra Seguros</i>	3. Se siente bien atendido por su superior o jefe
2.2.1.1 Una de las secciones del boletín informativo será la de informar el trabajo que se hizo durante el mes. Se dirán cuales fueron los logros, cuales los desaciertos. En qué vamos			<b>FÓRMULA</b>	porcentaje	porcentaje	porcentaje

<p>y cuánto nos falta para llegar a la meta (información basada en los resultados del comité mensual)</p>							
<p><b>2.2.2.1</b> Crear un documento digital y formal en donde se establezcan los deberes y derechos de todos los empleados de <i>Grupo Integra Seguros</i>. Todos los empleados deben tener esto en su poder y deben consultarlo siempre que tengan dudas. Esto también servirá como guía para los gerentes y jefes de área, a la hora de</p>	<p><b>2.2.2.2</b> Crear un documento con toda la información de lo que es la empresa: misión, visión, historia, nuestro modelo de negocio y organigrama. Este documento debe ser entregado a todos los empleados y debe ser la herramienta teórica y de soporte que le queda al empleado luego de la inducción que se le hace al entrar a la empresa.</p>	<p><b>2.2.2.3</b> Será un documento digital donde, de manera muy cordial y amistosa, se les dirá a los empleados la manera adecuada para asistir a las oficinas de <i>Grupo Integra Seguros</i>. Incluirá consejos tanto para mujeres como para hombres. Se hablará de vestuario, maquillaje, accesorios, entre otros.</p>					

establecer sanciones o reconocimientos							
3.1.1.1 Ver hoja Actividades Mensuales (para realizar durante todo el año)	3.1.1.2 Conocer cuáles son los deportes favoritos de los empleados y organizar torneos extracurriculares para crear integración y competencia sana. Con esto también motivamos la vida saludable y hacemos algo de responsabilidad social empresarial hacia nuestros empleados.	3.1.1.3 Una o dos veces al año programar un taller que motive a los empleados a hacer mejor su trabajo para que logren una mayor eficiencia y eficacia. Incluir tips de organización de tiempo, como ser más ágiles, como relacionarnos con los clientes, como	3.1.1.4 Usar el correo electrónico para enviar invitaciones a los empleados para que participen en los espacios educativos que brindan las aseguradoras.				

		explotar mejor nuestras capacidades, etc.					

**Anexo 18.** Cotizaciones para el presupuesto del plan de comunicación interna.

Cotización 1: asesoría en imagen corporativa y presentación personal

# Imagen Proyección

“Modificar la realidad e insistir en buscar la perfección  
son las bases del Éxito”

**Steve Jobs**

En un  
**ENTORNO**  
empresarial  
TAN **COMPETITIVO** en la actualidad  
Es necesario **mantener**  
**UNA IMAGEN** CORPORATIVA  
CONSISTENTE Y CREEBLE

[ INVIERTA EN SU ACTIVO MÁS VALIOSO,  
SUS **EMPLEADOS** ]

**SON LOS ELEMENTOS CLAVES**

*para transmitir un mensaje*

MÁS PROFESIONAL Y SERIO DE SU EMPRESA.

A través  
de  
nuestras **conferencias**,  
SEMINARIOS, CONSULTORIAS Y CURSOS,  
les **AYUDAREMOS**  
a **DESARROLLAR** su imagen  
**PROFESIONAL**  
y habilidades de **COMUNICACIÓN**  
TANTO **al GRUPO** como  
**INDIVIDUALMENTE**

## **TEMAS DESDE LA IMAGEN**

### **Imagen Ejecutiva:**

Marketing Personal  
Asesoría de Imagen  
Dotaciones y código de vestuario

### **Imagen Corporativa Sector Moda:**

Estilismo  
Colorimetría  
Historia de la Moda  
Perfiles del Consumidor de Moda  
Tendencias  
Personal Shopper para eventos especiales.

## **TEMAS DESDE LA PROYECCIÓN**

Coaching de autoestima  
Programación Neurolingüística  
Liderazgo  
Comunicación asertiva y trabajo en equipo.



**BENEFICIOS**

# 1

CREAR UNA IMAGEN CORPORATIVA COORDINADA  
CON LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE SU EMPRESA

# 2

PROYECTAR AUTORIDAD

# 3

INSPIRAR CONFIANZA EN LOS CLIENTES

4

IDENTIFICARSE MÁS Y MEJOR CON SU EMPRESA

5

AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

6

MEJORAR LA AUTOESTIMA Y CONFIANZA DE SUS EMPLEADAS

# 7

FORTALECER SU MOTIVACIÓN

CREAMOS  
PROGRAMAS

SEGÚN  
LAS NECESIDADES

DE SU  
EMPRESA

[ NUESTROS CLIENTES ]



# MODULOS

## IMAGEN EJECUTIVA

De las muchas formas que utilizamos para expresarnos, el color y el estilo de la ropa probablemente producen el más inmediato y fuerte impacto. La indumentaria no simplemente cubre y protege el cuerpo, genera una impresión visual de lo que somos, ésta empodera nuestra imagen y contribuye a definir lo que proyectamos.

Tenemos 30 segundos para generar una primera impresión; ya que ésta es la que transmite un mensaje claro y contundente de lo que somos.

Nuestras asesorías están dirigidas a potencializar la imagen de los participantes (hombres y mujeres), y así generar una imagen ejecutiva coherente con los valores de la empresa que representan.

Los temas tratados durante las asesorías son:

Marketing Personal: Cómo venderse adecuadamente partiendo desde la imagen

- Color
- Detalles de las prendas
- Estética y Automaquillaje
- Accesorios y Complementos
- Prendas Claves
- Tendencias

## CÓDIGO DE VESTUARIO

Herramienta clave en el ámbito corporativo, para alinear los valores y objetivos empresariales con la imagen de cada uno de los empleados tengan o no uniforme.

# **ESPECIFICACIONES DE LAS ASESORIAS**

**1**

**Duración : 2 HORAS  
IMAGEN EJECUTIVA**

**2**

**50 participantes máximo  
divididos en 2 grupos**

# 3

**Los recursos que la empresa debe proporcionar son:**

**Video beam, tablero, lapiceros, escarapelas con los nombres legibles de cada participante, y refrigerios.**

## **VALOR DE LA INVERSION**

**CAPACITACION 2 GRUPOS en  
IMAGEN EJECUTIVA**

**2,000.000 COP**

**\* ESTE VALOR NO INCLUYE: RETENCIONES.**

\* Se debe cancelar el 50% por adelantado y el 50% al terminar la capacitación en Imagen Ejecutiva.

# CÓDIGO DE VESTUARIO PERSONAS SIN UNIFORME

# 1.000.000 COP

\* **ESTE VALOR NO INCLUYE:** RETENCIONES.

\* Se debe cancelar el **50%** por adelantado y el **50%** al terminar la capacitación en Imagen Ejecutiva.

## NUESTROS PERFILES

### Alejandra Vega

Soy profesional en Economía y Negocios Internacionales, realicé un diplomado en Gerencia de Mercado y adicionalmente me certifique como Asesora de Imagen de Styletto Argentina (Teorías basadas en la Escuela Color Me Beautiful).

Durante los últimos 6 años trabajé en el área de mercado y posteriormente en el área comercial, desempeñando cargos gerenciales en el sector de retail. Esta experiencia me permitió desarrollar competencias para penetrar en la estructura de una marca, entender necesidades y generar un valor agregado para el cliente.

Hace 2 años integré mis competencias comerciales y de marketing a mi afinidad por la moda, al gerenciar un espacio (Showroom) de análisis y asesoría, ayudando a clientes a definir y entender su estilo y a reflejarlo en su imagen, creándoles confianza y empowerment. Durante este proceso aprendí como algunos métodos intervenían para que las personas se conocieran a sí mismas. El contacto con la gente y la moda, me dieron la oportunidad de realizar múltiples viajes que pronto generaron en mí una idea. Empecé a viajar a Nueva York desarrollando experiencia en negociación con diseñadores y distribuidores.

Esta experiencia con la gente, mis clientes, mis viajes y el espacio que una vez gerencí creó definitivamente en mí una profesión.

Es así como nace Alejandra Vega – Asesora de Imagen una empresa de consultoría encaminada y enfocada a potencializar la imagen personal a través de servicios como Estilismo, Colorimetría, Estudio del closet, Ruta de tiendas; y de la imagen corporativa a través de consultorías para el personal de las empresas mediante los procesos de Coaching Ontológico y Asesoría de Imagen. El perfil de mis clientes es tan diverso que incluye empresas, nuevos artistas, políticos, entre otros.





## Lina Díaz

Estudié historia del arte en la Sorbona de Paris. Posteriormente regresé a Bogotá y durante seis años estudié Derecho en la Universidad Javeriana. Al terminar mis estudios viajé a Nueva York donde Estudié Fashion Marketing en Parsons, The New School for Design. Fueron cuatro años en esta ciudad donde tuve la oportunidad de trabajar con GIORGIO ARMANI, con COSTUME NATIONAL, con la editora de moda Caragh Wilson de la revista HARPER'S BAZAAR, y con la empresa HARRISON & SHRIFTMAN que me dió la oportunidad de trabajar en el evento de moda más importante del mundo, NEW YORK FASHION WEEK.

Actualmente tengo un espacio donde ofrezco mis servicios de asesoría de imagen y personal shopper.

Dicto conferencias a empresas en temas de asesoría de imagen y protocolo empresarial.

Certificada como asesora de imagen en Colour me Beautiful.

Cotización 2: *coaching* empresarial.

## COACHING EMPRESARIAL

Propuesta Consultoría Anual

Se tiene como principal objetivo ofrecer una capacitación completa, asertiva y profunda para generar una clara mejora en los resultados de ventas.

## PRIMER TALLER

Módulo Coaching Personal:

Programación Neurolingüística:

- Gestos y significados.
- Cómo intuir y fidelizar a los diferentes tipos de clientes.
  - Cómo cerrar una venta.
  - Cómo generar Rapport o empatía.
- Cómo se filtra la realidad según el cliente (auditivo, visual o kinestésico).

## SEGUNDO TALLER

Módulo Coaching Personal:

Liderazgo:

- Piezas imprescindibles para el líder de hoy.
  - La importancia de la inspiración.
  - Comunicación y expectativas.
    - Ejercicio de líder eficaz.

## TERCER TALLER

Módulo Coaching Personal:  
Trabajo en equipo.

- Comunicación asertiva y trabajo en equipo.
  - Lenguaje verbal y no verbal. Postura.
    - El éxito del trabajo en equipo.
    - ¿Cómo me estoy comunicando?
- ¿Qué tan bien me estoy relacionando con los demás?

## CUARTO TALLER

Módulo Coaching Personal:  
Habilidades Comerciales y Servicio al Cliente

- Técnicas para las habilidades comerciales.
  - Perfiles de Consumidor.
  - Cómo maneja la reticencia.
- Cómo no improvisar y ser asertivo con nuestros horarios.
  - Cierre de ventas.

## QUINTO TALLER

Módulo Coaching Personal:  
Flexibilidad:

Disposición y capacidad para adaptarse fácilmente y trabajar en distintas situaciones, personas o grupos diversos. La importancia de entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados adoptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera. Promover cambios dentro de la organización.

# BENEFICIOS

1. Alineación de la actitud de nuestros colaboradores con los objetivos empresariales
2. Fomentar en nuestros colaboradores un sentido de pertenencia con la identidad corporativa.
3. Empleados seguros y positivos
4. Mejor comunicación y relaciones interpersonales en los equipos de trabajo

# PROPUESTA COMERCIAL

500.000 por hora. Cada taller tiene una duración de 2 a 8 horas dependiendo de las necesidades del cliente.  
Costo sin retenciones incluidas.  
25 participantes máximo por grupo.

## [ NUESTROS CLIENTES ]



Massimo Dutti

ESPRIT



MARILYN BECERRA

Spring Step

natura  
bem estar bem



ZARA

Microsoft

Primavera



takami

Fedco  
Lo que importa es lo Mejor



ötzi

Carlos Nieto



Mercedes-Benz

Bershka

80 sillas



## NATALIA ARIAS



Soy Comunicadora Social y Periodista certificada en Coaching Internacional Life Management y Líder Facilitador Profesional, con Diplomado en Relaciones Públicas y Mercadeo.

Escribí durante año y medio para las revistas: Cambio, Cambio de Vida y Colmédica. He trabajado como reportera y editora política del Noticiero Noticias Uno, La W Radio y he realizado investigaciones para el programa Contravía del periodista Holman Morris.

En el área de las relaciones públicas, me he desempeñado como Jefe de Prensa del Programa Presidencial de Lucha Contra la Corrupción, que lidera la Vicepresidencia de la República, durante el periodo de Rodrigo Lara y también como Directora de Comunicaciones de la Corporación Excelencia en la Justicia y de la campaña Elección Visible.

Actualmente asesoro mediante el coaching a empresarios y políticos que se van a lanzar a campañas políticas y dicto talleres vivenciales de coaching personal y PNL a varias empresas reconocidas del país.

## Cesar Fernandez



Comunicador Social y Periodista con más de 15 años de experiencia en medios de comunicación en Colombia y Estados Unidos. Director de ventas y mercadeo Único de Colombia y Natures Sunshine Products. Escritor y autor de dos libros de mercadeo en redes y una veintena de CDS motivacionales con temas de comunicación, liderazgo y coaching.

Catedrático y conferencista en la Universidad Eafit de Medellín, Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, San Martín, Externado de Colombia, Konrad Lorenz y Universidad de la Sabana. Coach invitado en los diplomados de PNL e Inteligencia emocional y Desarrollo Gerencial Forum Universidad de la Sabana.

Director académico de diplomados Coaching Gerencial Forum Universidad de la Sabana desde 2006, Bogotá y Medellín. Ha dictado conferencias y seminarios en Estados Unidos, y una decena de países latinoamericanos. Instructor Coach de Human Perspective International en Ecuador. Coaching certificado por Newfield Consulting E.U desde 1999

Cotización 3: papelería y material promocional corporativo.

NKO IMPORTACIONES S.A.S  
 NIT 900 467 031-8  
 Carrera 11BIS # 124 A - 66  
 Tel: 310-8747887  
 e-mail: juanoRZ3@gmail.com

COTIZACION: VARIOS

FECHA:

EMPRESA: Integra

DIRECCION: \_\_\_\_\_

CONTACTO: Sara Pinilla

TEL: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

REFERENCIA: VARIOS

LUGAR DE ENTREGA: \_\_\_\_\_

REF	DESCRIPCION	CANTIDAD	VLR/UND
MUGS EN CERÁMICA		55	\$9.000
MOUSEPADS		55	\$11.500
CUADERNOS	Tamaño 24,5x17,5 cm, tapa dura, full color, plastificado mate 1 cara, guardas sin impresión, 100 hojas internas 1x1 tinta bond 75g, 3 insertos propalcote 240g, 4x4 tintas, anillo "oo"	55	\$18.000
PLACAS DE GUÍA BÁSICA	Logo de la compañía y texto de identificación en vinilo adhesivo sobre acrilico cristal de 3 mm de 15 x 20 cm, con soporte de dos dilatadores en acero inoxidable.	14	\$52.000
HOJAS MEMBRETE	Tamaño carta, impresas sobre bond 75g, a full color	600	\$320

CARPETAS	Tamaño carta impresas sobre propalcote 300g a 4x4 tintas, plastificadas mate dos caras, bolsillo de 5 cm, refiledas y empacadas	600	\$3.500
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	Tamaño 9x5,5 cm, impresas sobre propalcote 300g a 4x4 tintas, plastificadas mate con reserva uv, dos caras. Refiladas y empacadas.	1000	\$90.000
TALONARIOS	x 50 facturas tamaño carta impresos sobres bond 75g, 2 full color, original 1 copia en bond 75g, numerados.	10	\$12.500

Forma de pago: 30 días después de entrega.. \* Esta cotización es valida por 30 días a partir de la fecha de expedición.  
 \* Valores en pesos Colombianos. \* valores no incluyen iva.