

# **Universidad de las Américas**

**Escuela de Comunicación**

## **“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE AUDITORIA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INTERNA PARA CERVANTES CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos  
Para obtener el título de Licenciatura en Comunicación Corporativa**

**Profesor Guía: Fabián Rubio Chávez M.B.A.**

**Autora: Verónica G. Armas M.**

**2007**

## INFORME RESPECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INTERNA PARA CERVANTES CÍA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.”

Autora: Verónica Gabriela Armas Merino

Profesor-guía: Fabián Rubio Chávez

Por medio del presente documento certifico que el mencionado trabajo de titulación ha sido elaborado bajo mi dirección, y que cumple con todas con las normas de investigación establecidas.

Este trabajo aporta una perspectiva sistémica respecto del diseño y ejecución de auditorías, tanto de imagen interna como de comunicación interna, lo cuál constituye un ámbito poco reconocido respecto de la labor del comunicador corporativo.

Para su desarrollo se parte de la descripción de la situación actual respecto de los elementos más importantes que, a juicio de la autora, componen la realidad de la organización Cervantes CIA De Seguros y Reaseguros S.A en lo que se refiere a la composición de su plantilla laboral, servicios ofertados, entre otros.

Sobre la base de objetivos planteados respecto de la cultura corporativa, identidad corporativa y la percepción interna de imagen se realizó una encuesta profunda a los 35 empleados de la organización.

El análisis de estos resultados, junto con la observación y experiencia de la autora, le permiten hacer un diagnóstico interesante de la organización respecto de los temas planteados. Sobre la base de este diagnóstico, propuesto de una manera objetiva y concreta, se plantea además conclusiones y recomendaciones que, a simple vista, parecerían sencillas y obvias, pero que requirieron de una investigación profunda, y del conocimiento y análisis especializado en esos temas. Estas recomendaciones podría resultar muy efectivas si la organización decidiera ponerlas en práctica, lo que evidencia la validez no solo teórica sino práctica, no solo de la propuesta, sino de la profesión para la cuál la autora se ha preparado.

Así, se cumplen los objetivos general y específicos, constituyéndose este proyecto en una propuesta interesante y viable.

La estudiante Verónica Armas, a mi juicio, ha aportado su perspectiva a la auditoria y logrando un producto terminado valioso, tomando en cuenta las recomendaciones realizadas, pero sobre todo, manteniendo un punto de vista objetivo y permanente.

Así, una vez revisadas la redacción, sintaxis y ortografía, y tomando en cuenta el grado de complejidad del estudio, el interés mostrado, la puntualidad y nivel de participación, la calificación que le asigno a la estudiante es de:

9,7 (nueve punto siete)

---

Fabián Rubio Chávez M.B.A.  
Docente

## AGRADECIMIENTOS

Me ha sido posible culminar el presente proyecto con la ayuda y colaboración de varias personas que han puesto un granito de arena para que pueda hacer de este proyecto una realidad, por lo que me permito agradecer a:

Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros por poner a mi disponibilidad información que hizo posible la realización de este proyecto, a mis compañeros por su colaboración y sobretodo por sus palabras de aliento en todo momento.

A mis padres, Ramiro y Silvana, por compartir conmigo todas las noches de desvelo y por su apoyo incondicional en los momentos buenos y malos, por ser mi fuente de confianza y el pilar que ha guiado y guiará mi vida por siempre.

A mi hermano Christian y a mí cuñada Carla, porque gracias a su experiencia y consejos me han dado un ejemplo de tenacidad que servirá para esforzarme más en mi vida.

A un gran amigo Diego Altamirano, que ha hecho de mis triunfos algo propio...

A mi director de tesis y amigo Fabián Rubio, por compartir conmigo sus conocimientos, por las horas dedicadas a este trabajo y sobretodo por su paciencia en todo momento.

Finalmente, agradecer a la Universidad de las Américas por formarme como una profesional eficaz y eficiente, por haberme permitido pasar los mejores años de mi vida en sus instalaciones y por darme la oportunidad de haber compartido con mis compañeras y amigas.

## DEDICATORIA

La satisfacción de haber concluido con este proyecto me permite dedicar este trabajo a tres personas que han sido un pilar en mi vida y que han aportado de diferentes maneras para conseguir una de mis metas, por lo que dedico este trabajo a:

Mis padres, por haberme dado la vida y dejarme la mejor herencia, que es la educación, por su paciencia, su apoyo incondicional y sobretodo por ser mis consejeros y mis mejores amigos. Gracias a ustedes esto es posible, y es una manera de retribuirles en algo todo lo que han hecho por mí durante toda mi vida.

A una persona que nunca tuve la oportunidad de conocer, pero se que fue un hombre maravilloso, mi abuelito Segundo, que a pesar de no tenerlo a mi lado ha sido una fuente de inspiración valiosa en mi vida, una luz que a través de sus sueños me ha sabido guiar de la mejor manera. Se que desde donde este estará compartiendo conmigo la felicidad y dicha que siento al haber podido convertir este sueño en realidad....

A un gran amigo, Marcos Sifrin, que apareció en mi vida en el momento preciso y con las palabras exactas, a él que a pesar de tener múltiples ocupaciones siempre tuvo un momento para escucharme, aconsejarme y guiarme en cosas que necesité y que con sus palabras de aliento me ayudó a seguir con este proyecto, que ahora que es una realidad se lo dedico de corazón.

## PROTOCOLO DE TESIS

### “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE AUDITORIA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INTERNA EN CERVANTES CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A”

#### I. Objetivo General

Aplicar un modelo de Auditoria de Comunicación e Imagen Interna en Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A, con el fin de determinar la situación actual de la organización, respecto a la comunicación e imagen interna y la cultura corporativa.

#### II. Objetivos Específicos

- Establecer valores corporativos de los empleados de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.
- Determinar el sentido de pertenencia, motivación individual y colectiva de los empleados.
- Establecer los factores más importantes que componen el clima laboral de la organización.
- Establecer el nivel de conocimiento y aceptación de las normas internas de la compañía.
- Determinar el grado de conocimiento de la identidad visual que maneja la empresa y la aplicación que se le da a la misma.
- Determinar si los empleados conocen los productos y servicios que ofrece la organización.
- Establecer y determinar los canales de comunicación interna utilizados actualmente en la empresa, y la percepción que tienen los usuarios de su efectividad.
- Determinar si los empleados conocen el organigrama y saben el lugar que ocupan en él.

- Identificar cuáles son los problemas comunicacionales que los empleados perciben como los más importantes.

### **III. Justificación**

Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A, como parte del Grupo Financiero IF Banco Internacional, es una de las entidades más importantes, a la hora de hablar del manejo de seguros de todo tipo.

Por tal motivo, es de vital importancia orientar políticas y estrategias de comunicación a corto, mediano o largo plazo cuya sucesiva aplicación genere soluciones rápidas y efectivas en pro del mejoramiento de la imagen institucional de la organización. La implementación de un Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna hará posible detectar problemas de toda índole dentro de la organización y de esta forma desarrollar estrategias que permitan solucionar las posibles dificultades que se puedan detectar en el proceso de auditoría.

### **IV. Idea a defender**

La implementación de un Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna, mismo que se determinará durante el desarrollo de este trabajo de titulación, en Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A., servirá para establecer de manera adecuada los probables problemas comunicacionales encontrados dentro de la organización; determinar exactamente el origen de los mismos, sus causas y consecuencias, logrando así, proponer la implementación de estrategias y acciones concretas que permitirán dar solución a las falencias encontradas y así mejorar el funcionamiento de la organización.

# INDICE

<b>1</b>	<b>Capítulo I: CERVANTES CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.....</b>	<b>10</b>
1.1	Antecedentes.....	10
1.2	Misión .....	10
1.3	Visión.....	10
1.4	Organigrama y Estructura.....	11
1.4.1	Índice ocupacional de Seguros Cervantes .....	12
1.4.1.1	Grupo Ocupacional Directivos.....	12
1.4.1.2	Grupo Ocupacional Jefaturas y Profesionales .....	12
1.4.1.3	Grupo Ocupacional Administrativo .....	13
1.4.1.4	Grupo Ocupacional Apoyo Administrativo.....	13
1.5	Productos y Servicios .....	14
<b>2</b>	<b>Capítulo II: MODELO TEÓRICO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INTERNA. ....</b>	<b>17</b>
2.1	Concepto de Auditoria de Imagen .....	17
2.2	Objetivos de la Auditoria de Imagen.....	20
2.3	Modelo Teórico de Auditoria de Comunicación e Imagen Interna de Justo Villafañe.....	26
2.3.1	Análisis situacional de la empresa.....	26
2.3.1.1	Misión .....	26
2.3.2	Historia y Evolución de la Empresa.....	27
2.3.3	Contexto Sectorial .....	30
2.3.4	Orientación estratégica de la empresa .....	32
2.3.5	Políticas Corporativas.....	33
2.3.5.1	Producción .....	33
2.3.5.2	Financiación .....	34
2.3.6	Competitividad.....	35
2.3.7	Evaluación de la Cultura Corporativa .....	36
2.3.8	Estrategia de Recursos Humanos.....	43
2.3.8.1	Valoración Corporativa de los RRHH .....	43

2.3.9	Previsión Estratégica de los RRHH .....	45
2.3.9.1	Formación .....	45
2.3.10	Selección de Personal.....	47
2.3.11	Desarrollo de Carrera .....	49
2.3.12	Evaluación y Control de Resultados.....	50
2.3.13	Gestión de la Información sobre RRHH .....	52
2.3.14	Clima Interno .....	53
2.3.14.1	Análisis del Clima Interno .....	53
2.3.15	Evaluación del Clima Interno.....	56
<b>3</b>	<b>Capítulo III: INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA .....</b>	<b>63</b>
3.1	Justificación .....	63
3.2	Objetivo General.....	64
3.3	Objetivos Específicos .....	64
3.3.1	Cultura Corporativa .....	64
3.3.2	Elementos de la Cultura Corporativa.....	67
3.3.2.1	Misión .....	67
3.3.2.2	Visión.....	67
3.3.2.3	Valores .....	67
3.3.2.4	Filosofía.....	68
3.3.2.5	Políticas.....	68
3.3.2.6	Estrategias .....	68
3.3.2.7	Creencias, Valores y Normas.....	69
3.3.2.8	Ritos y Rituales .....	72
3.3.2.9	Héroes.....	74
3.3.3	Identidad Corporativa .....	75
3.3.4	Comunicación Organizacional.....	78
3.4	Técnica de Investigación .....	82
3.5	Población.....	83
3.6	Muestra.....	85
3.6.1	Elementos del Diagnóstico Organizacional .....	87
3.6.2	Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico .....	88
3.7	Tabulación y Análisis de Resultados.....	89

<b>4</b>	<b>Capítulo IV: INFORME FINAL DE AUDITORIA .....</b>	<b>147</b>
4.1	Conclusiones .....	148
4.1.1	Cultura Corporativa: .....	148
4.1.2	Identidad Corporativa .....	151
4.1.3	Comunicación Organizacional .....	156
4.2	Recomendaciones .....	160
4.3	Propuesta de Campaña .....	161
4.3.1	Objetivo de la campaña .....	161
4.3.1.1	Público meta .....	161
4.3.1.2	Objetivos Específicos .....	162
4.3.1.3	Posibles estrategias de acción .....	162

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

Anexo 1: Organigrama

Anexo 2: Descripción de Departamentos y Funciones

Anexo 3: Fichas de Productos y/o Servicios

Ficha 1: "Crédito Construyo"

Ficha2: "Crédito Concreto"

Ficha 3: "Crédito Etcétera"

Ficha 4: "Incendio"

Ficha 5: "Crédito OfiSina"

Ficha 6: "Crédito Concreto: Vida - Desgravámen"

Ficha 7: "Crédito Concreto: Vida - Desgravámen"

Ficha 8: "Crédito Etcétera: Seguro de Vida"

Anexo 4: Modelo de Encuesta

# **1 Capítulo I: CERVANTES CIA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.**

## **1.1 Antecedentes**

Cervantes S.A., Compañía de Seguros y Reaseguros, fundada en Octubre de 1993, junto al Banco Internacional e Interfondos pertenecen al Grupo Financiero Banco Internacional, el que a su vez, se encuentra integrado al Grupo Industrial y Financiero Fierro, de origen español.

Actualmente la Compañía cuenta con su casa matriz en la ciudad de Quito, una sucursal en Guayaquil y una agencia en Manta.

Seguros Cervantes busca satisfacer las necesidades de protección de sus clientes con atención integral y personalizada. Uno de sus principales objetivos consiste en ofrecer una amplia gama de productos y servicios, siendo respaldo en materia de seguros para el Banco Internacional y sus clientes.

## **1.2 Misión**

Garantizar a cada uno de nuestros clientes una alternativa ajustada a sus necesidades, por medio de la oferta de una gama de productos y servicios adaptados a estándares de mercado de alta calidad, consolidando el logro de nuestros objetivos de rentabilidad y competitividad.

## **1.3 Visión**

Ser una empresa aseguradora que se distinga dentro del mercado nacional e internacional, para ofrecer un servicio con calidad, responsabilidad, respaldo y experiencia. Cualidades que nos permitan proyectarnos como una empresa

solvente y eficiente donde cada vez más clientes se beneficien de nuestros servicios.

#### **1.4 Organigrama y Estructura**

El organigrama de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A., que la investigadora presenta en el **Anexo 1**, está orientado desde dos campos de acción, el primero considerado como el generador del negocio, al cual corresponden niveles directivos y las áreas relacionadas a la actividad de seguros (comercial – técnica). En segundo lugar, se encuentran los sectores de apoyo, correspondiente a las áreas administrativas – financiera, contabilidad y sistemas.

En la compañía existe un “Manual de Funciones y Perfiles” que ayuda a definir, delimitar y regular todas las funciones de cada cargo de la compañía, sirviendo de guía interna para que cada colaborador conozca sus tareas, productos de responsabilidad, ubicación dentro de la estructura de la compañía y línea de mando, además de ser un apoyo en los procesos de selección e inducción al nuevo personal en los diferentes cargos.

Este manual fue elaborado por el Dpto. de Recursos Humanos y Administrativos, el mismo que está a cargo del Sr. Fabián Narváez. El manual cuenta con la aprobación de la Gerencia y Subgerencia General de la compañía y fue elaborado el 21 de Abril del 2005. En la actualidad se encuentra vigente, sin embargo, cabe recalcar que hasta el momento no se ha realizado ninguna modificación al mismo, por lo que se entiende que no está actualizado y que los cambios que se han realizado dentro de Seguros Cervantes aún no constan en este manual.

Uno de los objetivos primordiales de esta auditoria será conocer si los colaboradores de la compañía saben de la existencia de este manual y además si las funciones y responsabilidades definidas previamente se llevan a cabo.

### 1.4.1 Índice ocupacional de Seguros Cervantes

A continuación, se detalla la división existente dentro de la compañía y que ha sido establecida en el Manual de Funciones y Perfiles:<sup>1</sup>

#### 1.4.1.1 Grupo Ocupacional Directivos

- Serie Gerentes
  - Gerente General
  - Gerente Corporativo
  - Gerente Técnico
  - Gerente Comercial
  - Subgerente Técnico Comercial
  - Gerente Sucursal
  - Gerente Administrativo Financiero
  - Gerente de Sistemas.

#### 1.4.1.2 Grupo Ocupacional Jefaturas y Profesionales

- Serie Jefaturas
  - Jefe de Reaseguros
  - Jefe de Emisión
  - Jefe de Reclamos
  - Jefe de Vida y Asistencia Médica
  - Contador General
  
- Serie Subjefatura
  - Sub Jefe de Emisión

---

<sup>1</sup> “Manual de Funciones y Perfiles Cervantes CIA. de Seguros y Reaseguros S.A.”. Dpto. de RRHH, Abril 21, 2005. Pág. 10 – 11. Quito – Ecuador.

- Serie de Asesores
- Médico Auditor – Dictaminador

#### **1.4.1.3 Grupo Ocupacional Administrativo**

- Serie Secretarias/Asistentes/Auxiliares
- Secretaria – Recepcionista
- Asistente de Gerencia y Legal
- Asistente de Reaseguros
- Asistente de Emisión
- Asistente Ejecutivo
- Asistente de Reclamos
- Asistente de Vida y Asistencia Médica
- Asistente Comercial y Negocios Bancarios
- Asistente Comercial
- Asistente Administrativo y de RRHH
- Auxiliar Contable
- Asistente de Sistemas

#### **1.4.1.4 Grupo Ocupacional Apoyo Administrativo**

- Servicios Generales
- Cobrador – Mensajero
- Asistente Administrativo Ge.

Como se mencionó anteriormente el Manual de Funciones y Perfiles de Seguros Cervantes fue elaborado el 21 de Abril del año 2005, sin que hasta el momento se haya hecho alguna modificación, por lo que es necesario aclarar que el Dpto. de Banca Seguros, a cargo del Econ. Juan Bernardo Gordillo, no consta en el mismo, sin embargo, forma parte importante de la compañía, pues

en esta área se manejan los nuevos proyectos de seguros de todo tipo que la compañía ofrece a los clientes.

El Dpto. de Banca Seguros mantiene una relación directa con el Grupo Financiero Banco Internacional y VISA Banco Internacional, pues todos los productos que maneja son directamente comercializados por la red del Banco, así mismo, todos los tarjeta habientes son beneficiarios de los productos que se ofrecen. Es importante mencionar que en esta área el lanzamiento de productos se realiza con una periodicidad de seis (6) meses.

En el **Anexo 2**, se enuncian las principales funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa, que se ha dividido de acuerdo al Departamento o Unidad a la que pertenecen<sup>2</sup>.

## 1.5 Productos y Servicios

Luego de haber definido las funciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios que forman parte de la organización, la investigadora considera de vital importancia exponer a los lectores los productos y servicios que la aseguradora brinda a sus clientes para satisfacer de mejor manera sus necesidades.

La compañía ofrece servicios en diferentes ramos que han sido previamente aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, cada uno de éstos tiene varios productos que se ajustan a las necesidades de cada cliente.

---

<sup>2</sup> “Manual de Funciones y Perfiles Cervantes CIA. de Seguros y Reaseguros S.A.”. Dpto. de RRHH, Abril 21, 2005. Pág. 1 - 91 Quito – Ecuador.

Son diversos los ramos en los que la compañía ofrece sus servicios, estos son:

- 1 Vida Colectiva
- 2 Asistencia Médica
- 3 Accidentes Personales
- 4 Incendio y Líneas Aliadas
- 5 Lucro Cesante por Incendio y Líneas Aliadas
- 6 Vehículos
- 7 Transporte
- 8 Marítimo
- 9 Aviación
- 10 Robo
- 11 Dinero y Valores
- 12 Todo Riesgo para Contratistas
- 13 Montaje de Maquinaria
- 14 Rotura de Maquinaria
- 15 Pérdida de beneficio por Rotura de Maquinaria
- 16 Equipo y Maquinaria de Contratistas
- 17 Todo Riesgo Petrolero
- 18 Equipo Electrónico
- 19 Responsabilidad Civil
- 20 Fidelidad
- 21 Seriedad de Oferta
- 22 Cumplimiento de Contrato
- 23 Buen uso de Anticipo
- 24 Ejecución de Obra y buena calidad de materiales
- 25 Garantías Aduaneras
- 26 Crédito Interno
- 27 Bancos e Instituciones Financieras

Cabe destacar que las fichas de los productos que a continuación serán expuestas a los lectores, son un aporte de la autora de esta tesis, tanto para la compañía como para la tesis, previamente existía un formato de estas fichas técnicas, sin embargo, han sido modificadas de acuerdo a las exigencias de cada departamento, convirtiéndose así en un modelo para otros productos que la compañía lanza al mercado cada cierto tiempo.

Periódicamente en la compañía se realizan evaluaciones para medir el grado de eficacia tanto de los departamentos como de los productos que cada persona maneja, éstas evaluaciones son realizadas por el Departamento Comercial y el Financiero, de acuerdo a esto los productos que más acogida han tenido entre los clientes y que se los considera los más representativos en la empresa por la rentabilidad que producen son seguros que se comercializan

a través de la Red Comercial del Banco Internacional, pero que cuentan con seguro, mismo que es ofrecido por Seguros Cervantes.

Es importante resaltar que, dentro de los objetivos que persigue ésta auditoria no está realizar un análisis de cada producto que se comercializa a través de Seguros Cervantes, sin embargo, la investigadora considera importante que incluir la información de los productos en el **Anexo 3** de este trabajo, servirá de guía a los lectores para que tengan una idea más clara del aporte que la alumna realizó a la compañía al momento de la elaboración de las mismas.

## 2 Capítulo II: MODELO TEÓRICO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INTERNA.

### 2.1 Concepto de Auditoria de Imagen

Justo Villafañe define a la auditoria como: “un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de Imagen de una entidad determinada, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales, con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su Imagen pública.”<sup>3</sup>

Por lo tanto, la auditoria, puede ser considerada como una radiografía corporativa desde la óptica de la Imagen, solamente a partir de esto es posible diseñar una estrategia que implica el estudio de los recursos que una determinada entidad tiene, para de esta manera optimizarlos. Esto se da siempre y cuando exista un conjunto de políticas y actuaciones concretas, que refuercen la coordinación, las sinergias y la integración de todos los instrumentos de comunicación e imagen de la misma.

Es importante tener presente, que toda auditoria debe ser adaptada a la dimensión y realidad de cada entidad, ningún modelo de auditoria establecido puede ser aplicado de la misma manera en entidades de diferentes características.

Una auditoria de imagen implica:

- **Finalidad:** Conocer el fenómeno social u organizativo, conocido como Imagen Corporativa, para de esta manera prever, predecir y orientar en la toma de decisiones.

---

<sup>3</sup> VILLAFANE, Justo. *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1993-2000. Pág. 44.

- **Alcance temporal:** Evaluación de cómo ha evolucionado la Imagen Corporativa dentro de una entidad, siempre deberá ser considerado como un estudio longitudinal retrospectivo, es decir, considerando momentos estudiados que se refieran al pasado
- **Profundidad:** Es una evaluación descriptiva de los elementos que conforman la Imagen Corporativa de una entidad, en una muestra de población determinada previamente. De acuerdo al diseño de la auditoría, ésta puede ser utilizada como una evaluación explicativa, para de esta manera estudiar y conocer la estructura y los diferentes factores que interviene en la conformación de la Imagen Corporativa y su dinámica de actuación.
- **Amplitud:** El autor afirma que “dada la amplitud considerable de las auditorías y frente a la imposibilidad de abarcar todos los aspectos de Imagen de una organización, es importante definir objetivos concretos”, como son:<sup>4</sup>
  - a. Descriptivo: enumeración de las variables, aspectos y factores significativos de la auditoría de Imagen.
  - b. Estructural: organización jerárquica de dichas variables.
  - c. Funcional: definición de las funciones que cumple cada variable en el conjunto de la organización.
  - d. Evolutivo: la transformación de algunas variables en el tiempo y su relación con el cambio social en general.
  - e. Histórico: características particulares que han presentado algunas de las variables a lo largo del tiempo.

---

<sup>4</sup> VILLAFANE, Justo. *“Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas”*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1993-2000. Pág. 46.

- f. Crítico-dialéctico: cuáles son y han sido las fuerzas e intereses sociales y económicos que han afectado a la Imagen de la entidad y cuáles son los conflictos y tensiones que impiden su desarrollo.
  - g. Cultural: normas, valores, creencias y realizaciones que afectan a la Imagen Corporativa.
  - h. Proyectivo: previsión de la evolución probable de la Imagen en el futuro.
  - i. Fuentes: Se basa en datos y hechos observados y recogidos específicamente para realizar el estudio y directamente por los expertos que están a cargo durante el proceso de la auditoría. Por lo general, se basan en entrevistas personales o en el análisis de clima interno.
  - j. Carácter: El modelo de auditoría que plantea Justo Villafañe, está basado en la investigación de carácter *cuantitativo y cualitativo*.
- 
- **Método Cuantitativo:** Busca determinar las características generales de una población dada, en este caso todos los integrantes de una organización.
  - **Método Cualitativo:** Se utiliza cuando se requiere la comprensión en profundidad de algún aspecto concreto o que no admite la evaluación de carácter cuantitativo.

La técnica de observación elegida por Villafañe para la aplicación de este modelo es el *método de triangulación*, que es simplemente observar el fenómeno desde diferentes ángulos, para que el nivel de fiabilidad de los resultados aumente considerablemente.

- k. Naturaleza: La auditoría puede ser de diferente naturaleza, por una parte puede ser considerada como un estudio empírico, es decir, que trabaja con hechos de experiencia directa en donde interviene la mano del hombre. Por otra parte, se puede hacer por medio de un estudio

documental, en donde la encuesta es la herramienta más común de trabajo, en este caso los datos manejados son expresados de manera verbal o escrita por los sujetos a los que se les aplicó la encuesta.

- I. Tipo de estudio: Como se mencionó anteriormente, este es un estudio de tipo evaluativo, que tiene como principal finalidad enjuiciar y apreciar el diseño, efectos, utilidad y grado de implantación de los recursos de Imagen Corporativa de una entidad determinada.

## 2.2 Objetivos de la Auditoria de Imagen

Son algunos los objetivos que la Auditoria de Imagen persigue al momento de ser aplicada en una organización, entre los principales y más importantes, Justo Villafañe define los siguientes:<sup>5</sup>

- “Identificar y hacer inventario de los principales recursos, tanto técnicos como inmateriales, de comunicación e imagen, susceptibles de intervención.
- Evaluar los procesos funcionales y culturales de la entidad.
- Obtener una visión global de la empresa, su funcionamiento y actuación en el mercado.
- Detectar los puntos débiles y fuertes que influyen en su imagen.
- Recoger los principales puntos de vista internos sobre auto imagen y la posición real de la entidad en el mercado y la opinión pública.
- Indicar las principales oportunidades de mejora de los resultados históricos y detectar los potenciales no explotados”.

---

<sup>5</sup> VILLAFANE, Justo. “*Proyecto de Comunicaciones y Cibercultura*”, México, 2000. Tecnológico de Monterrey.

El diseño de una auditoria de imagen, de acuerdo al citado autor Justo Villafañe, implica tener en cuenta diferentes aspectos que son importantes para la consecución de los objetivos a corto, mediano o largo plazo.

Hay que tomar en cuenta que en un país como el nuestro, la “cultura de auditorias” por llamarlo de alguna manera, es un aspecto al que las organizaciones no le prestan la debida atención, por esa razón, se debe enfatizar en seguir una metodología que cumpla con los siguientes aspectos<sup>6</sup>:

- “Las listas de control deben contener la mayor cantidad de información posible, para que los resultado sean lo más fiables posibles.
- La presencia del consultor a cargo de la auditoria es de vital importancia, debe ser constante, en ningún caso, la labor del consultor podrá ser transferible a otro equipo distinto del que vaya a formalizar el proyecto.
- Se debe hacer una evaluación previa de la situación en la que se encuentra la entidad, para poder tener un claro conocimiento del estado real por el que atraviesa y así poder determinar los diferentes objetivos a ser perseguidos por la auditoria y las estrategias más viables a ser aplicadas.
- Obtener respuestas claras, por parte de empleados y directivos al momento de realizar la investigación para que no exista ningún tipo de tergiversación de la información por parte del o los consultores.”

La aplicación y ejecución de una auditoria será fácil, siempre y cuando se tengan los instrumentos necesarios para que se la realice de la mejor manera, y cuando no se pasen por alto los aspectos mencionados anteriormente.

---

<sup>6</sup> VILLAFANE, Justo. *“Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas”*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1993-2000. Pág. 48.

Sin embargo, hay aspectos generales que se deben tomar en cuenta para que la auditoria sea mucho más efectiva, como por ejemplo<sup>7</sup>:

- “Adaptación: Por parte del consultor a la dimensión y naturaleza de la entidad, el *test audit*, es una herramienta menos costosa y rápida para que se logre la adaptación de una auditoria a una entidad.
  
- Equipo auditor (consultor): Es recomendable que para ejecutar una auditoria de grandes dimensiones, el equipo que este a cargo esté conformado por personas especializadas en el tema:
  - Consultor de gestión
  - Consultor especializado en recursos humanos y culturas corporativas.
  - Consultor en comunicación aplicada
  - Consultor experto en análisis de contenidos en medios de comunicación.
  
- Unidades de observación: De acuerdo a la necesidad de las entidades pueden ser individuales o colectivos”.

Cabe destacar que según manifiesta Justo Villafañe, las unidades de observación más comunes son aplicables a la mayoría de entidades en donde se implementa una auditoria, y están conformadas por<sup>8</sup>:

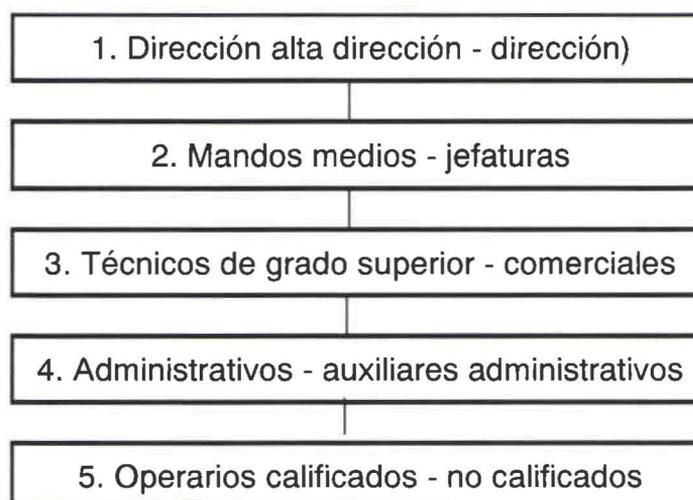
- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Documentos generales               | 5. Imagen de la empresa                 |
| 2. Análisis del mercado y competencia | 6. Imagen intencional                   |
| 3. Identidad Visual Corporativa       | 7. Imagen en los medios de comunicación |
| 4. Imagen del sector                  | 8. Instrumentos y soportes de imagen    |

<sup>7</sup> VILLAFANE, Justo. *“Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas”*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1993-2000. Pág. 48.

<sup>8</sup> Idem. Pág. 49

En el caso de Seguros Cervantes se utilizarán todas las unidades de observación que se apliquen y que tengan que ver con la información estrictamente interna de la compañía, pues el propósito de esta tesis es conocer el estado interno de la comunicación de la misma, más no el estado de la comunicación externa.

Para la recopilación de la información, necesaria para el desarrollo de la auditoria, se podría hacer una división por categorías de: sexo, edad, antigüedad en la empresa, nivel profesional y puesto de trabajo, sin embargo, es primordial que aclaremos que las unidades de observación a tomar en cuenta serán:



- Definición de la muestra: "Luego de establecer la magnitud y los límites del estudio a realizarse, en el *test de auditoria* se deberá definir el tamaño exacto de la muestra, su error y la determinación de un procedimiento adecuado y viable para llevar a cabo la auditoria escogiendo una muestra representativa de la población que sea válida para poder generalizar los resultados".<sup>9</sup>

<sup>9</sup> VILLAFANE, Justo. *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1993-2000. Pág. 50.

Justo Villafañe afirma que “la elección de la muestra deberá atenerse a diferentes requisitos básicos” como son:<sup>10</sup>

- “Para hacer válida la generalización de los resultados obtenidos, la amplitud de la muestra será estadísticamente proporcionada a la magnitud de la población y en su composición por estratos será representativa de dicha población.
- La muestra elegida deber ser adecuada para el logro de los objetivos propuestos. Es sabido que el ideal sería la elección de la muestra por un procedimiento aleatorio riguroso. Pero, puesto que el universo de una organización no suele ser naturalmente homogéneo, sino que está formado por estratos diferentes, que constituyen categorías importantes para los fines de la auditoria, deberá realizarse siempre un muestreo estratificado. Ha de realizarse una elección de la muestra independientemente para cada estrato, por el procedimiento que en cada caso sea el más oportuno: por sorteo, por tablas, por azar o sistemático.
- En casos especiales, puede surgir la necesidad de utilizar muestras superpuestas, es decir, dos muestras distintas obtenidas de la misma base de la muestra, mediante la realización de dos sorteos o sistemas de muestreo distintos, con el fin de corroborar o verificar los resultados dudosos obtenidos en casos concretos.
- En otros casos será necesario el empleo de muestras sucesivas o estudios de panel, para conocer la evolución de los resultados, utilizando procedimientos de rotación de la muestra.

---

<sup>10</sup> VILLAFANE, Justo. *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1993-2000. Pág. 50.

- En la medida de lo posible, la elección de los individuos que formen parte de las muestras elegidas para la aplicación de las diferentes técnicas de observación que se utilizan en la auditoría, no deben repetirse. Es decir, si un individuo ha formado parte de una muestra para la aplicación de un cuestionario, ese individuo no deberá formar parte de ninguna otra muestra del estudio”.

Existen diferentes herramientas que se usan para la evaluación de resultados, entre las más importantes la investigadora enuncia las siguientes:

- Análisis de contenido: el consultor o la persona que esté a cargo de realizar la auditoría deberá analizar los documentos que serán procesados en la compañía durante el proceso, sin posibilidad de cuestionar o criticar el contenido o el autor del mismo.
- Entrevista: Pretende recoger la información disponible de la situación actual de la empresa.
- Observación: Esta herramienta es eficaz para recoger los datos que reconstruye los significados no explícitos.
- Focus group: Es la reunión de un grupo de personas, con la finalidad de plantear y discutir sus puntos de vista sobre un tema determinado.

## 2.3 Modelo Teórico de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna de Justo Villafañe<sup>11</sup>

### 2.3.1 Análisis situacional de la empresa

#### 2.3.1.1 Misión

- Declaración fundacional explícita:
  - Documento *ad hoc*.
  - Declaraciones públicas documentadas.
  - Texto corporativo fundacional.
  
- Reconstrucción de manifestaciones implícitas:
  - Análisis de contenido de manifestaciones implícitas reflejadas en documentos, declaraciones públicas, etc.
  - Manifestaciones de veteranos.
  
- Enumeración de propósitos, metas, objetivos fundacionales.  
Posición social:
  - Manifestaciones, explícitas o implícitas, frente a la sociedad (medio ambiente, difusión de conocimiento, etc.).

---

<sup>11</sup> VILFAFAÑE, Justo. *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1993-2000. Pág. 74 - 105.

### 2.3.2 Historia y Evolución de la Empresa

- Año de constitución:
  - Contexto histórico y socioeconómico.
  
- Productos / Servicios:
  - Productos / servicios pioneros.
  - Productos / servicios estrella.
  - Innovaciones.
  - Patentes y prototipos.
  - I+D
  - Ciclos de vida.
  - Controles de calidad.
  - Catálogo actual de productos.
  - Posición en el mercado.
  
- Clientes:
  - Primeros clientes.
  - Fidelidad.
  - Perfil de los clientes.
  - Cumplimiento de la empresa.
  - Grado de satisfacción de los clientes.
  - Vicisitudes históricas.

- Competencia:

- Historia y configuración sectorial.
- Estabilidad sectorial.
- Liderazgo y ranking sectorial.
- Puntos débiles y fuertes.
- Estado financiero.
- Flexibilidad industrial.

- Capital:

- Propiedad.
- Naturaleza societaria.
- Formación del capital.
- Evolución del capital.
- Rendimientos del capital.

- Dimensión y localización:

- Tamaño de la empresa.
- Etapas de crecimiento.
- Ámbito geográfico (local, nacional, transnacional).
- Sede social
- Representación.
- Edificios e instalaciones.

- Recursos humanos:

- Fundador/es.

- Líderes históricos.
- Evolución del estilo directivo.
- Perfil y movilidad de la plantilla.
- Formación y reciclaje.
- Conflictos laborales.
- Implantación sindical.
- Retribución e incentivos.
- Seguridad e higiene
- Grado de integración social de los empleados.
- Comunicación interna.
  
- Iconografía corporativa:
  - Publicaciones corporativas (memorias, anuarios, folletos, catálogos de productos, etc.).
  - Evolución de la identidad visual.
  - Otros soportes (envases, vehículos, uniformes, etc.).
  - Publicidad.
  
- Comunicación Corporativa:
  - Administraciones públicas.
  - Consumidores.
  - Medios de comunicación.
  - Lobbying
  - Líderes de opinión.
  
- Manifestaciones informales:
  - Anécdotas.

- Mitos.
- Éxitos y fracasos.

### 2.3.3 Contexto Sectorial

- Entorno empresarial:
  - Estabilidad sociopolítica.
  - Control político.
  - Normativa legal.
  - Poder de la demanda.
  - Fluctuación de la demanda.
  - Adecuación de la tecnología.
  - Management.
  - Valoración social
- Entorno comercial:
  - Estudios de mercado.
  - Proximidad al cliente.
  - Distribución.
  - Servicio posventa.
  - Estándares de calidad.
  - Satisfacción del usuario.
  - Barreras de penetración.
  - Políticas de precios.
  - Sistemas de promoción.

- Entorno laboral:
  - Salarios e incentivos.
  - Flexibilidad laboral.
  - Prácticas sindicales.
  - Productividad.
  - Cualificación laboral.
  
- Entorno financiero:
  - Estado financiero.
  - Relaciones con la banca.
  - Alternativas de financiación.
  - Asignación de recursos.
  
- Puntos fuertes y débiles:
  - Tecnología.
  - Recursos humanos.
  - Financiación.
  - Management.
  - Imagen.
  - Productos.
  - Atención al cliente.
  - Innovación.

### 2.3.4 Orientación estratégica de la empresa

- Orientación hacia el usuario:

- Intervención de la alta dirección en la atención al cliente.
- Retroalimentación (interpretación constante con el mercado).
- Controles de calidad exigentes.
- Buena gestión del trinomio calidad - precio – servicio.
- Servicios interactivos de reclamaciones.
- Eficacia en el servicio posventa.
- Garantía formal.
- Agilidad en el servicio.

- Orientación hacia la acción:

- Organización flexible.
- Interactividad (procesar la información del mercado en términos de modificación de comportamientos).
- Simplificación de la gestión.
- Staff reducido.
- Rapidez en la satisfacción de la demanda.
- Buena red de distribución.
- Conocimientos de la competencia.

- Orientación hacia la innovación:
  - Inversiones importantes en I + D.
  - Renovaciones del catálogo de productos.
  - Tolerancia al fracaso.
  - Gestión específica de recursos humanos.
  - Alta competencia interna.
  - Aplicación de nuevas tecnologías.
  
- Orientación hacia los recursos humanos:
  - Cohesión interna y fuerte cultura corporativa.
  - Armonía entre línea y staff.
  - Estructuras informales de participación.
  - Gestión estratégica de los recursos humanos.

## **2.3.5 Políticas Corporativas**

### **2.3.5.1 Producción**

- Objetivos:
  - Reducir el ciclo de vida de los productos.
  - Nuevo management de la producción.
  - Productos sobre pedidos con elementos estandarizados.
  - Grado de estandarización.
  - Reestructuración del catálogo de productos.
  - Diversificación de la producción (ampliación).

- Especialización de la producción (reducción).
- Modificación de la producción (cambio).

### 2.3.5.2 Financiación

- Objetivos:

- Mayor capacidad de autofinanciación.
- Menor presión fiscal sobre capital propio.
- Liberalización del tráfico de capitales.
- Mejor acceso al tráfico de capitales.
- Reducción del coste del dinero.
- Mejores condiciones financieras exteriores.
- Mayor necesidad de capital propio.

- Asignación de recursos:

- Personal.
- Tecnología.
- Red comercial.
- Financiación.
- Producción.
- Imagen.

- Capacidad de anticipación:

- A los conflictos.
- A los cambios estructurales del sector.

- A los cambios estructurales de la competencia.
- A la modificación de los valores de consumo.
- A la obsolescencia de las capacidades empresariales.

### 2.3.6 Competitividad

- Puntos fuertes:

- Tecnología.
- Recursos humanos.
- Política financiera.
- Comercialización.
- Management.
- Imagen.
- Catálogo de productos.
- Atención al cliente.
- Innovación.

- Puntos débiles (internos):

- Costes elevados (mano de obra/materias primas/comercialización).
- Infrautilización de la capacidad productiva.
- Inadecuación de los equipos productivos.
- Productos poco especializados.
- Series cortas de producción.
- Falta de mercados.
- Falta de organización de ventas.
- Escasa organización de la empresa.

- Conflictos laborales.
  - Baja productividad.
- Puntos débiles (externos):
    - Rigidez de la normativa laboral.
    - Falta de competitividad del mercado.
    - Falta de información sobre nuevos mercados.

### 2.3.7 Evaluación de la Cultura Corporativa

1. ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?

No puedo precisar ni la década	Puedo precisar la década, con dudas.	Puedo precisar sólo la década.	Lo conozco con exactitud.
1	2	3	4

1. A. Escriba el año de creación de su empresa.

2. ¿Conoce usted los productos/servicios pioneros de su empresa, aquellos que supusieron o suponen una innovación en el mercado?

Ninguno	Algunos	Casi todos	Todos
1	2	3	4

2. A. Enumere los productos / Servicios pioneros que conoce.

3. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su empresa? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

No la conozco	Conozco Algo	Conozco bien	Conozco muy bien
1	2	3	4

- 3. A.** *Enuncie brevemente la filosofía o misión de su empresa.*

4. ¿Conoce usted los productos/servicios estrella de su empresa, aquel o aquellos que caracterizan más a su empresa en relación a las demás?

Ninguno	Algunos	Casi todos	Todos
1	2	3	4

- 4. A.** *Diga, por favor, cuál o cuáles son los productos/servicios estrella.*

5. ¿Sabe usted si su empresa tiene alguna postura preestablecida respecto a la sociedad? (Preservación del medio ambiente, difusión del conocimiento, desarrollo de la cultura, etc.).

No lo sé	Se algo	Lo se bien	Lo se muy bien
1	2	3	4

- 5. A.** *Enuncie por orden de importancia alguna se estas posturas.*

6. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su empresa?

	<b>Variables</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Poco</b>	<b>Bastante</b>	<b>Mucho</b>
<b>A</b>	Tecnología	1	2	3	4
<b>B</b>	Recursos Humanos	1	2	3	4
<b>C</b>	Política Financiera	1	2	3	4
<b>D</b>	Comercialización	1	2	3	4
<b>E</b>	Managment	1	2	3	4
<b>F</b>	Imagen	1	2	3	4
<b>G</b>	Catálogo de Productos	1	2	3	4
<b>H</b>	Atención al Cliente	1	2	3	4
<b>I</b>	Innovación	1	2	3	4

7. Independientemente de su antigüedad en la empresa, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?

No se destacarlos	Dudo si sabria destacarlos	Creo que puedo destacarlos	Puedo destacarlos con certeza
1	2	3	4

7. A. *Enuncie, por favor, por orden de importancia estos valores.*

8. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra su empresa?

Es poco importante	Lejos del lider	Cerca del lider	Lider
1	2	3	4

9. ¿Describiría usted a su empresa como “cumplidora de sus compromisos con sus clientes”?

Muy poco cumplidora	Poco cumplidora	Bastante cumplidora	Muy cumplidora
1	2	3	4

10. ¿Conoce usted alguna vicisitud o dificultad reciente por la que haya atravesado su empresa para poder cumplir un compromiso con algún cliente?

Lo conozco muy bien, porque a mí mismo me ha afectado negativamente.	Sí, la conozco	He oído hablar de ella	No la conozco
1	2	3	4

**10. A.** Describa esa dificultad, por favor, muy brevemente.

11. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?

		Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
11.1	Hacia el servicio (buenos controles de calidad, posventa, rapidez, etc.)	1	2	3	4
11.2	Hacia la acción (organización flexible, gestión y staff reducido, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.)	1	2	3	4
11.3	Hacia la innovación (inversiones en I + D, aplicación de nuevas tecnologías, renovación del catálogo de productos)	1	2	3	4
11.4	Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, reciclaje permanente)	1	2	3	4

12. ¿Le gustaría vestir de otra manera a como lo hace cuando está en el trabajo?

Si, me gustaria vestir de otra manera	Me gustaria cambia algo	Me da igual	Esta bien como visto en el trabajo
1	2	3	4

13. A su juicio, ¿cómo cree que es el estado financiero de su empresa?

Malo	Regular	Bueno	Optimo
1	2	3	4

14. ¿Sabe usted quiénes son los propietarios de su empresa?

No lo sé	Dudo si lo sé	Lo sé en parte	Lo sé con certeza
1	2	3	4

15. ¿Sabe usted cuál es el capital social de su empresa?

Ninguno	Algunos	Casi todos	Todos
1	2	3	4

16. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por su empresa en los últimos cinco años?

Sí, la recuerdo perfectamente	La recuerdo, pero muy vanamente	He oído hablar de ella	No la recuerdo
1	2	3	4

17. ¿Ha oído hablar o ha conocido directamente a algún o a algunos personajes históricos de su empresa?

No he oído hablar nunca de ellos	He oído hablar algo de ellos	He oído hablar mucho de ellos	Los he conocido personalmente
1	2	3	4

**17. A.** Describa alguna cualidad del personaje o personajes que defina, a su juicio, por qué se hicieron famosos en su empresa?

18. Probablemente usted puede precisar, sin pensarlo mucho, algunos de los valores, atributos, rasgos característicos, etc., compartidos por una mayoría de sus compañeros, que definen mejor a su empresa.

No puedo precisarlos	Me sería difícil precisarlos	Podría precisarlos, pero pensándolo antes	Puedo precisarlos sin pensar
1	2	3	4

**18. A.** Enumere algunos de esos valores, atributos, rasgos característicos, etc.

19. Probablemente existe un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le une a usted más a su empresa.

No existe ninguno	Aunque exista, no sabría precisar cuál es.	Sí. Existe pero de manera definida	Sí. Existe un hecho concreto.
1	2	3	4

**19. A.** *Precise brevemente ese hecho concreto.*

20. Probablemente exista también un hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial, que le separe a usted más de su empresa.

No existe ninguno	Aunque exista, no sabría precisar cuál es.	Sí. Existe pero de manera definida	Sí. Existe un hecho concreto.
1	2	3	4

**20. A.** *Precise brevemente el hecho que le separa más.*

21. ¿Cree usted que su empresa es positivamente diferente a las de su sector?

Nada	Algo	Bastante	Mucho
1	2	3	4

22. ¿Y cree usted que su empresa es negativamente diferente de su sector?

Nada	Algo	Bastante	Mucho
1	2	3	4

23. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su empresa.

		Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
<b>23.1</b>	Competitividad interna	1	2	3	4
<b>23.2</b>	Seguridad en el empleo	1	2	3	4
<b>23.3</b>	Compañerismo	1	2	3	4
<b>23.4</b>	Adicción al trabajo	1	2	3	4
<b>23.5</b>	Información sobre los planes de la empresa	1	2	3	4
<b>23.6</b>	Los resultados es lo que cuenta	1	2	3	4

24. Siga valorando a su empresa según las siguientes afirmaciones en la medida en que se correspondan con la realidad actual.

		Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
24.1	Ambiente interno "machista"	1	2	3	4
24.2	"Para mover un papel" tiene que autorizarlo la dirección	1	2	3	4
24.3	"Esta casa es lo más parecido a un ministerio"	1	2	3	4

25. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales puntos débiles de su empresa? (Tenga en cuenta que ahora la puntuación 4 supone la máxima debilidad).

	Variables	Muy poco débil	Poco débil	Bastante débil	Muy débil
25.1	Mano de Obra	1	2	3	4
25.2	Infrautilización de capacidad Productiva	1	2	3	4
25.3	Falta de organización de ventas	1	2	3	4
25.4	Serie de producciones cortas	1	2	3	4
25.5	Falta de mercados	1	2	3	4
25.6	Escasa organización de la empresa	1	2	3	4
25.7	Conflictos laborales	1	2	3	4
25.8	Baja productividad	1	2	3	4
25.9	Rigidez en la normativa laboral	1	2	3	4
25.10	Comportamientos sindicales	1	2	3	4
25.11	Falta de competitividad en el mercado	1	2	3	4
25.12	Costes de Seguridad social	1	2	3	4
25.13	Inadecuación de equipos productivos	1	2	3	4
25.14	Materias primas caras	1	2	3	4

26. Valore ahora el grado de certeza de las siguientes afirmaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones en su empresa.

		No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
26.1	Se consideran siempre diversos factores	1	2	3	4
26.2	Existe un gran apoyo documental	1	2	3	4
26.3	El ámbito de participación en la decisión es muy abierto	1	2	3	4

27. Y para finalizar, valore, por favor, según se correspondan con la realidad de su empresa (Subraye una de las opciones de respuesta).

		No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
27.1	Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección	1	2	3	4
27.2	Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla	1	2	3	4

## 2.3.8 Estrategia de Recursos Humanos

### 2.3.8.1 Valoración Corporativa de los RRHH

1. ¿Conoce alguna formulación explícita sobre la política de RRHH de la empresa?

SI  NO  NS

2. En caso afirmativo, ha indicado la empresa el grado de compromiso con su política de RRHH (cuantificación de puestos para el trabajo de RRHH, asignación de recursos a este concepto, contratación de consumidores externos, etc.)

SI  NO  NS

3. ¿Podría usted decir con relativa precisión cuántas personas gestionan los RRHH de su empresa? (Sin contar administrativos y personal no calificado).

SI  NO  NS

4. ¿Sabría usted decir con precisión qué posición ocupa en el organigrama de su empresa el responsable de RRHH?

SI  NO  NS

5. ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su empresa?

SI  NO  NS

6. ¿Existe información sobre las oportunidades de promoción de carrera dentro de su empresa?

SI  NO  NS

7. ¿Existe movilidad interna, en función de los resultados demostrados, del organigrama de su empresa?

SI  NO  NS

8. ¿Emplea su empresa los recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria para la formación del personal?

SI  NO  NS

9. ¿La política de apoyo y desarrollo de RRHH es una característica clara de la cultura corporativa de su empresa?

SI  NO  NS

10. ¿Qué lugar ocupan los RRHH de su empresa entre los siguientes hechos, de acuerdo con su importancia estratégica? : tecnología, RRHH, política financiera, comercialización, management, imagen, catálogo de productos, atención al cliente, innovación. *Sitúe la importancia estratégica de los RRHH con un número del 1 al 9.*

## 2.3.9 Previsión Estratégica de los RRHH

### 2.3.9.1 Formación

11. ¿Existe un programa permanente de formación o reciclaje en su empresa?

SI  NO  NS

12. ¿Se considera habitual en su empresa el sistema de tutorías?

SI  NO  NS

13. ¿Considera suficientes las oportunidades de formación que ofrece su empresa al personal no considerado "potencial elevado"?

SI  NO  NS

14. ¿Conoce que porcentaje del presupuesto anual emplea su empresa en formación?

SI  NO  NS

15. ¿Existe algún tipo de actuación formativa especial para los "potenciales elevados" de su empresa en relación al conjunto del personal?

SI  NO  NS

16. ¿Los directores del área, personas claves de línea, etc., colaboran adecuadamente en la formación y el desarrollo de los "potenciales elevados"?

SI  NO  NS

17. ¿Está formalizado suficientemente el proceso de desarrollo de los “potenciales elevados”?

SI  NO  NS

18. ¿Es partidaria la dirección de su empresa de programas breves de desarrollo de RRHH para los empleados que se incorporan desde los centros de estudio?

SI  NO  NS

19. ¿Se hace algún tipo de actuación en este sentido?

SI  NO  NS

**19. A.** *Describa brevemente tanto la respuesta positiva como negativa.*

20. ¿Existe algún tipo de identificación y planificación de las necesidades de desarrollo de los puestos directivos de alto nivel?

SI  NO  NS

21. ¿Es receptiva la dirección a las discusiones regulares de los empleados, en ausencia de los supervisores, sobre planificación de carrera?

SI  NO  NS

22. ¿Es receptiva la dirección a las discusiones regulares sobre planificación de carrera en las que participen empleados, supervisores, personal Staff y directivos?

SI  NO  NS

23. ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal administrativo, profesional y directivo?

SI  NO  NS  Administrativos

SI  NO  NS  Profesionales

SI  NO  NS  Directivos

24. ¿El equipo de planificación de RRHH cuenta con el apoyo de la alta dirección en su labor de diagnóstico de las capacidades de formación y desarrollo?

SI  NO  NS

25. ¿Están identificados los “escalones de carrera” que suponen un desarrollo individual eficaz?

SI  NO  NS

### 2.3.10 Selección de Personal

26. ¿Existe coordinación entre los responsables de la planificación y desarrollo de los RRHH y de selección de personal?

SI  NO  NS

27. ¿Sabe usted si los responsables de planificación de RRHH y de empleo informan ambos al mismo directivo y por separado, o elaboran informes conjuntos?

SI  NO  NS  Informan ambos al mismo  
directivo

SI  NO  NS  Elaboran informes conjuntos

28. En caso de conflicto entre el responsable de RRHH y el de empleo, o entre ambas políticas ¿prevalece habitualmente el responsable de RRHH?

SI  NO  NS

29. ¿Los objetivos de la selección responden a las directrices de planificación de RRHH?

SI  NO  NS

30. ¿Los empleados tienen expectativas realistas respecto a sus posibilidades de carrera?

SI  NO  NS

31. ¿Existe un catálogo de puestos de trabajo, con descripciones precisas y útiles de cara a los nombramientos y al reclutamiento?

SI  NO  NS

32. ¿Existen previsiones suficientes para el establecimiento de planes de carrera?

SI  NO  NS

### 2.3.11 Desarrollo de Carrera

33. ¿Se informa a la alta dirección sobre técnicas de desarrollo de carrera?

SI  NO  NS

34. ¿Existen en su empresa "caminos de carrera" suficientemente descritos en cuanto sus expectativas y obligaciones?

SI  NO  NS

35. ¿Están identificadas las oportunidades de movilidad vertical y lateral para la plantilla de su empresa en los próximos tres años?

SI  NO  NS

36. ¿Están identificados los potenciales sucesores de la dirección? ¿Los "potenciales elevados" profesionales, etc.?

SI  NO  NS

37. ¿Existen prejuicios entre la dirección de su empresa ante un empleado que prefiera no ascender de categoría?

SI  NO  NS

38. ¿Existe en su empresa un programa de asesoramiento y planificación de carrera para los empleados?

SI  NO  NS

### 2.3.12 Evaluación y Control de Resultados

39. ¿Existe un sistema de evaluación periódica del personal en su empresa?

SI  NO  NS

40. ¿Cree usted que son eficaces los procedimientos de evaluación en su empresa?

SI  NO  NS

41. La alta dirección de su empresa, en cuanto a la evaluación de resultados, es partidaria de:

- Evaluar solo los resultados, independientemente de los procesos

SI  NO  NS

- Relativizar los resultados de acuerdo con el contexto y la situación en la que se obtienen

SI  NO  NS

- Utilizar procedimientos de evaluación normalizados

SI  NO  NS

- Practicar la evaluación basada en la observación cotidiana, el contacto, etc.

SI  NO  NS

42. Las personas que tienen que evaluar regularmente, ¿han recibido en su empresa algún tipo de formación para poder evaluar uniformemente a toda la plantilla?

SI  NO  NS

43. ¿Se han determinado con precisión los resultados exigidos por la alta dirección y que serían objeto de evaluación?

SI  NO  NS  Puestos administrativos

SI  NO  NS  Puestos profesionales

SI  NO  NS  Puestos directivos

44. ¿Cree usted que la promoción profesional en su empresa es consecuencia en gran medida de la evaluación de resultados?

SI  NO  NS

45. ¿Tiene la alta dirección, a su juicio, una vocación decidida de objetivar los resultados y el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa?

SI  NO  NS  Puestos administrativos

SI  NO  NS  Puestos profesionales

SI  NO  NS  Puestos directivos

### 2.3.13 Gestión de la Información sobre RRHH

46. En los análisis de RRHH, ¿se tienen en cuenta los siguientes factores?

	SI	NO	NS
a) Diferencias geográficas de los puestos de trabajo			
b) Nivel de desarrollo			
c) Desarrollo tecnológico			
d) Situación social, política, etc.			
e) Situación interna de la empresa			

47. ¿Difunden los planificadores de RRHH información acerca de.....?

	SI	NO	No sé
A. Planes de dotación de personal			
B. Vacantes			
C. Inf. Sobre comportamientos, actitudes, etc.			
D. Resultados individualizados			

48. ¿Cuenta su empresa con alguna base de datos que almacene información, de diferente naturaleza, sobre los RRHH de la empresa?

SI  NO  NS

49. ¿Está suficientemente protegido el derecho de intimidad de los datos almacenados?

SI  NO  NS

50. ¿Colaboran los distintos niveles responsables en el suministro de información a la base de datos de RRHH?

SI  NO  NS

51. ¿Existe alguna persona dedicada exclusivamente a la gestión de la información en la base de datos sobre RRHH?

SI  NO  NS

52. ¿Se utiliza la información sobre RRH en la planificación estratégica de la empresa?

SI  NO  NS

53. ¿Existe interés por parte de los empleados en optimizar, corregir, completar, etc., la información sobre sus datos?

SI  NO  NS

### 2.3.14 Clima Interno

#### 2.3.14.1 Análisis del Clima Interno

- Higiene y seguridad:

¿Cuántas jornadas se han perdido por enfermedad?

¿Con qué periodicidad se realizan chequeos médicos entre el personal?

¿Qué condiciones de higiene se observan, además de las dictadas por la normativa vigente?

¿Qué indicadores subjetivos de salud resultan característicos?

¿Cuántos accidentes laborales se han producido en el último año?

¿Cuáles son las causas principales de absentismo?

¿Qué nivel de conflictividad laboral existe en la empresa?

¿Qué causas han originado los conflictos laborales?

¿Quiénes han sido los protagonistas de la negociación durante los conflictos?

- Resultados:

- Indicadores de productividad (recursos y productos).
- Rentabilidad: económica, financiera, accionarial.
- Indicadores de ventas (valores absolutos y relativos respecto a la competencia).
- Remuneración de la plantilla (abanico salarial por escalones de carrera).
- Sistema de recompensas (directa por resultados, puntuaciones a plazo, evaluación de potencial, ceremonias internas de reconocimiento).
- Distribución de los excedentes empresariales.
- Indicadores subjetivos de renta.

- Formación:

- Nivel de instrucción de la plantilla (determinación de sesgos: departamentos, sexo, edad, escalón de carrera y antigüedad).
- Cualificación y capacidad profesional en el puesto de trabajo (análisis de puestos).
- Reciclaje (tipos, periodicidad, ámbitos, objetivos y naturaleza, análisis de casos por escalones de carrera).
- Sistemas de formación (tutoría de ejecutivo importante, cursos especializados, departamento interno de formación, guía de experto).
- Indicadores subjetivos de formación.

- Promoción:

- Criterios de promoción.
- Determinación de los escalones de carrera y fórmulas de acceso
- Catálogo de puestos.
- Criterios de planificación de la sucesión.
- Asesoramiento de carrera.
- Estudios psicológicos y actitudinales.
- Exploración del entorno.
- Inventario directivo.

- Comunicación Interna:

- Redes de comunicación
- Enlaces, líderes de opinión, cosmopolitas.
- Comunicación ascendente, horizontal y descendente.
- Soportes: revistas de empresa, manual de entrada, guía práctica de personal, manual de funciones, círculos de calidad, buzón de sugerencias, concursos de ideas, oficina de información al empleado, notas internas, etc.

- Participación:

- Acción sindical
- Política de personal
- Indicadores subjetivos de libertad y participación.

### 2.3.15 Evaluación del Clima Interno

#### Satisfacción / Insatisfacción

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

2. En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

Sí, sin duda	Creo que sí	Creo que no	No, sin duda
1	2	3	4

3. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a.....?

	Variables	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
A	Promoción Interna	1	2	3	4
B	Comunicación con superiores	1	2	3	4
C	Comunicación con compañeros	1	2	3	4
D	Colaboración en el trabajo	1	2	3	4
E	Libertad individual	1	2	3	4
F	Compañerismo	1	2	3	4

4. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas
1	2	3	4

5. ¿Qué opina del grado de delegación de su inmediato superior en usted?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

6. ¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

7. ¿Cómo valora el sistema de promoción de su empresa en comparación con otras empresas del sector?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

8. ¿Está satisfecho con su salario?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

9. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con qué expresión lo haría?

	No es cierto	Es un poco cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
a) Una gran familia	1	2	3	4
b) Una selva	1	2	3	4
c) Un club de amigos	1	2	3	4
d) Un cuartel	1	2	3	4
e) Una sala de espera	1	2	3	4

10. ¿Qué tipo de relaciones mantiene en su trabajo con los siguientes estamentos de su empresa? (1 Malas / 4 Muy Buenas)

	Superiores	Mismo nivel	Subordinados
Estrecha colaboración	1234	1234	1234
Camaradería	1234	1234	1234
Confianza	1234	1234	1234
Respeto mutuo	1234	1234	1234
Guardo distancia	1234	1234	1234
Competencia/lucha	1234	1234	1234
Rivalidad/enfrentamiento	1234	1234	1234
Boicot/obstrucción	1234	1234	1234

11. En su opinión, ¿están de acuerdo su categoría y responsabilidades?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

12. ¿Cómo calificaría su tarea profesional en cuanto al grado de creatividad, complejidad y responsabilidad que exige?

Rutinaria/creatividad	1	2	3	4
Sencilla/compleja				
Baja/alta responsabilidad				

13. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen el perfil medio del empleado de su empresa? (Señale sólo 5, marcando con un círculo las letras correspondientes).

- |                           |               |
|---------------------------|---------------|
| a. Individualista         | b. Dinámico   |
| c. Ambicioso              | d. Adaptativo |
| e. Emprendedor            | f. Creciente  |
| g. Cumplidor              | h. Moderado   |
| i. Agresivo               | j. Resignado  |
| k. Dispuesto a ayudar     | l. Aplicado   |
| m. Con espíritu de equipo | n. Apático    |
| o. Responsable            | p. Eficaz     |
| q. Puntual                | r. Radical    |

14. ¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa?

Muy alejada	Bastante alejada	Un poco alejada	Nada alejada
1	2	3	4

15. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su empresa?

No colaboran nada	Colaboran poco	Colaboran bastante	Colaboran mucho
1	2	3	4

16. Por término medio, ¿qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en su empresa?

a. 100%	4
b. 80%	3
c. 60%	2
d. Menos del 50%	1

17. Personalmente, ¿qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente?

a. 100%	4
b. 80%	3
c. 60%	2
d. Menos del 50%	1

18. En general, ¿cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en su empresa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

19. En su caso particular, ¿es usted puntual?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

20. En términos generales, ¿cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?

a. Bastante superior a las necesidades del puesto	4
b. Algo superior a las necesidades del puesto	3
c. Algo inferior a las necesidades del puesto	2
d. Bastante inferior a las necesidades del puesto	1

21. ¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su formación?

<b>A</b>	Se interesa mucho por mi formación	4
<b>B</b>	Se interesa bastante por mi formación	3
<b>C</b>	Me facilita la información imprescindible	2
<b>D</b>	No se interesa por mi formación	1

22. En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su empresa?

<b>A</b>	Floreciente y en expansión	4
<b>B</b>	Desarrollo normal y estabilizada	3
<b>C</b>	Está sujeta a factores aleatorios	2
<b>D</b>	Con serias dificultades y en regresión	1

23. ¿Qué imagen cree usted que ofrece su empresa al exterior?

<b>A</b>	Muy buena	4
<b>B</b>	Buena	3
<b>C</b>	Regular	2
<b>D</b>	Mala	1

24. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

<b>A</b>	No, la realidad es bastante mejor	4
<b>B</b>	No, la realidad es algo mejor	3
<b>C</b>	No, la realidad es algo peor	2
<b>D</b>	No, la realidad es bastante peor	1

- Comunicación/información:

25. ¿Cómo valora la información recibida?

<b>A</b>	Es escasa y confusa	1
<b>B</b>	Es poco clara	2
<b>C</b>	Es suficiente	3
<b>D</b>	Es rica y abundante	4

26. ¿Qué idea tiene de las interrelaciones de su puesto de trabajo con otros puestos dentro de la empresa?

<b>A</b>	Bastante confusa	1
<b>B</b>	Alguna idea, pero no clara	2
<b>C</b>	Medianamente clara	3
<b>D</b>	Muy clara	4

27. ¿Conoce el organigrama de su empresa?

<b>A</b>	No la conozco	1
<b>B</b>	Lo conozco en parte	2
<b>C</b>	Lo conozco bastante bien	3
<b>D</b>	Lo conozco muy bien	4

28. ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa?

<b>A</b>	No recibo información	1
<b>B</b>	Si, pero en pocas ocasiones	2
<b>C</b>	Si, pero sin periodicidad definida	3
<b>D</b>	Si, periódicamente	4

29. ¿De quién recibe usted la información sobre su empresa?

- a) De la dirección
- b) De su mando intermedio
- c) Del comité de empresa/delegados
- d) Tanto del comité como de la dirección
- e) Otras fuentes.

30. ¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización profesional en su empresa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

31. ¿Hasta que punto diría usted que se siente identificado con lo que esta empresa es y representa?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

32. Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente....

- a) Retribución percibida
- b) Seguridad en el empleo
- c) Posibilidades de promoción
- d) Interés de su trabajo
- e) Otras (especifique)

33. Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

34. En su opinión, la empresa en su conjunto, en los últimos años....

<b>A</b>	Ha mejorado bastante	4
<b>B</b>	Ha mejorado algo	3
<b>C</b>	Ha empeorado algo	2
<b>D</b>	Ha empeorado bastante	1

### **3 Capítulo III: INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA**

#### **3.1 Justificación**

En la actualidad todas las empresas tienen la necesidad de comunicarse con todos los miembros de su organización, para de esta manera tener un proceso de comunicación que fluya eficientemente y que contribuya a alcanzar los múltiples objetivos institucionales establecidos previamente.

Al tener la imagen y la comunicación interna un rol protagónico en las estrategias propuestas por las organizaciones, impactan diariamente en la gestión de éstas y por ende en los resultados finales relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados y en la consecución de los objetivos de rentabilidad y productividad, definidos por la directiva institucional de la empresa.

Dado el crecimiento que CERVANTES CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A ha tenido en los últimos años, encontrándose entre las 20 aseguradoras más representativas del país, es de vital importancia considerar a la Comunicación e Imagen Interna como una actividad muy relevante a la que se le debe dotar de recursos humanos, materiales, económicos y físicos a fin de que pueda cubrir las necesidades de demanda de información del cliente interno, así como del nivel directivo.

Por lo expuesto anteriormente, consideramos que es un gran aporte hacia la empresa la implementación de una Auditoria de Comunicación e Imagen Interna, para de esta manera poder establecer la cultura corporativa de la empresa y el aporte o el perjuicio de ésta al logro de los objetivos empresariales.

## **3.2 Objetivo General**

Aplicar el Modelo de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna de Justo Villafañe en Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A, con el fin de determinar la situación actual de la organización, respecto a la comunicación e imagen interna y la cultura corporativa.

## **3.3 Objetivos Específicos**

Para poder determinar los objetivos específicos en los cuales basaremos nuestra investigación para el proyecto que hemos propuesto, consideramos conveniente que segmentarlos por áreas nos facilitará la identificación de problemas comunicacionales, y de ésta manera podremos proponer recomendaciones para solucionarlos en el futuro.

### **3.3.1 Cultura Corporativa**

Es sumamente complicado, de acuerdo a la opinión de varios autores como Joan Costa, Franz Boaz, Edgar Shein, Andrew Mayo entre otros, poder establecer un solo concepto que defina el término cultura corporativa, por lo que la autora presenta a los lectores varias definiciones que permitirán establecer de manera más clara y concreta un solo concepto.

- Según el autor, Edgar Shein en su obra "Cultura organizacional y Liderazgo" la cultura corporativa se define como "un modelo de presunciones básicas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas

válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”<sup>12</sup>.

- El autor Franz Boaz, define a la cultura como: “la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo, y de cada individuo hacia sí mismo”.<sup>13</sup>
- Para Andrew Mayo, cultura es: “la manera que tiene cada organización de hacer las cosas, es el resultado de la interrelación de seis factores de la naturaleza muy diversa, entre los que se mezclan aquellos de naturaleza intangible y de difícil observación con otros que se expresan de manera explícita en documentos internos de la organización y en comportamientos observables”.<sup>14</sup> Los factores que el autor manifiesta son:
  1. Los valores y las creencias
  2. Las normas de comportamiento
  3. Las políticas escritas de la organización
  4. La motivación vertical
  5. Los sistemas y procesos formales e informales
  6. Las redes formales existentes en la organización
- El autor Justo Villafañe<sup>15</sup>, según su visión dinámica de la Identidad Corporativa asevera que ésta se compone de tres ejes que son: la historia de la organización, el proyecto empresarial o actualidad y finalmente de la **cultura corporativa**. El autor afirma que la Cultura Corporativa siempre

<sup>12</sup> SHEIN, Edgar H. “*La Cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*” Edit. Plaza y Janés, Barcelona, 1988. Pag. 25.

<sup>13</sup> BOAZ, Franz “*The Mind of Primitive Man*”\_The Macmillan Co. Nueva York , 1943. Pág. 166

<sup>14</sup> MAYO, A. “*Managing Careers. Strategies for Organizations, Institute of Personnel Management* ” (1991)

<sup>15</sup> VILLAFANE, Justo. “*La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*” Ediciones Pirámide

permanece y va de la mano de los otros dos ejes, es decir, permanece a los dos tiempos, el pasado y el actual.

Villafañe menciona a los comportamientos explícitos, los valores compartidos y las presunciones básicas como atributos de la Cultura Corporativa y considera que las funciones básicas que cumple la cultura dentro de una organización son:

- Construye la identidad corporativa.
- Enlaza internamente a la organización.
- Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial.
- Determina el clima interno.

Además, Villafañe manifiesta que cultura es: “la construcción social de la identidad de la organización, la cuál se expresa a través de los significados que sus miembros dan a los hechos que definen esa identidad: los atributos de identidad permanentes (el somos), el sistema de valores corporativos (el pensamos) y la unidad estratégica de la empresa (el hacemos)”.<sup>16</sup>

Luego de haber expuesto varias definiciones planteadas por diversos autores, podemos definir a la cultura como un conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman parte de una organización.

Esta herramienta de la comunicación es la clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa. Constituye un aspecto profundo y complejo que no se puede cambiar de la noche a la mañana para adecuarla a la situación de la organización.

---

<sup>16</sup> VILLAFañE, Justo “*Influencia de la Comunicación en la reputación corporativa*” *En Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Edit. Trotta.

Con el pasar del tiempo la cultura corporativa, como también se le conoce, ha sido definida de diferentes maneras, como por ejemplo: filosofía empresarial, valores dominantes en la organización, ambiente o clima empresarial, normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, tradiciones y comportamientos, etc.

### **3.3.2 Elementos de la Cultura Corporativa**

Varios son los elementos que componen la cultura corporativa de las organizaciones; a continuación se enuncian y definen cada uno de ellos:

#### **3.3.2.1 Misión**

“Nos dice cómo llevar a cabo la visión. Es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer la visión estratégica.”<sup>17</sup>

#### **3.3.2.2 Visión**

“Imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa, sobre lo que quieren ser y de cómo llegar a serlo. Es un propósito y una dirección, y debe tratarse de un concepto claro, que suponga un objetivo noble (para que implique a todos) y que además sea factible y creíble.”<sup>18</sup>

#### **3.3.2.3 Valores**

“Son ejes que orientan nuestros actos. Constituyen una estructura psicológica de origen cultural que nos predispone a un tipo de conducta (tienen su origen en las primeras etapas de socialización de las personas)”<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Del sitio Web: Google: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativa1.htm>

<sup>18</sup> Idem

<sup>19</sup> Del sitio Web: Google: [http://html.rincondelvago.com/cultura\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/cultura_3.html)

#### 3.3.2.4 Filosofía

“Es la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello podemos decir, que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser”.<sup>20</sup>

La filosofía corporativa, está compuesta por tres aspectos básicos, que son:<sup>21</sup>

- “Misión Corporativa: Establece qué es y qué hace la compañía.
  
- Valores Corporativos: Representa el cómo hace la organización sus negocios, además, incluye los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas que integran la compañía.
  
- Visión Corporativa: La organización señala a donde quiere llegar, es el objetivo de la entidad”.

#### 3.3.2.5 Políticas

Son todas las reglas que posee la empresa y que sirven para el mejor camino de esta. Son las directrices bajo las cuales se rige la institución.

#### 3.3.2.6 Estrategias

Definir y coordinar tácticas y acciones, es decir el qué, cómo, cuándo y dónde, enfocado al tema a tratar. Con el fin de lograr un plan que dirija a la organización y logre posicionarla.

---

<sup>20</sup> Del sitio Web: Google: <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

<sup>21</sup> Idem.

### 3.3.2.7 Creencias, Valores y Normas

#### - Creencias:

Para el autor Edgar Shein, las creencias de la empresa son: “la esencia de la cultura organizacional, son fundamentales por que condicionan acciones, comportamientos, percepciones, e interpretaciones de los miembros de la organización”<sup>22</sup>

Deal y Kennedy ven a las creencias como “definidoras del éxito para los empleados, además de considerarlas como la base importante de las normas en la organización”.<sup>23</sup>

Este proyecto pretende determinar cuales son las creencias más comunes de los empleados de la organización, que de alguna manera se transforman en percepciones y/o comportamientos, mismos que podrían estar afectando la cultura, y por lo tanto la identidad de la organización que se está investigando

#### - Valores:

Para Deal y Kennedy los valores son: “los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma”<sup>24</sup>, los autores consideran a los valores tan importantes en la cultura corporativa de las organizaciones que la carencia de ellos podría acarrear la falta de **esencia cultural** en una organización determinada.

Deal y Kennedy afirman que los valores “proporcionan dirección a los empleados y establecen guiones de comportamiento”<sup>25</sup>, además consideran

<sup>22</sup> SHEIN, Edgar “*La Cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*” Jossey – Bass Inc. Publishers, San Francisco California, 1991. Pág. 15 -17.

<sup>23</sup> DEAL, T.E., KENNEDY, A.A., “*Cultura Corporativa: Ritos y Rituales de la Vida Corporativa*” Reading M.A., Addison Wesley, 1982. Pág. 21.

<sup>24</sup> Idem

<sup>25</sup> Idem

que los valores determinan el tipo de héroes corporativos e incluso sostienen que muchas veces los héroes surgen de los valores mismos y que son determinantes de mitos, rituales y ceremonias de la cultura.

Los autores manifiestan que para que los valores compartidos sean importantes para la organización y los miembros que la conforman, se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:<sup>26</sup>

- “Los valores deben significar algo, representar una filosofía clara y explícita respecto a como la dirección pretende llevar el negocio.
- Los valores deben ser conocidos y compartidos por todo aquel que trabaje en la compañía.
- Deben ser constantemente retocados y afinados por la dirección de forma que se adapten y permitan a la empresa desarrollarse adecuadamente”.

El autor Sanz de la Tajada, afirma que “los valores de la empresa forman el corazón de la cultura de una organización”<sup>27</sup>, por lo tanto y de acuerdo a lo expresado por el autor, la empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los que base todos sus planteamientos y actuaciones.

Es importante tomar en consideración, menciona el autor, la comprensión y asimilación de los valores por parte de los miembros de la organización, pues de esto depende el éxito de la organización y la formación de una cultura sólida y coherente.

---

<sup>26</sup> Idem. Pág. 22

<sup>27</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *“Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica”* Madrid, 1994. Pág. 33.

Según Paúl Capriotti, los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Por otro lado, las normas son acuerdos escritos que describen como debe hacerse las cosas, un conjunto de normas asegura la reproducción de comportamientos según la ideología dominante dentro de un grupo. Es importante que las normas sean comunicadas a todos y cada uno de los miembros de la organización desde el momento que entra a formar parte de ella.

Por lo tanto, el objetivo de este proyecto será determinar cuales son los valores de los empleados, para conocer si son o no un aporte positivo para la identidad de la organización que se está investigando.

- Normas:

“Una norma es un acuerdo escrito, que describe como deben hacerse las cosas, es un conjunto de normas que asegura la reproducción de comportamientos según la ideología dominante dentro de un grupo”<sup>28</sup>

Es importante tomar en cuenta que, las normas deben ser comunicadas a todos y cada uno de los miembros de la organización desde el momento que entran a formar parte de ella.

Uno de los objetivos que se pretende investigar con este trabajo, será conocer si las normas que han sido establecidas por la organización previamente, son conocidas y cumplidas por el personal y las posibles causas que afectan al no cumplimiento de las mismas, en caso de que el resultado muestre que no se están cumpliendo.

---

<sup>28</sup> Del sitios Web: Google: “*Ritos y Rituales del Wal Mart Super Center*” Pág. 123  
[http://www.tdx.cesca.es/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX-0707103-180917//zfgr04de10.pdf](http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0707103-180917//zfgr04de10.pdf)

En conclusión, se podría decir que estos tres elementos de la cultura corporativa son considerados como la base fundamental de la formación de la esencia cultural de cualquier organización, y aunque no sean percibidos conscientemente por parte de los públicos internos de la organización (especialmente las creencias y valores), se manifiestan a través de percepciones y/ o comportamientos, afectando tanto la cultura de la organización.

### 3.3.2.8 Ritos y Rituales

De acuerdo a lo que expresa el autor Jorge E. Pereira, los ritos son actividades que tienen un sentido simbólico, consistentes en secuencias fijas de comportamiento repetidas a través del tiempo. Además manifiesta, que los comportamientos rituales tienden a ser públicos, elaborados, formales y ceremoniales, como los servicios religiosos, las ceremonias matrimoniales, los procedimientos legales en los tribunales, incluyendo los eventos deportivos.<sup>29</sup>

El autor Ángel Aguirre define al ritual como: “un acto o secuencia de actos simbólicos altamente pautados, repetitivos en concordancia con ciertas circunstancias, en relación con las cuales tiene carácter obligatorio, y de cuya ejecución se derivan consecuencias que, total o parcialmente, son también de orden simbólico”<sup>30</sup>

Aguirre manifiesta que los actos simbólicos tiene un papel muy importante dentro de las organizaciones, pues por medio de ellos los empleados pueden expresarse y al mismo tiempo la cultura de la organización se manifiesta de una forma fluida.

---

<sup>29</sup> Del sitio Web: Google: [http://www.mercadeo.com/42\\_ritual\\_mktg.htm](http://www.mercadeo.com/42_ritual_mktg.htm)

<sup>30</sup> Idem. AGUIRRE BAZTÁN, Ángel “*Diccionario Temático de Antropología*” Segunda edición. Edit. Boixerau Universitaria, Barcelona. 1993. Pág. 538.

Entre los más importantes, enuncia los siguientes:

- a) El juego
- b) Las ceremonias
- c) El ritual

Los autores Deal y Kennedy manifiestan que los ritos y rituales son una forma útil de manifestar y expresar la cultura de una organización, además sostienen que una cultura y los valores que representa tienen que ritualizarse y celebrarse, si es que lo que se desea es que prospere. Por lo tanto los autores concluyen que: “los rituales son rutinas programadas y sistémicas de la vida cotidiana de la compañía, que muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos y suministran ejemplos visibles de lo que la compañía representa”<sup>31</sup>

Existen diferentes clases de ritos, entre los más importante se enuncian los siguientes:

- Ritos de integración
- Ritos de degradación
- Ritos de reducción de conflictos
- Ritos de renovación
- Ritos de refuerzo
- Ritos de pasaje
- Ritos iniciáticos
- Rituales de exclusión
- Rituales de trabajo
- Rituales de reconocimiento
- Rituales administrativos

---

<sup>31</sup> DEAL, T.E., KENNEDY, A.A., “*Cultura Corporativa: Ritos y Rituales de la Vida Corporativa*” Reading M.A., Addison Wesley, 1982. Pág. 62.

### 3.3.2.9 Héroes

Deal y Kennedy consideran que un héroe es: “quien personifica los valores y sintetiza la fuerza de la organización, es un gran motivador que realiza las cosas que los demás quisieran realizar, es una figura simbólica cuyas proezas son extraordinarias”<sup>32</sup>.

De acuerdo a lo que manifiestan los autores, los héroes producen gran impacto dentro de las organizaciones por las siguientes razones:<sup>33</sup>

- “Logran que el éxito sea alcanzable y humano.
- Suministran modelos de los papeles a desempeñar.
- Fungen como símbolo de la compañía ante el mundo.
- Conservan lo que hace que la empresa sea especial.
- Establecen una norma de desempeño.
- Motivan a los empleados”.

Por lo tanto, las organizaciones que deseen que la cultura corporativa dentro de la organización sea exitosa y sólida, deberán tomar en cuenta estas razones al momento de seleccionar al personal nuevo que ingresa a la institución, para que la persona que escojan cumpla con características de héroe y lo ubiquen en un puesto estratégico.

Dentro de las organizaciones, pueden existir varias clases de héroes, entre los más importantes podemos enunciar los siguientes:

- Los héroes natos
- Los héroes creados
- Los héroes proscritos

---

<sup>32</sup> DEAL, T.E., KENNEDY, A.A., “*Cultura Corporativa: Ritos y Rituales de la Vida Corporativa*” Fondo Educativo Interamericano. México, 1985. Pág. 37.

<sup>33</sup> Idem. Pág. 39 – 41.

- Los héroes brújula
- Los héroes obstinados
- Los héroes obstinados

Por lo tanto y como conclusión podemos decir que, un héroe dentro de una organización puede ser la persona que marque la pauta para que el resto del personal se sienta motivado a seguir sus pasos, puede ser aquella persona que afiance la cultura corporativa de la misma.

Después de haber definido lo que es Cultura Corporativa, hemos establecido los siguientes los siguientes objetivos:

1. Establecer valores corporativos de los empleados de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.
2. Determinar el sentido de pertenencia, motivación individual y colectiva de los empleados.
3. Establecer los factores más importantes que componen el clima laboral de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.

### **3.3.3 Identidad Corporativa**

El autor Joan Costa define la Identidad Corporativa u Organizacional como “la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.

La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.<sup>34</sup>

En las empresas la Identidad Corporativa se expresa de diferentes maneras, como por ejemplo: en la tecnología que se usa diariamente para el cumplimiento de sus labores diarias, en los procesos de socialización e integración de sus miembros, en la forma en la que se toman decisiones, la como se imparte la disciplina, la forma en la que se asumen el poder y la autoridad; una de las manifestaciones que el autor destaca como la más importante es la forma de interacción de todos sus miembros, sin importar el nivel de jerarquía que éstos tengan dentro de la organización.

Es importante destacar que una empresa necesita de esta herramienta de la comunicación, en los siguientes casos:

- a) Cuando la empresa u organización se pone en marcha.
- b) Cuando la empresa se ha fusionado con otra o diversifica la gama de sus productos.
- c) Cuando los productos que ofrece son muy parecidos a los de la competencia.
- d) Cuando una empresa ha realizado cambios en su directorio, es decir, cuando se establecen nuevas políticas de trabajo.
- e) Cuando una empresa es identificada con demasiados elementos y debe integrar su impacto.

---

<sup>34</sup> Del sitio Web: Google: Internet: "*Identidad Corporativa*". Portal de RRPP.  
<http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>

Luego de haber definido lo que es Identidad Corporativa, es importante que destaquemos las ventajas que la aplicación de la misma trae a una institución, sin importar, el tipo de negocio que sea:

- a) Aumento de la reconocibilidad de la empresa u organización
- b) Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización
- c) Ahorro de costos por estandarización
- d) Aumento del conocimiento público de una empresa u organización
- e) "En resumen, una imagen más apropiada en el mercado."

Es importante mencionar que, siendo la identidad corporativa la esencia de las organizaciones, y los atributos que la conforman son permanentes, o pocos cambiantes. La identidad está asociada a<sup>35</sup>:

- "La actividad productiva (identidad sectorial): acción básica desarrollada por la empresa para generar valor a partir de la obtención de un producto o servicio que será comercializado.
- La competencia comercial (identidad mercadológica): la capacidad de la empresa para competir en el mercado comercializando sus productos o servicios. Depende de: el precio del producto, su calidad, la cuota de mercado que posea, una imagen positiva.
- La historia de la organización: relación de las personas, hitos, acontecimientos, etc., acaecidos en la organización. Se nutre de la declaración funcional, el contexto de su constitución, el fundador, los líderes históricos, la iconografía corporativa.
- La naturaleza societaria (identidad mercantil): es la forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines".

---

<sup>35</sup> Del sitio Web: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativa1.htm>

Basándonos en la definición de Identidad Corporativa que nos presenta Joan Costa, se han establecido varios objetivos que nos ayudarán en la realización de la Auditoría de Comunicación e Imagen Interna:

1. Establecer el nivel de conocimiento y aceptación de las normas internas de la Compañía.
2. Determinar el grado de conocimiento de la Identidad Visual que maneja la compañía y la aplicación que se le da a la misma.
3. Determinar si los empleados conocen con cierto nivel de detalle los productos y servicios que ofrece Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.

#### **3.3.4 Comunicación Organizacional**

El autor Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”<sup>36</sup>.

De acuerdo al concepto que el autor plantea, se definen varias herramientas, como por ejemplo:

---

<sup>36</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos “*La Comunicación en las Organizaciones*”, Editorial Trillas, México, 1997, Pág. 27-31.

- **Comunicación Interna:** Son todas aquellas actividades que se realizan dentro de una organización, para mantener las buenas relaciones entre los integrantes de la misma. Usando diferentes medios de comunicación, con el objetivo de lograr unión, motivación y así alcanzar las metas y objetivos establecidos por la organización. Por lo tanto, “ese entorno puede ser medido en término de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones”.<sup>37</sup>

Existen varios tipos de Comunicación Interna, los más importantes son:<sup>38</sup>

- **Formal:** Esta comunicación usa como medio la escritura (cartas, memos, etc.), es un tipo de comunicación cuyo contenido se refiere a aspectos laborales y es considerada lenta debido a que debe cumplir con varias formalidades.
- **Informal:** Es considerada veloz y al igual que la formal trata sobre aspectos laborales, sin embargo, se considera que utiliza medios o canales no oficiales. (Comunicación en pasillos, etc.).
- **Vertical:** Este tipo de comunicación es aquel que se genera entre los directivos de la empresa y desciende a los empleados, por medio de canales oficiales.
- **Horizontal:** Se la conoce también como comunicación plana, y es aquella que se genera entre los empleados de una organización, es considerada una comunicación informal, que pocas veces utiliza canales oficiales.

---

<sup>37</sup> Del sitio Web: “*El Diagnóstico organizacional: elementos, método y técnicas*”.

<http://www.miespacio.org/cont/invest/comcorp.htm>

<sup>38</sup> Del sitio Web: Google: “*El Diagnóstico organizacional: elementos, método y técnicas*”.

<http://www.miespacio.org/cont/invest/comcorp.htm>

- **Rumores:** Es aquella información que recorre la organización, sin respetar ningún tipo de canal de comunicación y lo hace de manera rápida”.
- **Comunicación Externa:** “Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto”<sup>39</sup>.

La Comunicación Externa fue creada para satisfacer las necesidades, creadas o reales de la comunidad, por lo tanto, para que la comunicación externa sea efectiva en cualquier organización, se debería aplicar la teoría propuesta por el autor Harold Lasswell, que plantea las siguientes preguntas: ¿Quién dice qué, a quién, en que canal, y con que efecto?<sup>40</sup>.

Existen dos tipos de imagen corporativa (comunicación externa) y son: <sup>41</sup>

- **“Imagen Promocional:** es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- **Imagen Motivacional:** es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público”.

<sup>39</sup> Del sitio Web: Google: “*Wikilearning: La Comunicación Corporativa*”

[http://www.wikilearning.com/la\\_comunicacion\\_externa-wkccp-11644-7.htm](http://www.wikilearning.com/la_comunicacion_externa-wkccp-11644-7.htm)

<sup>40</sup> Del sitio Web: Google: LASSWELL, Harold “*The Structure and Function of Communication in Society*” Traducción a español en: MORAGAS, M. Barcelona, G. Gili, 1986 (2da edición) Pág. 51  
<http://www.fgbueno.es/edi/val/fvtgi01.pdf>

<sup>41</sup> Del sitio Web: Google: “*Wikilearning: La Comunicación Corporativa*”

[http://www.wikilearning.com/tipos\\_de\\_imagen-wkccp-11644-8.htm](http://www.wikilearning.com/tipos_de_imagen-wkccp-11644-8.htm)

- **Relaciones Públicas:** Los autores Scout Cutlip y Allen Conter, la definen como: "la promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública" <sup>42</sup>

El principal objetivo que se persigue con la aplicación de las Relaciones Públicas dentro de una organización es, crear un ambiente propicio que genere mejores oportunidades de negocio, al posicionar a la organización en un buen lugar de la mente de los públicos objetivo.

- **Publicidad:** "Es una comunicación pagada, no personal que por medio de los diversos medios publicitarios hacen empresas comerciales, organizaciones no lucrativas o individuos que se sientan identificados de alguna manera con el mensaje publicitario." <sup>43</sup>

Fue creada con el objetivo de transmitir mensajes por medios masivos a los públicos de una organización, para a través de ellos lograr que las ventas de productos y/o servicios de una empresa se incremente a favor de la misma.

Varias son las funciones que se atribuyen a la Comunicación Organizacional, sin embargo, destacaremos las que el autor Fernando Martín Martín nos presenta: <sup>44</sup>

- "Coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización.

<sup>42</sup> Del sitio Web: Google: Definición tomada de: "*Webster's New International Dictionary*"  
<http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>

<sup>43</sup> Del sitio Web: Google: "*El Diagnóstico organizacional: elementos, método y técnicas*".  
<http://www.miespacio.org/cont/invest/publicid.htm>

<sup>44</sup> FERNANDO MARTÍN MARTÍN (1995) (citado por Trelles, Rodríguez, Irene 2001.p.4)  
"*Comunicación organizacional*". Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001. .

- Gestionar las acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
- Conseguir una comunicación clara, veraz, concreta y transparente.
- Mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación”.

Luego de tener claro el concepto de Comunicación Organizacional, para este trabajo la investigadora ha planteado los siguientes objetivos:

1. Establecer y determinar los canales de comunicación interna utilizados actualmente en la empresa, y la percepción que tienen los usuarios de su efectividad.
2. Determinar si los empleados conocen el organigrama y saben que lugar ocupan en el.
3. Identificar cuáles son los problemas comunicacionales que los empleados perciben como los más importantes.

### **3.4 Técnica de Investigación**

Luego de haber realizado un estudio previo dentro de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A. la investigadora determina que cuenta con un total de 39 personas, distribuidas en diferentes áreas y ciudades, debido a que la compañía tiene oficinas en Guayaquil y Manta.

Para poder llevar a cabo esta Auditoria de Comunicación e Imagen Interna, se concluye que la muestra que se va a usar en la investigación, será de 35 personas y está integrada solamente por el personal de la oficina Matriz, es decir, el personal de Quito.

Para la recopilación de la información necesaria para la realización de este estudio se usarán encuestas, a través de las cuales se podrá determinar los posibles problemas comunicacionales que aquejan en la actualidad a la empresa. Usaremos el método deductivo y analítico.

### **3.5 Población**

Se entiende por población a “una variable aleatoria o magnitud numérica de naturaleza aleatoria, asociada a individuos sobre los que se desarrolla una experiencia, cuyo resultado depende del azar”<sup>45</sup>

A continuación, se mencionará la población total de la empresa, para a partir de ésta poder definir la muestra que se usará más adelante para la Auditoria de Comunicación e Imagen Interna:

---

<sup>45</sup> Del sitio Web: Google: [http://e-stadistica.bio.ucm.es/glosario/def\\_poblacion.html](http://e-stadistica.bio.ucm.es/glosario/def_poblacion.html)

<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>
Mensajero Guayaquil
Asistente Administrativo
Asistente Legal
Recepcionista Manta
Jefe Administrativo y RRHH
Secretaria Ejecutiva Gerencial General
Recepcionista Quito
Asistente Administrativo
Cobrador
Mensajero Manta

<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO/CONTABILIDAD</b>
Gerente Administrativo Financiero
Contadora General
Asistente de Contabilidad

<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>
Gerente de Sistemas
Asistente de Sistemas

<b>DEPARTAMENTO TECNICO</b>
Jefe de Riesgos Especiales
Subjefe de Emisión
Jefe de Reaseguros
Asistente Comercial Quito
Asistente de Emisión
Jefe de Emisión
Jefe de Reclamos
Asistente de Reclamos
Gerente Técnica
Asistente de Emisión
Asistente de Reaseguros
Jefe de Vida y Asistencia Médica
Asistente de Vida y Asistencia Médica
Asistente de Emisión

<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>
Asistente Comercial Guayaquil
Jefe de Agencia Manta
Asistente Comercial Quito
Gerente Comercial
Gerente Guayaquil
Gerente Corporativo

<b>DEPARTAMENTO BANCASEGUROS</b>
Asistente BancaSeguros
Jefe de Planificación y Desarrollo
Asistente de BancaSeguros
Asistente de BancaSeguros

Es importante que aclarar que estos cuadros incluyen cargos del personal de las oficinas de Guayaquil y Manta, que por cuestiones de logística no serán tomados en cuenta para el desarrollo del proyecto.

### 3.6 Muestra

Se entiende por muestra a la “cantidad de personas que son entrevistadas para un estudio cuantitativo. El tamaño de la muestra se determina en base al tamaño total del mercado y a los niveles de confianza y error deseados.”<sup>46</sup>

Luego de haber definido el concepto de muestra, se ha establecido que para la aplicación de las encuestas se tomarán en cuenta a 35 personas, de la oficina matriz de CERVANTES CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A., debido a que por cuestiones de disponibilidad de tiempo y movilización para la autora de la tesis no resulta factible aplicar las encuestas al personal de las oficinas de Guayaquil y Manta.

Serie Secretarias/Asistentes/Auxiliares	Encuestas
Secretaria/ Recepcionista	1
Secretaria Ejecutiva Gerencial General	1
Asistente Legal	1
Asistente de Reaseguros	1
Asistente de Emisión	3
Asistente de Reclamos	1
Asistente de Vida y Asistencia Médica	1
Asistente Comercial	2
Asistente BancaSeguros	3
Asistente Administrativo - Financiero	2
Asistente de Contabilidad	1
Asistente de Sistemas	1
<b>Total:</b>	<b>18</b>

<sup>46</sup> Del Sitio Web: Google: Internet: “*Diccionario de Marketing*”.  
[www.buzoneo.info/diccionario\\_marketing/diccionario\\_marketing\\_m.php](http://www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_m.php)

Serie Jefaturas	Encuestas
Jefe de Reaseguros	1
Jefe de Emisión	1
Jefe de Reclamos	1
Jefe de Vida y Asistencia Médica	1
Jefe Administrativo y RRHH	1
Jefe de Riesgos Especiales	1
Jefe de Planificación y Desarrollo	1
Contador General	1
<b>Total:</b>	<b>8</b>

Serie Directivos	Encuestas
Gerente General	1
Gerente Corporativo	1
Gerente Técnico	1
Gerente Comercial	1
Gerente Administrativo Financiero	1
Gerente de Sistemas	1
<b>Total:</b>	<b>6</b>

Serie Subjefatura	Encuestas
Subjefe de Emisión	1

Después de que se hayan aplicado las encuestas, se procederá a tabular las mismas, para en base a los resultados realizar el análisis de las preguntas, y posterior a esto, el Diagnóstico de la Auditoría, que de acuerdo a lo investigado se la define de diferentes maneras:

- El autor Luis Ferrer Pérez lo define como “la descripción y explicación sistemática de una situación con fines operativos”<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> FERRER PÉREZ, Luis “*Guía práctica de Desarrollo Organizacional*”. México, Editorial Trillas.

- Se puede definir el diagnóstico también como “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”<sup>48</sup>.

De acuerdo a estas definiciones la investigadora, debe tener clara la diferencia entre un “diagnóstico organizacional” y una simple “investigación o diagnóstico académico”, en el diagnóstico lo que se procura es examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización, en este caso específico de Seguros Cervantes, el diagnóstico que se llevará a cabo se hará con el objetivo de conocer exclusivamente la percepción de los públicos internos de la empresa respecto a la comunicación e imagen que se manejan en la misma.

Para conseguir un exitoso diagnóstico comunicacional, es necesario el uso de gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que el investigador desee conocer, de los recursos disponibles y de los grupos específicos entre los que se vaya a aplicar.

### 3.6.1 Elementos del Diagnóstico Organizacional

Según manifiesta el autor Luis Ferrer Pérez, para determinar los elementos que conforman el diagnóstico organizacional es necesario dividirlo en tres etapas principales, y son:

- Generación de información, que a su vez abarca tres importantes aspectos:

- Forma, herramientas y procesos para recolectar la información.

---

<sup>48</sup> Del sitio Web: Google: “*El Diagnóstico organizacional: elementos, método y técnicas*”.  
<http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

- Metodología para la recopilación de información.
- Frecuencia con la que se recolecta la información.
- Organización de la información, donde se debe considerar los siguientes aspectos:
  - Almacenamiento apropiado de datos.
  - Diseño de tácticas para procesar la información.
  - Ordenamiento de la información.
- Análisis e interpretación de la información, que se refiere a la separación de la información básica de la información y examinarla con el propósito de responder a cuestionamientos planteados al principio de la investigación.

### **3.6.2 Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico**

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- Es indispensable contar con el apoyo de la directiva de la empresa, para que los “clientes internos”, es decir, los empleados, estén dispuestos a realizar los cambios que sean producto del diagnóstico realizado en la empresa.
- Los empleados y la directiva de la empresa, deben brindar al consultor las facilidades necesarias, en cuanto a lo que se refiere a la obtención de información, para de esta manera no entorpecer el proceso del diagnóstico.
- El investigador, deberá proporcionar una retroalimentación de información acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que obtuvo la

información para el mismo, es decir, a los directivos de la organización y a los empleados.

- El éxito o fracaso del proceso de diagnóstico, dentro de cualquier organización, dependerá tanto de la colaboración de los empleados y directivos de la empresa, como del cumplimiento de los acuerdos establecidos previamente con el consultor.

### 3.7 Tabulación y Análisis de Resultados

Luego de haber realizado las encuestas a todo el personal de CERVANTES CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, la investigadora procede a realizar la tabulación y análisis de las preguntas.

#### 1. ¿Cuánto tiempo trabaja usted en Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.?

PREGUNTA 1	Respuestas	%
a) Menos de 6 meses	2	6%
b) Menos de 1 año	5	14%
c) Menos de 2 años	9	26%
d) Más de 2 años	19	54%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Con el objetivo de averiguar el nivel de estabilidad laboral existente en la compañía la investigadora ha planteado la siguiente pregunta, llegando a la conclusión de que 19 personas, es decir, el 54% del personal labora en la empresa por un período consecutivo de más de dos años, y un 26% de ellos por menos de dos años, siendo este resultado considerado por la investigadora como muy bueno pues demuestra que la rotación de personal dentro de la compañía no se da con frecuencia, razón por la cual considera que la **estabilidad laboral** existente dentro de la compañía es una fortaleza de la misma.

Sin embargo, 7 personas de las 35 encuestadas laboran en la organización por un período menor a 6 meses y a 1 año, por lo tanto al ser un número reducido de personas que escogieron estas opciones, la investigadora no considera como una amenaza o como una debilidad que pueda afectar a la estabilidad laboral existente en la organización, el hecho de que existan personas relativamente nuevas trabajando en ella.

Tomando en consideración que el número de personas que laboran en la organización son solamente 35, es importante destacar que más de la mitad de ellos, es decir 19 personas, laboran en la misma, como se mencionó anteriormente por más de 2 años, demostrando así que la estabilidad laboral es evidente dentro de la compañía, y puede ser producto de diferentes razones que serán analizadas en las siguientes preguntas de esta encuesta.

El porcentaje obtenido además, aportará a que las respuestas que se obtengan por parte del personal encuestado sean más verídicas y de hecho a que la investigación sea basada en datos reales.

**2. De la siguiente lista de valores, señale, según su opinión cuáles considera usted que representan a la compañía:**

*(Asigne a cada ítem un sólo número del 1 al 6, considerando al 1 el más importante y al 6 el menos importante)*

PREGUNTA 2	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
	posición 1		posición 2		posición 3	
a) Desempeño laboral	8	23%	7	20%	7	20%
b) Respeto	10	<b>29%</b>	10	<b>29%</b>	8	23%
c) Liderazgo	8	23%	9	<b>26%</b>	5	14%
d) Credibilidad	6	17%	6	17%	7	<b>20%</b>
e) Ambición	1	3%	1	3%	2	6%
f) Compañerismo	3	9%	2	6%	6	17%

Antes de empezar el análisis de esta pregunta es importante aclarar que la investigadora ha decidido hacer el diagnóstico tomando en cuenta solamente las 3 primeras opciones, que considera las más importantes, cada ítem tiene 6

posibles respuestas de acuerdo a lo que fue planteado en la pregunta hecha a los encuestados.

Sin embargo, se dará un “Rango de Valoración”, que se define como: “la amplitud de la variación de un fenómeno entre un mínimo y un máximo claramente especificados”<sup>49</sup>, a las tres primeras posiciones, porque se consideran las más importantes razón por la cuál si se realiza la suma en sentido horizontal de cada ítem la validación será del 100%, pero como se ha dicho anteriormente se valorarán solamente las 3 primeras opciones, esta valoración no será exacta, para que esto suceda deberán ser tomadas en cuenta en la suma las opciones 4,5 y 6.

El rango de valoración a usarse, son valores que simplemente han sido establecidos por la investigadora, de acuerdo a su criterio personal, con el objetivo de facilitar la interpretación de las respuestas, asignándole un valor mayor a la posición 1, y los valores son los siguientes:

**Posición 1 = Valor 3**

**Posición 2 = Valor 2**

**Posición 3 = Valor 1**

PREGUNTA 2	Respuestas	Valor 3	Respuestas	Valor 2	Respuestas	Valor 1	Total
	posición 1		posición 2		posición 3		
a) Desempeño laboral	8	24	7	14	7	7	45
b) Respeto	10	30	10	20	8	8	58
c) Liderazgo	8	24	9	18	5	5	47
d) Credibilidad	6	18	6	12	7	7	37
e) Ambición	1	3	1	2	2	2	7
f) Compañerismo	3	9	2	4	6	6	19

**Posición 1 = Respeto**

**Posición 2 = Liderazgo**

**Posición 3 = Desempeño Laboral**

<sup>49</sup> Del sitio Web: Google: “*Diccionario de la Real Academia de la Lengua*”  
<http://buscon.rae.es/drae/>

Luego de haber otorgado la valoración, previamente definida a cada una de las posiciones, se concluye que el *respeto* dentro de la empresa es uno de los valores que, según los encuestados, representan a la compañía, debido a que obtuvo el puntaje más alto que es 58.

El momento de realizar la encuesta, se explicó a cada uno de los empleados de la empresa, que el respeto se refería a la relación que la empresa mantiene tanto con sus clientes internos como externos, por lo tanto, de acuerdo a lo que expresa el personal de Cervantes CIA. de Seguros y Reaseguros la empresa es representada por el respeto con el que mantiene relaciones con sus públicos, lo que refleja e influye también en la acogida que tuvo el *liderazgo*, que obtuvo un puntaje de 47 que es muy cercano al que obtuvo la primera posición.

La **opción "C"** que es *liderazgo*, se refiere estrictamente a los negocios con los que la empresa se relaciona en el medio asegurador, según el puntaje que obtuvo esta opción, que es relativamente alto, podemos concluir que el personal de la empresa percibe que el liderazgo con el que se manejan los diferentes negocios es un factor importante que aporta a los valores de la empresa y a la imagen que se tiene de ella.

De acuerdo a la expresión de los empleados de la empresa, el liderazgo es uno de los valores que la caracteriza, sin embargo, vale la pena destacar que este valor, no se lo percibe entre los empleados como ambición, hecho que se refleja en el bajo puntaje que la obtuvo la **"opción E"**, siendo este resultado una gran fortaleza de la empresa.

Según los resultados obtenidos en esta pregunta, la tercera posición la ocupa la opción **"desempeño laboral"**, con un puntaje de 45, este resultado puede ser considerado un indicador de que la estabilidad laboral generada en la compañía y el buen desempeño laboral que se percibe en la empresa, van de la mano, debido a que si la rotación de cargos no se la hace con frecuencia,

significa que un empleado puede cumplir las funciones que se le han asignado con mucha más eficiencia y eficacia por el simple hecho de conocer a profundidad el trabajo diario que debe realizar.

Vale la pena mencionar, que la diferencia entre la “**opción A**” y la “**opción C**” es a penas de 2 puntos, lo que refleja que los empleados se sienten parte del “liderazgo” de la empresa, a través de su “desempeño laboral”, que de una u otra manera aporta de manera importante a la consecución de los objetivos y metas.

**3. Se siente usted parte de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.?**

**4. Si usted contestó que si, ¿porqué?**

PREGUNTA 3	Respuestas	%
SI	35	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

PREGUNTA 4	Respuestas	%
a) Le gusta la actividad que realiza	21	60%
b) Los beneficios que recibe son buenos	2	6%
c) Siente estabilidad económica y personal	9	26%
d) Otra razón: (mencione)	0	0%
<b>Varias respuestas</b>	<b>3</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a la definición que presenta la autora Teresa Amibile, se entiende como sentido de pertenencia o clima organizacional a: “La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”<sup>50</sup>, después de analizar esta definición es importante que destacar que el sentido de pertenencia es altísimo, porque el 100% de los encuestados dicen sentirse parte de la empresa, por diferentes razones.

<sup>50</sup> AMIBILE, Teresa. “*Creatividad e innovación*”. Bogotá: Mac Graw Hill, 1999. p. 4 – 20.  
Del sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml#SENTI>

De las 35 personas a las que se les fue aplicada la encuesta, 21 respondieron la **“opción A”**, que representa el 60%, es decir, les gusta la actividad que realizan.

La **“opción C”** fue escogida por 9 personas, es decir, por un 26% de los encuestados, lo cual refleja que parte del personal se siente parte de la compañía especialmente por la *estabilidad económica y personal* que ésta les brinda, lo que nos demuestra que el ambiente en el cual se desenvuelven les genera la tranquilidad y seguridad para realizar sus labores, porque saben que cuentan con respaldo económico y con seguridad por parte de la empresa.

Pocos encuestados, específicamente 2 personas, es decir un 6%, dicen sentirse parte de la empresa por los beneficios que reciben. Aunque es un porcentaje extremadamente bajo a comparación del que se obtuvo en las opciones “A” y “C”, es sujeto de análisis por que se lo puede considerar un problema, que de 35 personas que laboran en la empresa tan solo 2 hayan escogido esta opción, permitiría llegar a dos conclusiones:

- Los empleados de Seguros Cervantes no escogieron la opción “B” porque definitivamente, valoran más la actividad que realizan dentro de la empresa y la estabilidad laboral, económica y personal que la empresa les brinda.
- El personal de la compañía no conoce la diferencia existente entre beneficios, que no necesariamente son expresados en dinero, e incentivos económicos. Y a causa de este posible desconocimiento, pocos son los encuestados que se sienten parte de la empresa por los beneficios que reciben.

La investigadora, tomando en cuenta las opiniones expresadas por los encuestados, considera importante que el replantear en un período de 3 a 5 años las funciones que realiza cada empleado, constituiría un reto para cada

uno de ellos, y a la vez serviría de motivación para que realicen su trabajo de mejor manera, y no pensando solamente en función de los beneficios e incentivos económicos que la empresa estaría dispuesto a brindarles en un futuro.

### 5. Conoce usted la Misión de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.?

(Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas o propósitos tiene)

### 6. Si contestó las opciones C o D, indique la Misión de la empresa:

PREGUNTA 6	Respuestas	%
a) No la conozco	9	26%
b) La conozco algo	16	46%
c) La conozco bien	6	17%
d) La conozco muy bien	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

PREGUNTA 7					
Contestaron	Bien	Mal	Mas o menos	No contestó	Total:
De 6:5	1	2	2	1	6
De 4:4	2	1	1	0	4

Como antecedente la investigadora quiere definir cuál es el concepto de MISION en términos generales, no en particular de Seguros Cervantes.

Para el autor Rafael Muñiz Gonzáles, la misión se define como "la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".<sup>51</sup>

De los 35 encuestados que respondieron a esta pregunta, un grupo de 16 personas afirmó conocer la Misión de la compañía "**algo**" y 9 personas respondieron la opción "**no la conozco**". Al analizar estas dos opciones en conjunto, la investigadora considera que 25 personas es un resultado muy

<sup>51</sup> Del sitio Web: MUÑIZ GONZÁLES, Rafael "*Marketing-XXI*". Sección: *Estrategias de Marketing - La dirección estratégica*

preocupante para la empresa, debido a que el 100% de los empleados, manifestó sentirse parte de la compañía y sin embargo no conocen información básica de la misma.

Antes de continuar con el análisis de la pregunta 7, es necesario aclarar que esta pregunta fue planteada estrictamente para confirmar la veracidad de las respuestas que los encuestados dieron a la opción **“la conozco bien”** y a la opción **“la conozco muy bien”**. Los resultados que se obtuvieron, son:

- Para la opción **“la conozco bien”**, 6 personas, que corresponden al 17% del total de los encuestados. Sin embargo, es importante aclarar que de las 6 personas, tan sólo 1 mencionó la respuesta correcta. Lo que es un indicador de que estas personas “dicen” conocer la Misión, pero queda demostrado que no es así.
- En la opción **“la conozco muy bien”**, respondieron 4 personas, que representan el 11%, por lo que se considera que es un porcentaje muy bajo y más si se toma en cuenta que muchas de las personas que laboran en la compañía están trabajando por más de dos años consecutivos en la empresa.
- Otro aspecto que la investigadora considera como un problema muy grave y preocupante, es el hecho que de las 4 personas que afirman conocer la Misión de la empresa, tan solo 2 de ellas la conocen con precisión. Siendo este un resultado alarmante, si se toma en consideración que en la empresa el personal es conformado por un número reducido de 35 personas.

Por lo tanto, para que este problema que se ha detectado a través del análisis de esta pregunta no constituya una amenaza interna que más adelante pueda convertirse en una debilidad, la organización debe hacer énfasis en la difusión

de aspectos corporativos que son considerados como esenciales, para que de ésta manera sí se refleje el sentido de pertenencia de los empleados con la institución.

7. **¿Conoce usted los productos y/o servicios de su empresa, aquél o aquéllos que caracterizan más a su empresa en relación a las demás?**
8. **Si contestó las opciones C o D, enumere 5 de los productos y/o servicios, que de acuerdo a su criterio, son los más representativos de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.**

PREGUNTA 8	Respuestas	%
a) Ninguno	0	0%
b) Algunos	15	43%
c) Casi todos	13	37%
d) Todos	7	20%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

No.	PREGUNTA 9	C	PREGUNTA 9	D
1	Familia Protegida	13	Créditos (varios)	6
2	Créditos (varios)	12	Familia Protegida	3
3	Autoprotegido	8	Vida y Asistencia Médica	3
4	Incendio	8	Autoprotegido	2
5	Ramos Generales	5	Casco de Buque	2
6	Vida y Asistencia Médica	3	Seguros Bancarios	2
7	Casco de Buque	2	Incendio	1
8	Transportes	2	Ramos Generales	1
9	Fianzas	2	Transportes	0
10	Asegurabilidad	1	Fianzas	0
11	Seguros Bancarios	0	Asegurabilidad	0

Es importante conocer si los empleados de una institución conocen los productos y/o servicios que comercializa la misma, para de esta manera conocer el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la empresa. En el caso específico de Seguros Cervantes, de los 35 encuestados, 15, que representan el 43% contestó la opción **“algunos”**, este resultado es bueno, y más si se toma en cuenta que ningún encuestado mencionó la opción

**“ninguno”**, sin embargo, podría ser considerado un problema si es que, como se mencionó anteriormente, se toma en cuenta que gran parte del personal labora por más de 2 años en la empresa. El resultado podría prestarse a varias interpretaciones:

- El personal escogió esta opción debido a que la cantidad de productos que se comercializan es demasiado grande y no es posible memorizar o aprender cada uno de ellos, posiblemente por la dificultad de información técnica que cada uno de estos acarrea.
- La gente es conformista, en el sentido en que, “sabe lo que tiene que saber”, es decir, la única información que realmente conoce a cabalidad es la que está inmersa en el desempeño de sus labores diarias.
- No se da suficiente importancia y difusión a los productos que se comercializan en la compañía, y el desinterés de los empleados se hace presente e influye en el desconocimiento que refleja el resultado obtenido en esta pregunta.

La opción **“casi todos”** fue escogida por 13 personas, que representan el 37% de los encuestados en la empresa, es un porcentaje menor al mencionado anteriormente, pero no por eso deja de ser importante; en la opción **“todos”** se obtuvo la respuesta de 7 personas, que es un número bajo en relación a la cantidad de personas que trabajan en la empresa. Por lo tanto, si podría ser considerado un problema como se lo dijo antes, el hecho de que los empleados de la compañía en su gran mayoría no conozcan “todos” los productos y/o servicios que ofrecen a sus clientes.

Es importante recalcar, que a pesar de que los resultados obtenidos no son realmente significativos como lo esperaba la investigadora, ninguno de los encuestados contestó la opción **“ninguno”**, razón por la cual considera que

aunque gran parte del personal no conoce “todos” los productos, por lo menos conoce información básica de alguno o algunos de ellos.

La investigadora considera conveniente, que en un estudio posterior a éste, se debe profundizar y determinar el porque entre los empleados hay un desconocimiento de los productos y/o servicios que ofrece la compañía, para incluirlos en un programa de difusión corporativa interna.

**9. ¿De acuerdo a su criterio, cuáles de los siguientes aspectos considera como puntos fuertes de la compañía?**

*(Asigne a cada ítem un solo número del 1 al 7, considerando al 1 el más importante y al 7 el menos importante)*

PREGUNTA 10	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
	opción 1		opción 2		opción 3	
a) Tecnología	7	20%	9	<b>26%</b>	2	6%
b) Recursos Humanos	10	<b>29%</b>	5	14%	4	11%
c) Comercialización	2	6%	6	17%	7	20%
d) Atención al cliente	2	6%	8	23%	8	23%
e) Imagen	6	17%	3	9%	9	<b>26%</b>
f) Política Financiera	8	23%	4	11%	4	11%
g) Catálogo de productos	1	3%	1	3%	3	9%

Como la investigadora mencionó en la pregunta 2, antes de empezar el análisis de esta pregunta es importante que aclarar que ha decidido hacer el diagnóstico tomando en cuenta solamente las 3 primeras opciones, que considera las más importantes. Cada ítem tiene 7 posibles respuestas de acuerdo a lo que fue planteado en la pregunta hecha a los encuestados.

Sin embargo, se dará un “Rango de Valoración” a las tres primeras posiciones, porque se consideran las más importantes, razón por la cuál si se realiza la suma en sentido horizontal de cada ítem la validación será del 100%, pero como se ha dicho anteriormente se valorarán solamente las 3 primeras opciones, esta valoración no será exacta, para que esto suceda deberán ser tomadas en cuenta en la suma las opciones 4,5, 6 y 7.

El rango de valoración a usarse, son valores que simplemente han sido establecidos por la investigadora, de acuerdo a su criterio personal, con el objetivo de facilitar la interpretación de las respuestas asignándole un valor mayor a la posición 1, los valores son los siguientes:

**Posición 1 = Valor 3**

**Posición 2 = Valor 2**

**Posición 3 = Valor 1**

PREGUNTA 10	Respuestas	Valor 3	Respuestas	Valor 2	Respuestas	Valor 1	Total
	opción 1		opción 2		opción 3		
a) Tecnología	7	21	9	18	2	2	41
b) Recursos Humanos	10	30	5	10	4	4	44
c) Comercialización	2	6	6	12	7	7	25
d) Atención al cliente	2	6	8	16	8	8	30
e) Imagen	6	18	3	6	12	12	36
f) Política Financiera	8	24	4	8	1	1	33
g) Catálogo de productos	1	3	1	2	3	3	8

**Posición 1 = Recursos Humanos**

**Posición 2 = Tecnología**

**Posición 3 = Imagen**

En primer lugar el puntaje más alto lo obtuvo la **“opción B”**, es importante destacar que el personal considera que una de las fortalezas que tiene Seguros Cervantes es su **Recurso Humano**, lo cual se refleja en el proceso de selección de personal ya que la mayoría de los empleados tienen un nivel de educación superior, conocimientos específicos que aportan al cumplimiento de sus funciones y a esto se suma el que la mayoría del personal se encuentre trabajando en la empresa durante mas de 2 años consecutivos (estabilidad laboral). Vale la pena destacar que las edades en los mandos medios oscilan entre 22 y 30 años, lo que aporta a la compañía con ideas innovadoras, conocimientos actualizados, pro actividad y nuevas técnicas de trabajo.

Sin embargo, no se puede dejar de lado que, a pesar de que los empleados consideran un punto fuerte de la empresa el recurso humano, esto puede

convertirse en una debilidad o un problema si se cae en la autocomplacencia o autosuficiencia, que de acuerdo a la definición que nos presenta el Diccionario “*Wordreference*” se conoce como la: “satisfacción de uno mismo, acompañada por inconciencia de las verdaderas carencias o peligros de realizar algo sin ayuda de nadie”<sup>52</sup>.

Razón por la cual, se puede considerar un punto fuerte y a favor de la compañía este aspecto siempre y cuando se le de un enfoque adecuado.

Con un puntaje de 41, se ubica en segunda posición la opción “*tecnología*”, se debe destacar que a pesar de que las respuestas de los encuestados la ubican en segundo lugar, no es mucha la diferencia con respecto a la opción que ocupa el primer lugar. Lo que demuestra que la valoración o importancia que el personal de Seguros Cervantes le da a la tecnología va a la par con el recurso humano.

D acuerdo a lo expresado por el Jefe de Recursos Humanos y Administrativos de la organización, Sr. Fabián Narváez<sup>53</sup>, los encuestados consideran un punto fuerte a este aspecto, debido a que los directivos de la empresa se han preocupado de mantener actualizados tanto los sistemas como los equipos, convirtiéndose esto en un aporte importante para los empleados y para la ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Sin embargo, este cambio constante de tecnología podría constituirse en una amenaza, sino se desarrollan programas de capacitación que vayan de la mano con la actualización de tecnología.

En tercera posición, con un puntaje de 33, se ubica la opción “*imagen*”. Para fines de este trabajo, esta variable será una de las que servirá para medir el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, la percepción

---

<sup>52</sup> Del sitio Web: Google: “*Diccionario de la Lengua Española WORDREFERENCE*” <http://www.wordreference.com/definicion/autosuficiencia>

<sup>53</sup> NARVÁEZ, Fabián, Jefe de RRHH y Administrativos. “*Cervantes CIA. de Seguros y Reaseguros S.A.*”. Quito – Ecuador.

que ellos tienen de la misma y sobretodo porque le asignan un valor relativamente importante a la falta de la misma.

De acuerdo a los resultados obtenidos en por la opción **“imagen”**, se considera que, desde un entorno externo, es bien vista, por lo cual el empleado se siente orgulloso de pertenecer a una organización que goza de una relativa buena imagen.

Sin embargo, la investigadora, considera necesario mencionar que la opción **“recurso humano”** es una variable, que de acuerdo a su criterio personal, no debería ser considerada más importante que la opción **“catálogo de productos”**, pues considera que de los productos o servicios que una organización ofrezca depende la rentabilidad, el posicionamiento, el reconocimiento y la imagen que la empresa pueda obtener a lo largo de los años, tanto de sus clientes internos, como de los públicos en general.

**10. En relación a las empresas que rodean su medio de trabajo, en que posición considera que se encuentra Seguros Cervantes?**

**11. ¿Si contestó las opciones A o B, explique el porqué?**

**12. ¿Si contestó las opciones C o D, explique el porqué?**

<b>PREGUNTA 11</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
a) Es poco importante	0	0%
b) Lejos del líder	7	20%
c) Cerca del líder	25	71%
d) Líder	3	9%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

<b>PREGUNTA 12</b>	<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
Opción A	0	0%
Opción B	7	100%
<b>Total:</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

PREGUNTA 13	Respuestas	%
Opción C	24	86%
Opción D	3	11%
No respondieron	1	4%
<b>Total:</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Según la opinión de 25 de los 35 encuestados, la posición que ocupa la empresa dentro del medio es **“cerca del líder”**, varias fueron las razones mencionadas por los empleados, entre las que se puede enunciar las más importantes:

- Crecimiento importante en los dos últimos años, llegando a ubicarse entre las 20 primeras empresas dentro del mercado asegurador ecuatoriano.
- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Incremento de la rentabilidad
- Expansión del negocio e implementación de mejor tecnología.

Antes del análisis de la **“opción B”**, como antecedente se mencionará que de acuerdo a lo expresado por la Gerente Técnica de Seguros Cervantes, Sra. Mónica Ponce Castillo<sup>54</sup>, la organización es una de las pocas compañías a nivel del Ecuador que maneja un 80% de los ramos generales existentes en seguros, siendo uno de los ramos más fuertes Casco de Buque; el 10% siguiente son ramos que dentro de la compañía no se manejan por el nivel de riesgo y siniestralidad que representan y finalmente el 10% restante son ramos que en el país no han sido aprobados en su totalidad.

La investigadora considera importante realizar esta aclaración, debido a que dentro del 20% de encuestados que escogieron la **“lejos del líder”**, 3 personas mencionaron que la empresa no cubre todos los ramos, lo que demuestra el nivel de desconocimiento por parte de los empleados y la falta de difusión que se le ha dado a los diferentes ramos que abarca la compañía. Adicional a esto,

<sup>54</sup> PONCE CASTILLO, Mónica, Gerente Técnica *“Cervantes CIA. de Seguros y Reaseguros S.A.”*. Quito – Ecuador.

podemos decir que si bien es cierto la falta de difusión de información por parte de los directivos de la empresa y del Departamento de RRHH influye, el desinterés de los propios empleados también es un factor determinante para que esta opción haya obtenido este porcentaje.

Es de mucha importancia destacar que, a pesar de que un grupo reducido de 3 personas, es decir, un 9% de los encuestados escogió la **“líder”**, valoran el hecho de contar con el apoyo del Grupo Financiero IF, al mismo que ven como una empresa sólida y fuerte dentro del mercado ecuatoriano, lo que marca un precedente de que los empleados de cierta manera, a más de sentirse parte de Seguros Cervantes, siente formar parte del Grupo Financiero.

Para concluir con el análisis de esta pregunta, es importante destacar el hecho de que a pesar de que se han mencionado aspectos positivos y negativos sobre el liderazgo que ocupa la compañía en el medio asegurador, ningún empleado de la empresa considera que **“es poco importante”**, es decir, 0% de los encuestados escogió esta opción, siendo este resultado considerado por la investigadora como una percepción positiva.

### 13. ¿Cuál es su opinión respecto de los siguientes temas?

a) Almuerzo	Respuestas	%
Muy bueno	13	37%
Bueno	19	54%
Regular	1	3%
Malo	2	6%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Dentro de cualquier organización los beneficios que los empleados reciben son muy importantes, pueden ser considerados como un punto fuerte que caracterice a la empresa y a la percepción de la imagen que sus públicos internos y externos tengan de ella.

Esta pregunta fue planteada con el objetivo de conocer el grado de satisfacción que siente el personal de la compañía con respecto a diferentes temas, que si bien es cierto, no son tratados con frecuencia, son importantes desde varios puntos de vista.

Al analizar la **“opción muy bueno”** y la **“opción bueno”** en conjunto se puede tener una visión más clara de que, 32 personas de las 35 que forman parte de la empresa consideran que el almuerzo que les brinda el Banco Internacional es de muy buena calidad, lo que es un indicador de la satisfacción que siente respecto a este tema.

Superando todas las expectativas, esta pregunta de ninguna manera puede compararse a los resultados obtenidos en la **“opción malo”** y la **“opción regular”** que a pesar de ser analizadas en conjunto, a penas representan las respuestas de 3 personas, es decir, un 9% del 100% de encuestados.

En conclusión, no se hace evidente la necesidad de cambiar nada respecto al almuerzo, aunque en el futuro se podría profundizar la investigación para determinar porque un 6% de los empleados considera al almuerzo como **“malo”**, para de esta manera poder mejorarlo.

<b>b) Remuneraciones (beneficios)</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
Suficientes	16	46%
Pocos	19	54%
Ninguno	0	0%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a la opinión de los encuestados, los resultados que se obtuvieron en esta respuesta son:

La **“opción pocos”**, fue escogida por 19 encuestados, que representa el 54% de la validación porcentual. Este resultado es relativamente alto y no muy bueno para los intereses de la organización, debido a que podría implicar un

problema a futuro dentro de la empresa, al momento de realizar las encuestas, la investigadora pudo observar que la mayoría del personal de Seguros Cervantes no puede establecer la diferencia entre “beneficios” e “incentivos económicos” (sueldos).

Al analizar la **“opción suficientes”** se observa que, a pesar de haber sido escogida por 16 encuestados, es un número bajo, tomando en cuenta que el grupo de personas encuestadas es solamente de 35 empleados. Nuevamente se hace presente el desconocimiento que existente entre el personal de la empresa, respecto a la diferencia existente entre “beneficios” e “incentivos económicos”, además que, es importante destacar que un aspecto que puede influir en las respuestas obtenidas en las diferentes opciones, es el hecho de que el ser humano por naturaleza es insatisfecho.

No hubo encuestados que escogieran la **“opción ninguno”**, siendo este resultado una ventaja y fortaleza para la empresa.

Es importante conocer el nivel de satisfacción que sienten como empleados el personal de Seguros Cervantes, debido a que estas respuestas pueden ser interpretadas de diferentes maneras, como se mencionó anteriormente, estos resultados pueden ser producto del desconocimiento por parte de los empleados, pero también pueden ser la muestra de que los empleados valoran más los incentivos económicos que los beneficios que reciben por parte de la empresa.

Por lo tanto, la investigadora considera que será necesario difundir de mejor manera los beneficios que la organización ofrece a los empleados.

c) Sueldo (\$)	Respuestas	%
Muy Conforme	3	9%
Conforme	26	74%
Inconforme	6	17%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Tomando en cuenta el reducido número de personas a las que se les aplicó la encuesta, es importante el resultado obtenido al analizar la opción **“conforme”**, que como es evidente que fue escogida por 26 de las 35 personas encuestadas, siendo un porcentaje del 74%, que es alto y bueno para los intereses de la organización.

Sin embargo, la investigadora considera que este resultado puede ser interpretado de diferentes maneras:

- El personal de la empresa está conforme.
- Los empleados que escogieron esta opción, pueden considerar que el sueldo que perciben por parte de la empresa es **“suficiente”** para cubrir sus necesidades primordiales, pero no necesariamente están expresando su **“conformidad”** con el mismo.
- Los empleados de la empresa no están siendo sinceros al escoger la última opción por vergüenza o miedo a posibles retaliaciones o represalias, si se llegara a conocer su “queja”, por llamarlo de alguna manera.

Analizando la **“opción muy conforme”**, se demuestra que a pesar de no haber sido tomada en cuenta por un número representativo de encuestados, existen 3 personas que sienten conformidad absoluta con el sueldo que perciben, lo cual es un indicador bueno de que los empleados consideran que están recibiendo un salario justo por las responsabilidades que les han sido asignadas y que su trabajo está siendo bien reconocido.

La investigadora considera que el resultado obtenido en la **“opción inconforme”**, es sujeto de un análisis profundo, debido a que 6 personas, que representan el 17% de los encuestados, escogieron esta opción, que es el doble de las personas que respondieron a la opción muy conforme.

Es importante tomar en cuenta este resultado, para conocer las razones por las cuales los empleados de Seguros Cervantes tienen esta opinión. Así, el Departamento de Recursos Humanos de la organización, deberá hacer un análisis de funciones y remuneraciones, para definir claramente si los sueldos están conforme a las políticas establecidas previamente por los directivos de la empresa.

**14. Considera usted que los equipos tecnológicos que utiliza para cumplir con sus responsabilidades son:**

Opciones	Respuestas	%
Muy útiles	22	63%
Útiles	13	37%
Poco útiles	0	0%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Como antecedente podemos mencionar que, en Seguros Cervantes, la renovación de equipos se realiza cada tres meses, y periódicamente se realizan mantenimientos a los equipos de cada usuario, con el fin de mantener la calidad de los mismos, para de esta manera evitar inconvenientes en el trabajo que realiza cada persona.

Como lo muestran los resultados obtenidos en esta pregunta, la opción **“muy útiles”** representa a 22 de las personas encuestadas, con un porcentaje del 63%, seguida de 13 personas que escogieron la opción **“útiles”** que representa el 37%.

En términos generales la investigadora considera que, los resultados obtenidos en la primera opción, son el reflejo, de la preocupación y apoyo que existe por parte de la organización a este tipo de aspectos, que de una u otra manera influyen en el buen desempeño de las funciones de cada empleado.

La opción **“útiles”**, si bien es cierto no obtuvo un mal resultado y por eso no es considerada un problema dentro de la organización, podría ser analizada desde dos puntos de vista importantes, como:

- La opinión de los encuestados se debe a que no saben manejar los equipos de manera adecuada, por ser demasiado avanzados.
- El personal de Seguros Cervantes exige mayor rotación de equipos dentro de la compañía, a pesar de lo mencionado por la investigadora como antecedente.

Un aspecto importante por destacar, es el hecho de que ninguna persona considere que los equipos de los cuales la empresa los ha provisto son **“poco útiles”**. Pues demuestra, de una u otra manera, la satisfacción existente con los equipos que usan para realizar su trabajo diario, además que es evidente que no constituye ni una amenaza para la empresa, que de acuerdo a la definición que nos presenta el *Diccionario Wordreference*, se entiende como “el anuncio de un mal o peligro”<sup>55</sup>.

#### 15. Considera usted que el espacio físico donde realiza su trabajo es:

PREGUNTA 16	Respuestas	%
Muy cómodo	14	40%
Cómodo	21	60%
Incómodo	0	0%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Según la opinión de 21 personas, que representan al 60% de los encuestados de la empresa, el espacio físico donde laboran diariamente es **“cómodo”**, aspecto que puede ser considerado como un punto fuerte dentro de la compañía, sin embargo, la opción **“muy cómoda”**, fue tomada en cuenta por 14 personas, que representan al 40%.

<sup>55</sup> Del sitio Web : Google: *“Diccionario de la Lengua Española WORDREFERENCE”*  
<http://www.wordreference.com/definicion/amenaza>

Tomando en cuenta que es un reducido número de encuestados, la investigadora considera que el resultado obtenido en la segunda opción es un porcentaje relativamente alto y considerado preocupante en un futuro, que amerita un análisis más profundo y detenido de las razones por las que no todos piensan que las instalaciones son “muy cómodas”. Estudio que deberá ser realizado con otro tipo de investigación más minuciosa, sin embargo, en la actualidad el espacio físico no es considerado como un problema urgente de solucionar.

En términos generales, que los encuestados no hayan escogido la **“opción incómodo”** es una muestra de que a pesar de existir un 40% de personas que están cómodas con las instalaciones, valoran el hecho de que la empresa se preocupe por mantener adecuadamente las instalaciones.

#### 16. Según su opinión, la relación laboral entre compañeros es:

PREGUNTA 17	Respuestas	%
Muy bueno	10	29%
Bueno	25	71%
Malo	0	0%
Regular	0	0%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Como antecedente la investigadora debe mencionar que, en toda empresa la relación laboral es un aspecto muy importante que debe ser tomado en cuenta y valorado permanentemente. Una buena relación laboral entre compañeros, puede ser lo que marque la pauta para que la percepción de imagen que los públicos, tanto internos como externos, tienen de la organización sea buena o mala, así como para su desempeño en las actividades cotidianas.

Luego de analizar los resultados de esta pregunta, se observa que 25 personas, es decir el 71% de los encuestados consideran que la relación laboral que se mantiene dentro de Seguros Cervantes es **“buena”**. Otro grupo de 10 personas considera que la relación entre compañeros es **“muy buena”**.

Estos dos resultados son indicadores importantes de que uno de los aspectos que abarca el clima laboral, que es la “relación laboral”, dentro de la compañía no se considera un problema, por los altos porcentajes que se recibieron en las respuestas. Sin embargo, el Departamento de Recursos Humanos deberá investigar más profundamente porque 25 encuestados consideran que la relación laboral entre compañeros es “buena” y no “muy buena”.

**17. ¿Si usted contestó la opción MALA o REGULAR, explique porqué?**

Aunque es importante destacar que ningún encuestado contestó las opciones “*malo*” o “*regular*”, la investigadora no puede dejar de lado que, tal vez no sea un resultado 100% verídico, por lo tanto considera, que estas respuestas deberían, en un próximo estudio, ser sometidas a un análisis mucho más detallado y profundo para así conocer con certeza la validez de la información recopilada en esta encuesta.

Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, éstos no se consideran un problema que requiera intervención inmediata por parte del Departamento de Recursos Humanos o de la Directiva de la empresa.

**18. ¿Puede usted precisar el año en el que se creó su empresa?**

PREGUNTA 19	Respuestas	%
a) No puedo precisar	10	29%
b) Puedo precisarlo, pero con dudas	4	11%
c) Puedo precisarlo	10	29%
d) Lo conozco con exactitud	11	31%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

A través de esta pregunta la investigadora busca conocer el nivel de conocimiento de información clave que aporta al sentido de pertenencia que sienten los empleados hacia Seguros Cervantes; es importante tener en cuenta que éste es un factor primordial dentro de cualquier organización, y que al ser

manejado de la forma adecuada puede convertirse en una fortaleza de la empresa.

Dentro de la compañía y de acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, la investigadora considera que:

Tanto en la opción **“no puedo precisar”** como en la opción **“puedo precisarlo”** se obtuvo la respuesta de 20 personas, de los 35 encuestados, lo que representa un 58% del 100%.

Por otro lado, con la respuesta de apenas 11 personas la opción **“lo conozco con exactitud”** obtuvo un 31%, siendo éste un porcentaje bajo y preocupante, como se ha mencionado en preguntas anteriores, el 100% de los empleados de Seguros Cervantes, dice sentirse parte de la empresa y una vez más queda comprobado que no es así. El no conocer información básica, como la fecha en la que la empresa fue creada es una muestra de que el personal “dice” sentirse parte de la empresa sin saber que no es así, por el simple hecho de que no conoce esta información.

De los 35 encuestados, 4 personas que escogieron la opción **“puedo precisarlo, pero con dudas”**, que representa el 11%, a pesar de ser un porcentaje bajo, es importante destacar, que estas personas fueron sinceras al expresar que podrían mencionar el año en que fue creada la empresa, pero no con tanta seguridad. Esto es un indicador que se lo puede interpretar de distintas maneras, como:

- No se ha hecho la difusión necesaria de esta información, que como se lo ha mencionado anteriormente es de vital importancia.
- A los empleados de la compañía no les interesa conocer información referente a la empresa, porque consideran que no es necesario.

**19. Si contestó las opciones C o D, indique el año de creación de la empresa:**

Respuestas años opción C	%	Respuestas años opción D	%
1993 (de 10 : 9 personas)	90%	1993 (de 11: 8 personas)	73%
1995 (de 10 :1 persona)	10%	1994 (de 11: 3 personas)	27%

Como antecedente, la investigadora debe aclarar, Seguros Cervantes fue creada en el mes de **Octubre de 1993**, además, que se planteó esta pregunta estrictamente para verificar y validar la veracidad de las respuestas que se obtuvieron en la pregunta 19, dando como resultado lo siguiente:

De las 10 personas (29%) que escogieron la **“opción C”**, 9 de ellas señalaron la fecha correcta en la que la empresa fue creada, es decir, de un 100% de estas respuestas un 90% de los encuestados que escogieron esta opción si pudieron mencionar el año de creación de la compañía tal y como se lo pidió en la pregunta, sin embargo, el 10% restante que representa a 1 sola persona mencionó el año equivocado (1995).

En la **“opción D”**, se pidió a los encuestados que mencionen el año en caso de que lo conozcan con exactitud, obtuvimos como resultado que de 11 personas que respondieron (31%), 8 encuestados mencionaron bien el año, es decir, 1993. Sin embargo, 3 personas mencionaron que la empresa fue creada en el año de 1995, que es una respuesta incorrecta.

Estos resultados son un indicador, de que los empleados “piensan” y “dicen” conocer esta información, pero queda reflejado que no es así. A pesar de que los resultados no son tan alarmantes, la investigadora considera que este aspecto puede ser considerado un problema, que si bien es cierto no afecta en la actualidad a la compañía, puede convertirse en una debilidad a futuro.

**20. ¿Sabía usted de la existencia de un “Manual de Funciones” dentro de la empresa?**

PREGUNTA 21	Respuestas	%
SI	18	51%
NO	17	49%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Antes de analizar esta pregunta, como antecedente, mencionaremos que el objetivo primordial que persigue el “*Manual de Funciones de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.*”, de acuerdo a lo expresado por el Sr. Fabián Narváez, Jefe de RRHH y Administrativos de la organización, “es definir, delimitar y regular todas las funciones de cada cargo de la compañía; siendo una guía interna para que cada colaborador, conozca sus tareas, productos de responsabilidad, ubicación dentro de la estructura de la compañía y línea de mando, además de ser un apoyo en los procesos de selección e inducción al nuevo personal en los diferentes cargos”.<sup>56</sup>

La “**opción SI**” fue escogida por 18 de los 35 encuestados, que representan al 51% del personal de la empresa, por otro lado, la “**opción NO**” fue tomada en cuenta por 17 personas (49%).

Tomando en cuenta que el número de encuestados es limitado, y que los resultados que se obtuvieron en esta pregunta no son alentadores, la investigadora considera que es un tema de suma preocupación para la empresa, como se mencionó anteriormente, el objetivo primordial que persigue el Manual de Funciones es que los empleados conozcan sus funciones y responsabilidades para que puedan desempeñar sus tareas de mejor manera y de acuerdo a las políticas establecidas por los directivos de la compañía.

Por lo tanto este desconocimiento que se ha hecho evidente, a través de los resultados obtenidos en esta pregunta, se lo puede considerar como un

<sup>56</sup> NARVÁEZ, Fabián “*Manual de Funciones y Perfiles: Cervantes CIA. de Seguros y Reaseguros S.A.*” Marzo 21, 2005. Pág. 2. Quito - Ecuador

problema que a futuro podría afectar a la imagen de la empresa, pues los empleados piensan que hacen bien su trabajo, pero casi la mitad de ellos no sabe finalmente con exactitud en que consiste su trabajo.

**21. ¿Conoce usted con precisión el lugar que ocupa en el organigrama de la compañía?**

**22. ¿Si contestó NO a la pregunta anterior, puede usted señalar la razón por la que no conoce el lugar que ocupa en el organigrama?**

PREGUNTA 22	Respuestas	%
SI	24	69%
NO	11	31%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

PREGUNTA 23	Respuestas	%
a) Desconocimiento de la existencia de un organigrama	2	18%
b) Desinterés por conocer el puesto que ocupa dentro del mismo	1	9%
c) Falta de difusión del organigrama	8	73%
<b>Num. encuestados</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a la opinión del personal de Seguros Cervantes que fue encuestado, 24 personas de las 35, es decir el 69%, afirmaron que **“SI”** conocen el puesto que ocupan en el organigrama, a pesar de que el resultado obtenido es un porcentaje alto, comparándolo con las 11 personas que escogieron la **“opción NO”** y tomando en cuenta el reducido número de personal que labora en la compañía, la investigadora considera que éste resultado es alarmante.

A pesar del porcentaje obtenido en la opción **“SI”**, no se puede dejar de analizar el 31% de respuestas negativas que se obtuvieron en esta pregunta, para lo cual se planteó la pregunta 23, obteniendo como resultado lo siguiente:

- Al personal de la empresa no le interesa conocer este tipo de información, razón por la cuál alegan que su desconocimiento se debe a

la **“falta de difusión”** que se le ha dado a esta información, esto se refleja en la respuesta de 8 de las 11 personas que respondieron esta opción, dando como resultado un porcentaje de 73%, valor que se lo puede considerar extremadamente alto, para ser un número reducido de encuestados.

- Por otro lado la opción **“desconocimiento de la existencia de organigrama”**, obtuvo la respuesta de 2 de las 11 personas que respondieron que NO en la pregunta 22, esto es un indicador nuevamente de que los empleados de Seguros Cervantes dicen “sentirse parte” de la empresa, cuando ni siquiera conocen que hay un organigrama establecido dentro de la empresa.
  
- Un reducido porcentaje del 9%, es decir, 1 sola persona opina que la razón por la cuál no sabe el lugar que ocupa en el organigrama es por **“desinterés por conocer el puesto que ocupa en el organigrama”**, a pesar de que es 1 sola persona la que escogió esta opción, no se puede dejar de lado esta respuesta, que podría ser sujeta de análisis en otro estudio más profundo que investigue las causas de este desinterés. Sin embargo, de acuerdo al criterio personal de la investigadora si se relaciona esta respuesta con las obtenidas en la opción desconocimiento de la existencia de un organigrama, se puede afirmar que ésta persona sí fue sincera.

En conclusión la investigadora considera que, el problema principal es que los empleados no le prestan la suficiente importancia a información valiosa de la empresa que deberían conocer y que el sentido de pertenencia del empleado hacia la organización es un aspecto que puede convertirse en una debilidad a futuro.

**23. Cuál es su opinión respecto al “clima interno” que existe en Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A. , respecto a:**

*(Asigne a cada ítem un solo número del 1 al 5, considerando al 1 el más importante y al 5 el menos importante)*

PREGUNTA 24	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
	opción 1		opción 2		opción 3	
a) Comunicación con superiores	14	40%	12	34%	4	11%
b) Comunicación con compañeros	6	17%	8	23%	12	34%
c) Colaboración en el trabajo	8	23%	7	20%	11	31%
d) Libertad individual	2	6%	7	20%	4	11%
e) Compañerismo	5	14%	2	6%	3	9%

Como se mencionó en preguntas anteriores, antes de empezar el análisis de esta pregunta es importante aclarar que la investigadora ha decidido hacer el diagnóstico tomando en cuenta solamente las 3 primeras opciones, que considera las más importantes, cada ítem tiene 5 posibles respuestas de acuerdo a lo que fue planteado en la pregunta hecha a los encuestados.

Sin embargo, se dará un “Rango de Valoración” a las tres primeras posiciones, porque se consideran las más importantes, razón por la cuál si se realiza la suma en sentido horizontal de cada ítem la validación será del 100%, pero como se mencionó anteriormente se valorarán solamente las 3 primeras opciones, esta valoración no será exacta, para que sea exacta deberán ser tomadas en cuenta en la suma las opciones 4 y 5.

El rango de valoración a usarse, son valores que simplemente han sido establecidos por la investigadora, de acuerdo a su criterio personal, con el objetivo de facilitar la interpretación de las respuestas asignándole un valor mayor a la posición 1, los valores son los siguientes:

**Posición 1 = Valor 3**

**Posición 2 = Valor 2**

**Posición 3 = Valor 1**

PREGUNTA 24	Respuestas	Valor 3	Respuestas	Valor 2	Respuestas	Valor 1	Total
	opción 1		opción 2		opción 3		
a) Comunicación con superiores	14	42	12	24	4	4	70
b) Comunicación con compañeros	6	18	8	16	12	12	46
c) Colaboración en el trabajo	8	24	7	14	11	11	49
d) Libertad individual	2	6	7	14	4	4	24
e) Compañerismo	5	15	2	4	3	3	22

**Posición 1** = Comunicación con superiores

**Posición 2** = Colaboración en el trabajo

**Posición 3** = Comunicación con compañeros.

Después de haber asignado valores a cada una de las posiciones que se obtuvieron en esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

- En primera posición y de acuerdo al rango de valoración establecido por la investigadora, con 70 puntos, se ubica la opción **“comunicación con superiores”**. Según lo expresado por los empleados de la empresa el “clima laboral” que existe en la empresa respecto a este tema es un aspecto muy importante y valorado por ellos. Por lo tanto, la investigadora considera a este resultado como una fortaleza de la organización entre sus públicos internos, debido a que las respuestas son el reflejo de la opinión que el personal tiene de la relación que se mantiene con los directivos de la empresa, que se entiende debe ser de total apertura y flexibilidad.

Es decir que, al hacerse evidente el manejo de la comunicación descendente dentro de la organización, los directivos deberán ser los portavoces de información que la organización considere importante transmitir a los empleados.

- La opción **“colaboración en el trabajo”** obtuvo un puntaje menor en relación a la primera posición, pero sin embargo, es un resultado importante, pues influye de manera positiva en el desarrollo del clima laboral de la empresa, además, denota que, a pesar de que el ser humano por naturaleza es un “ser competitivo”, no deja de lado la

colaboración con las demás personas, porque a mediano o largo plazo los resultados que se pueden obtener serán para beneficio propio y de la colectividad, más aún si hablamos de colaboración en temas laborales, donde los resultados positivos serían a favor de la empresa en si y no de un individuo específico.

Sin embargo, este resultado se contradice con la poca acogida que obtuvo la opción "**compañerismo**", demostrando así que, a pesar de que la colaboración entre empleados es importante para los empleados de la organización, no es necesariamente el reflejo de que entre ellos exista una relación de amistad, razón por la cual la investigadora considera a este aspecto como un problema.

- En tercera posición, se ubica la opción "**comunicación con compañeros**", que es una variable muy importante para poder definir "el clima laboral" dentro de cualquier organización, es importante recordar, que una empresa se gana un lugar en el medio no sólo por los resultados económicos que obtiene mensualmente, sino también por calidad de recurso humano que laboran en la misma, si la comunicación y relación que se mantiene entre compañeros de una organización determinada no es buena afectaría notablemente a la imagen y desarrollo de la empresa.

Por lo tanto, que esta opción haya obtenido este puntaje, es un importante indicador de que los empleados le dan una importancia especial a la comunicación con sus compañeros, pues esto les facilita el cumplimiento de sus tareas.

**24. ¿Conoce usted el logotipo a través del cuál la empresa proyecta su imagen al cliente externo?**

**25. ¿Si respondió que SI en la pregunta anterior, podría usted distinguir el logotipo vigente de la empresa?**

*(Marque la respuesta con una X)*

PREGUNTA 25	Respuestas	%
SI	35	100%
NO	0	0%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

PREGUNTA 26	Respuestas	%
a) Logo 1	1	3%
b) Logo 2	34	97%
c) Logo 3	0	0%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Como antecedente, la investigadora menciona que la Identidad Visual que maneja la compañía, está diseñada en base a los parámetros establecidos por el Banco Internacional; el formar parte de este grupo, hace que Seguros Cervantes deba mantener la coherencia en cuanto a colores y diseños de sus logotipos, tipografías, etc.

Se observa que en la pregunta 25, los 35 encuestados, es decir, el 100% del grupo objetivo, respondió la opción **“SI”**.

La investigadora planteó la pregunta 26 con el afán de validar la veracidad de las respuestas que los empleados contestaron en la pregunta anterior y el resultado fue el siguiente: 97% de los encuestados, es decir, 34 encuestados escogieron la **“opción B”**, lo que demuestra el grado de conocimiento y de identificación que los empleados sienten con el logotipo que proyecta la imagen de la empresa y que el uso de símbolos ayudan a la retención de mensajes. El resultado obtenido en esta pregunta, servirá para que, si en un momento determinado se piensa llevar a cabo una campaña de difusión se incluya el manejo de íconos en sus contenidos.

A pesar de que la **“opción A”**, fue escogida por 1 sola persona, siendo esto el 3% de los encuestados, la respuesta no representa un porcentaje alto ni preocupante para la empresa, sin embargo, sería importante tener en cuenta e investigar a profundidad las razones por las cuales esta persona desconoce cual es el logotipo de la empresa, para así evitar problemas futuros.

En conclusión y de acuerdo al criterio personal de la investigadora, el resultado obtenido en estas preguntas es el reflejo de que cualquier información que contenga el logotipo de Seguros Cervantes será reconocido fácilmente y muy posiblemente se lo considere como oficial, por el hecho de que los empleados saben en su mayoría cuál es el logo que representa la imagen de la organización.

**26. En términos generales, ¿cómo estima usted que se cumple la puntualidad de horarios en su empresa?**

PREGUNTA 27	Respuestas	%
a) Nada	1	3%
b) Poco	9	26%
c) Bastante	21	60%
d) Mucho	4	11%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a lo expresado por 25 encuestados, en la opción **“bastante”** y **“mucho”** la investigadora considera que el tema de la puntualidad dentro de la empresa es un aspecto positivo, pues considerando el reducido número de personal que labora en la empresa, los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los empleados dicen cumplir con los horarios que se han establecido previamente en la empresa, siendo este aspecto un aporte importante en la proyección de la imagen de la empresa a sus clientes.

Sin embargo, 10 personas escogieron las opciones **“poco”** y **“nada”**, siendo éste un resultado que amerita ser analizado con mayor profundidad y

detenimiento, en un estudio posterior a esta auditoria, que permita conocer las razones por las cuales los encuestados tienen esta percepción.

La investigadora considera que la puntualidad por parte de los empleados debería ser una respuesta natural de los mismos, que demuestre la responsabilidad y el sentido de pertenencia que sienten por la empresa, y no que sea un aspecto que se cumple simplemente por el “miedo” a las sanciones que se les pueda imponer.

**27. En su caso particular, ¿cumple usted con el horario de entrada estipulado en las normas de la compañía?**

<b>PREGUNTA 28</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
a) Siempre	13	37%
b) Casi siempre	20	57%
c) A veces	2	6%
d) Nunca	0	0%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

El 57% de los encuestados, que representa a la opinión de 20 personas, expresó la “**opción B**”, es decir, de acuerdo a su evaluación personal cumple con los horarios que le han establecido casi siempre, hecho que puede ser verdadero o puesto en duda por la investigadora, puesto que se tendría que hacer un seguimiento permanente de las horas de entrada y de salida de las personas que respondieron esta opción, para verificar la veracidad de sus respuestas.

Sin embargo, el objetivo de esta auditoria solo pretende establecer percepciones por parte de los empleados.

De los 35 encuestados, un grupo de 23 personas (37%), escogió la “**opción siempre**”, que a pesar de ser un número bajo y difícil de comprobar la veracidad de las respuestas, es importante, porque demuestra que dentro del

persona si hay personas que “dicen” cumplir siempre con los horarios establecidos previamente por las autoridades.

Finalmente vale la pena enfatizar, el hecho de que solamente 2 personas de las 35 encuestadas respondieron la “**opción a veces**” y ninguna persona escogió la “**opción nunca**”, siendo éste un indicador de que independiente de que el personal cumpla “siempre” o “casi siempre” con los horarios, por lo menos están concientes de que este tema es importante y de una u otra manera respetan los reglamentos.

Tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron en la pregunta 26, y comparándolos con los obtenidos en esta pregunta (27), es evidente para la investigadora que la puntualidad dentro de la organización no se puede considerar un problema, pues los resultados demuestran que un alto número del personal cumple de manera satisfactoria, para los intereses de la organización, con los horarios establecidos por la directiva de la compañía previamente.

Sin embargo, será conveniente que en un estudio posterior a esta auditoria, se investigue y profundice la veracidad de las respuestas que contestaron los encuestados, para poder medir el grado de sinceridad y honestidad de los mismos, en cuanto a temas que se consideran muy importantes e influyen en la imagen que la organización proyecta.

**28. ¿De acuerdo a su criterio, cuáles de estos son los rasgos que mejor definen al empleado de la compañía?**

(Asigne a cada ítem un solo número del 1 al 8, considerando al 1 el más importante y al 8 el menos importante)

PREGUNTA 29	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
	opción 1		opción 2		opción 3	
a) Responsable	21	60%	9	26%	0	0%
b) Emprendedor	4	11%	8	23%	13	37%
c) Eficaz	3	9%	4	11%	11	31%
d) Con espíritu de equipo	1	3%	3	9%	5	14%
e) Puntual	0	0%	3	9%	2	6%
f) Cumplidor	4	11%	4	11%	1	3%
g) Dispuesto a ayudar	1	3%	1	3%	4	11%
h) Ambicioso	1	3%	3	9%	0	0%

Como se mencionó anteriormente, antes de empezar el análisis de esta pregunta es importante aclarar que la investigadora ha decidido hacer el diagnóstico tomando en cuenta solamente las 3 primeras opciones, que considera las más importantes, cada ítem tiene 8 posibles respuestas de acuerdo a lo que fue planteado en la pregunta hecha a los encuestados. Sin embargo, se dará un "Rango de Valoración" a las tres primeras posiciones, porque se consideran las más importantes, razón por la cual si se realiza la suma en sentido horizontal de cada ítem la validación será del 100%, pero como se ha dicho anteriormente se valorarán solamente las 3 primeras opciones, esta valoración no será exacta, para que esto suceda deberán ser tomadas en cuenta en la suma las opciones 4, 5, 6, 7 y 8.

El rango de valoración a usarse, son valores que simplemente han sido establecidos por la investigadora, de acuerdo a su criterio personal, con el objetivo de facilitar la interpretación de las respuestas, asignándole un valor mayor a la posición 1, los valores son los siguientes:

**Posición 1 = Valor 3**

**Posición 2 = Valor 2**

**Posición 3 = Valor 1**

PREGUNTA 29	Respuestas	Valor 3	Respuestas	Valor 2	Respuestas	Valor 1	Total
	opción 1		opción 2		opción 3		
a) Responsable	21	63	9	18	0	0	81
b) Emprendedor	4	12	8	16	13	13	41
c) Eficaz	3	9	4	8	11	11	28
d) Con espíritu de equipo	1	3	3	6	5	5	14
e) Puntual	0	0	3	6	2	2	8
f) Cumplidor	4	12	4	8	1	1	21
g) Dispuesto a ayudar	1	3	1	2	4	4	9
h) Ambicioso	1	3	3	6	0	0	9

**Posición 1 = Responsable**

**Posición 2 = Emprendedor**

**Posición 3 = Eficaz**

De acuerdo a los resultados obtenidos luego de haber establecido rangos de valoración en esta pregunta, podemos observar que:

Con 81 puntos la **“opción responsable”** ocupa la primera posición, lo que demuestra que de acuerdo a la opinión de los empleados de la empresa, uno de los rasgos más importantes que definen al trabajador de la compañía es la responsabilidad, tanto en el cumplimiento de las normas establecidas, como en el buen desempeño de sus funciones.

En segunda posición con 41 puntos, se ubica la **“opción emprendedor”**, los empleados de la compañía consideran que un rasgo importante que los identifica o define de mejor manera es el ser **emprendedores**. Una persona emprendedora se entiende como aquella que “emprende con resolución acciones dificultosas o aquel que germina ideas y las pone a crecer para después salir a sembrar de nuevo con su creatividad y su ingenio. Y las mejores ideas son aquellas que después vuelan solas sin que su inventor tenga que conducir las toda la vida”<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Del sitio Web : « *Real Academia de la Lengua* » Multimedios 106  
<http://www.multimedios106.com>.

A pesar de que el ser emprendedor es una característica importante y notable en las personas, puede significar un punto en contra o una debilidad para la compañía, debido a varios aspectos, como:

Las personas emprendedoras pueden llegar a caer en la autocomplacencia, es decir, llegar a un punto de autosuficiencia que en vez de ser considerado como un aporte para la empresa sería visto como un perjuicio.

Los empleados pueden pensar que, al no contar con apoyo de la organización y sus directivos, ellos mismos deben “ingeniarse” la forma de hacer su trabajo, siendo este un factor para nada conveniente para la empresa.

Otro de los rasgos, que según expresaron los encuestados definen al empleado de Seguros Cervantes, otorgándole 28 puntos **“eficaz”**.

Antes de realizar el análisis de esta pregunta es importante recordar la diferencia existente entre el concepto de eficaz que es una persona que “logra hacer efectivo un intento o propósito”<sup>58</sup> y eficiente que es aquella persona que “consigue un propósito empleando los medios idóneos o adecuados”<sup>59</sup>.

Sin duda alguna, es importante saber que de acuerdo a la opinión de los propios empleados de Seguros Cervantes la eficacia es uno de los rasgos que mejor definen su trabajo, el conseguir metas o propósitos a nivel laboral o personal es un aporte significativo para la compañía, es decir, perciben que hacen bien su trabajo.

---

<sup>58</sup> Del sitio Web “*Diccionario de la Lengua Española WORDREFERENCE*”  
<http://www.wordreference.com/definicion/eficaz>

<sup>59</sup> Del sitio Web: “*Diccionario de la Lengua Española WORDREFERENCE*”  
<http://www.wordreference.com/definicion/eficiente>

**29. Escriba, de acuerdo a su preferencia, los aspectos que considera más importantes:**

*(Asigne a cada ítem un solo número del 1 al 5, considerando al 1 el más importante y al 5 el menos importante)*

PREGUNTA 30	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
	opción 1		opción 2		opción 3	
a) La retribución percibida	5	14%	10	29%	5	14%
b) La seguridad en el empleo	14	40%	7	20%	8	23%
c) Las posibilidades de promoción	4	11%	6	17%	8	23%
d) El interés de su trabajo	8	23%	6	17%	9	26%
e) El ambiente de trabajo	3	9%	7	20%	5	14%
f) Otra: (mencione)	0	0%	1	20%	0	0%

Como se mencionó en preguntas anteriores, antes de empezar el análisis de la siguiente pregunta es importante que aclarar que la investigadora ha decidido hacer el diagnóstico tomando en cuenta solamente las 3 primeras opciones, que considera las más importantes, cada ítem tiene 5 posibles respuestas de acuerdo a lo que fue planteado en la pregunta hecha a los encuestados.

Sin embargo, se dará un “Rango de Valoración” a las tres primeras posiciones, porque se consideran las más importantes, razón por la cuál si se realiza la suma en sentido horizontal de cada ítem la validación será del 100%, pero como se ha dicho anteriormente se valorarán solamente las 3 primeras opciones, esta valoración no será exacta, para que esto suceda deberán ser tomadas en cuenta en la suma las opciones 4 y 5.

El rango de valoración a usarse, es el mismo que se ha sido usado en preguntas anteriores.

**Posición 1 = Valor 3**

**Posición 2 = Valor 2**

**Posición 3 = Valor 1**

PREGUNTA 30	Respuestas	Valor 3	Respuestas	Valor 3	Respuestas	Valor 1	Total
	opción 1		opción 2		opción 3		
a) La retribución percibida	5	15	10	20	5	5	40
b) La seguridad en el empleo	14	42	7	14	8	8	64
c) Las posibilidades de promoción	4	12	6	12	8	8	32
d) El interés de su trabajo	8	24	6	12	9	9	45
e) El ambiente de trabajo	3	9	7	14	5	5	28
f) Otra: (mencione)	0	0	1	2	0	0	2

**Posición 1** = Seguridad en el empleo

**Posición 2** = Interés en su trabajo

**Posición 3** = Retribución percibida

En primera posición, de acuerdo a lo que expresaron los 35 encuestados, se observa que la **“seguridad en el empleo”**, es considerado como uno de los aspecto más importante para los empleados de la empresa, esta respuesta reafirma la estabilidad laboral de la que se habla en anteriores preguntas, y demuestra nuevamente que la preocupación por parte de los directivos de la compañía en diferentes aspectos ha sido un importante aporte para la generación de confianza y seguridad entre el personal de la empresa.

En segunda posición, se ubica el **“interés en su trabajo”**, que va de la mano con la **“retribución percibida”**, que obtuvo la tercera posición, pero no por eso deja de ser importante en este análisis. Es importante establecer que un gran número de los empleados de la compañía le dan mucha importancia al interés por realizar su trabajo, porque es evidente que la naturaleza del ser humano hace que este trabaje siempre a cambio de recibir algo, y esta respuesta que se obtuvo como resultado en la “opción D” es un reflejo de que también se valora dentro de la empresa el interés del trabajo que realiza cada uno.

Sin embargo, no podemos dejar de lado la importancia que el personal de Seguros Cervantes le da a la retribución que perciben por el trabajo que realizan, cada uno de los empleados de una u otra manera se sienten motivados al momento de realizar su trabajo, tanto por el interés que éste les

causa como por la retribución que les servirá para cubrir sus diferentes necesidades.

La investigadora considera que estos dos aspectos son fundamentales en una empresa, porque pueden ser una gran fortaleza, siempre y cuando se los maneje de forma adecuada, considera también que, los resultados obtenidos en esta pregunta podrán ser tomados en cuenta para el desarrollo de **campañas informativas o programas** en donde se analicen uno a uno los sueldos de los colaboradores de la empresa, esta labor deberá ser realizada, a criterio de la investigadora, por el Departamento de RRHH en conjunto con el Departamento Financiero de la compañía.

**30. ¿Conoce usted si existe un presupuesto asignado para capacitar al personal?**

PREGUNTA 31	Respuestas	%
a) SI	24	69%
b) NO	11	31%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, 24 encuestados “dicen” conocer el presupuesto que se asigna anualmente para la capacitación del personal de la empresa, obteniendo la **“opción A”** un 69% de respuestas, por otra parte, 11 personas fueron sinceras al expresar que no conocen esta información dándole a la **“opción B”**, un 31% como resultado.

**31. ¿Si contestó SI, conoce usted cuál es la cantidad asignada anualmente para capacitación del personal?**

<b>PREGUNTA 32</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
a) Menos de USD \$ 8.000	7	29%
b) Entre USD \$ 8.000 y USD \$ 10.000	7	29%
c) Entre USD \$ 12.000 y USD \$ 15.000	9	38%
d) Más de USD \$ 20.000	1	4%
<b>Num. encuestados</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Según lo expresado por el Gerente Financiero y Administrativo de la organización, Sr. Carlos Bonifaz Arias<sup>60</sup>, el presupuesto que se asigna anualmente para la capacitación de los empleados de la aseguradora, esta establecido entre los USD \$ 8.000 y USD \$ 10.000, siendo ésta una cantidad fijada tomando en consideración varios aspectos, que para fines de este estudio no es necesario analizarlos con detalle.

De las 24 personas que respondieron la “opción A” en la pregunta 30, debemos mencionar que:

- Un 29% de ellas, es decir, tan solo 7 personas acertaron con la respuesta, escogiendo la **“Entre USD \$8.000 y USD \$ 10.000”**, lo que refleja el verdadero conocimiento por parte de este grupo reducido de personas acerca de esta información, que si bien es cierto no están en obligación de conocer, es información general de la empresa que en determinado momento puede ser necesaria para la realización o consecución de un negocio. La **“Menos de USD \$ 8.000”** obtuvo un porcentaje igual del 29%, lo que demuestra que para 7 personas no está clara esta información y esto se puede deberse a varias razones que serán analizadas en la siguiente pregunta (32).

<sup>60</sup> **BONIFAZ ARIAS, Carlos** Gerente Financiero y Administrativo *“Cervantes CIA. de Seguros y Reaseguros S.A.”*. Quito – Ecuador.

- La **“opción C”**, obtuvo la respuesta de 9 personas, que representa al 38% de los encuestados, y es un porcentaje alto, que la investigadora lo interpreta de dos maneras:

1. Los empleados de la compañía creen que la empresa asigna un valor mucho más alto al tema de la capacitación, porque realmente hay un desconocimiento respecto a esta información.
2. El personal de Seguros Cervantes, percibe que las capacitaciones que la empresa les brinda son muy buenas, lo que los hace pensar que el valor asignado para las mismas es alto, siendo este un indicador bueno de que los empleados están satisfechos con los cursos recibidos.

**32. ¿Si respondió que NO a la pregunta 31, podría usted indicar la razón?**

<b>PREGUNTA 33</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
a) Falta de difusión por parte de la dirección de la empresa	9	82%
b) Desinterés personal de conocer esta información	2	18%
<b>Total:</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Al analizar los resultados de esta pregunta, la investigadora pudo determinar que de las 11 personas que respondieron que NO en la pregunta 31, 9 de ellas aducen que su desconocimiento se debe a la **“falta de difusión por parte de la dirección”**, esta respuesta es un indicador de que el personal de cierta manera “culpa”, a la empresa por la poca difusión e importancia que se le ha dado a este tema.

Un 18%, que representa a la respuesta de 2 de las 11 personas que respondieron que NO en la pregunta 31, afirmó que el **“desinterés personal”** por conocer esta información es lo que ha influido para que no conozcan con detalle esta información.

Por lo tanto y de acuerdo al criterio de la investigadora los resultados obtenidos en esta pregunta se podrían interpretar de dos maneras:

- No hay una difusión efectiva y constante a los empleados por parte de la organización sobre esta información básica de la empresa.
- Existe un desinterés total por parte de los empleados de la organización, por conocer con detalle esta información, desinterés que se puede interpretar como consecuencia de la falta de difusión de información por parte de la organización.

### 33. ¿Conoce usted los canales de comunicación que se usan en la empresa para transmitir información?

PREGUNTA 34	Respuestas	%
a) Todos	6	17%
b) Casi todos	14	40%
c) Algunos	15	43%
d) Ninguno	0	0%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

El 43% obtenido en esta pregunta representa la respuesta de 15 personas, que dicen conocer **“algunos”** de los canales de comunicación que se usan dentro de la empresa, seguido por un 40% de empleados que respondió conocer **“casi todos”** los canales de comunicación que se usan diariamente en la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades del personal.

La **“opción todos”** fue escogida por 6 personas, siendo este el 17%, un porcentaje importante, si se toma en cuenta que la mayor parte del personal de la compañía ha estado en ella por más de 2 años, tiempo suficiente como para conocer los diferentes canales de comunicación que se manejan dentro de la organización.

**34. ¿Si contestó la opción A o B en la pregunta anterior, mencione los canales de comunicación que usted conoce?**

Tomando como referencia las respuestas de la pregunta 34, se determina que existen solamente 6 personas, que representa el 17% del personal, que conocen **“todos”** los canales de comunicación. Los canales mencionados en esta opción por los encuestados fueron:

PREGUNTA 35	A	%
Correo electrónico	5	26%
Teléfono/Fax	4	21%
Personal	2	11%
Reuniones	2	11%
Intranet	1	5%
Flyers	1	5%
Estados de cuenta	1	5%
Revistas	1	5%
Auspicios	1	5%
Internet	1	5%
<b>Total:</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

En la **“opción casi todos”**, los 14 encuestados mencionaron los siguientes canales de comunicación:

PREGUNTA 35	B	%
Correo electrónico	12	26%
Intranet	10	21%
Memos	7	15%
Reuniones	5	11%
Teléfono	4	9%
Personalmente	3	6%
Boletines	3	6%
Verbal	2	4%
Revistas	1	2%
<b>Total:</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a las respuestas obtenidas en estas dos opciones, se determina que la importancia que los encuestados le dan al **“correo electrónico”** es muy alta, sin embargo, es importante que la investigadora mencione, que durante el proceso de tabulación de las encuestas, varios encuestados confunden al “Correo electrónico” con lo que se conoce como “Outlook”, por lo que a continuación menciona la diferencia entre estas dos herramientas:

**Correo electrónico:** “es una herramienta en la que se puede mandar y recibir mensajes a cualquier parte del mundo siempre y cuando se tenga la dirección electrónica del otro usuario. En los mensajes se pueden incluir texto, archivos con información, videos, animaciones, imágenes, etc.”<sup>61</sup>

**Outlook:** Se lo conoce como “un programa que forma parte del Office 2000. Es una aplicación de organización y planificación personal y/o profesional, que permite organizar calendarios, programar reuniones, registrar contactos, escribir notas, etc.”<sup>62</sup>

Es importante mencionar la diferencia existente entre estas dos herramientas pues los resultados obtenidos reflejan el desconocimiento de los empleados entre lo que es un canal de comunicación (correo electrónico) y un “software de comunicación” que permite realizar varias tareas, pero que no es considerado como un canal de comunicación.

Además, es importante recalcar que el correo electrónico no es considerado como un canal de comunicación formal, pues el hecho de tener una capacidad de almacenamiento limitada hace que no se pueda respaldar toda la información generada por el usuario y recibida por parte de otros usuarios, siendo esto una desventaja que pone en riesgo la estabilidad laboral de un empleado en cualquier organización.

---

<sup>61</sup> Del sitio Web: “*Microsoft Outlook: conceptos básicos*”  
<http://www.mailxmail.com/curso/informatica/outlook2/capitulo2.htm>

<sup>62</sup> Del sitio Web: “*Microsoft Outlook: conceptos básicos*”  
<http://www.mailxmail.com/curso/informatica/outlook2/capitulo1.htm>

### 35. ¿Recibe usted periódicamente información sobre la empresa?

(Cambios en el personal. Nuevos productos, planes futuros, etc.)

PREGUNTA 36	Respuestas	%
a) No recibo información	2	6%
b) Si, pero en pocas ocasiones	10	29%
c) Si, pero sin periodicidad definida	12	34%
d) Si, periódicamente	11	31%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

La investigadora considera importante, mencionar que mantener informado al personal de la organización es muy importante, debido a que es un aporte importante al incremento del sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización y sobretodo al correcto desempeño laboral.

De acuerdo a la expresión de los empleados de la compañía, se obtuvo los siguientes resultados:

- Un 34% de los encuestados (12) escogieron la opción **“sin periodicidad definida”**, mientras que, otro 31% (11) escogió la opción **“sí, periódicamente”**, siendo estos resultados altos e importantes, lo que refleja que la transmisión de información al personal por parte de la compañía existe y los empleados lo reconocen, que este hecho no se dé con una periodicidad definida es un factor que debe ser tomado en cuenta por los responsables de este tema.
- La opción **“si, pero en pocas ocasiones”** se ubica en tercera posición con la respuesta de 10 encuestados, de acuerdo a esta respuesta y tomando en consideración que el grupo encuestados es reducido, este resultado se puede tornar preocupante para la directiva de la empresa, debido al pequeño grupo de personas que conforman la organización.
- Un 6% del personal manifestó que no recibe información por parte de la empresa, a pesar de ser solamente 2 personas las que escogieron la opción

**“no recibo información”**, es importante tener presente este resultado para que en un estudio posterior a este se investigue a profundidad cuales son las razones que hacen que los encuestados hayan escogido esta opción.

En resumen, la transmisión de información dentro de la empresa no se considera un problema pues los resultados obtenidos son favorables, sin embargo, no se debe dejar de lado que 12 personas respondieron la opción “A” y la opción “B”, éstas respuestas reflejan que si hay un desconocimiento, que a pesar de no ser muy grande, se hace evidente en un número reducido del personal y como se he mencionado anteriormente deberá ser analizado a profundidad en un estudio posterior a este.

### 36. ¿Cuándo recibe información referente al trabajo, de quién la recibe?

PREGUNTA 37	Respuestas	%
a) De la dirección de la empresa	12	34%
b) De su mando medio	14	40%
c) Del comité de la empresa/delegados	5	14%
d) Tanto del comité como del directorio	1	3%
e) Otra fuente	3	9%
<b>Num. encuestados</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Un alto porcentaje de los encuestados, 40%, escogió la **“opción B”**, de acuerdo a su criterio, la información que recibe de la empresa es por parte de su mando medio, respuesta que denota claramente que el sistema de comunicación que se maneja dentro de la compañía es “descendente”, pues son los mandos medios aquellos que reciben la información y la transmiten a los demás. Proceso que hace evidente que se la comunicación interna dentro de la compañía es valorado por los empleados.

Antes de analizar la siguiente respuesta, es importante mencionar que al momento de realizar la encuesta, la investigadora aclaró a los encuestados que “dirección de la empresa” se refiere estrictamente a los Gerentes que forman parte de la organización.

- De los 35 encuestados, 12 personas escogieron la **“opción A”**, que representa un 34%, lo que demuestra que, de una u otra manera los empleados de la compañía reconocen que la información que reciben es por parte de la dirección de la empresa, siendo esto un aporte importante para el incremento del sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, pues se sienten parte importante de la misma.
- La **“opción C”** obtuvo un porcentaje relativamente bajo del 14%, es decir, fue tomada en cuenta por solo 5 personas, al igual que la **“opción D”**, que fue escogida por 1 sola persona. Estas respuestas se pueden considerar, hasta cierto punto, como el reflejo del desconocimiento por parte de los empleados sobre quien es el encargado de la transmisión de información que reciben.

En la opción **“otra fuente”**, 3 de los 35 encuestados mencionaron que reciben información por parte del Dpto. de Recursos Humanos de la compañía. Este resultado puede ser interpretado desde varios puntos de vista, como:

- Este pequeño porcentaje de encuestados no conocen la jerarquización de cargos existentes en la compañía, por lo que afirman que la información que reciben es por parte del Dpto. de RRHH, siendo este un resultado que se contradice con las respuestas obtenidas en las otras opciones, que fue notablemente superior.
- Los empleados de la compañía perciben que, una de las funciones del Dpto. RRHH es mantenerlos informados sobre los diferentes temas de la compañía, sin tomar en cuenta que hay aspectos que son estrictamente tratados desde la dirección de la empresa y sus mandos medios.

**37. ¿A través de que medio de comunicación recibe usted información de nuevos productos o servicios que ofrece la empresa?**

<b>PREGUNTA 38</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
a) Intranet	21	22%
b) Correo electrónico	32	33%
c) Memos impresos	10	10%
d) Reuniones	21	22%
e) Revista interna	7	7%
f) Carteles	6	6%
g) Otros	0	0%
<b>Total:</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

Según lo expresado por el personal de la compañía, el medio por el cual reciben información referente a nuevos productos y servicios que ofrece la empresa, es el **“correo electrónico”** que obtuvo la respuesta de un 33% del personal, seguido por un 22% de personas que manifestaron que el **“intranet”** y las **“reuniones”** son otros medios por los cuales se les informa sobre el lanzamiento de nuevos productos.

Con un resultado menor los **“memos impresos”, “revistas”** y **“carteles”** fueron escogidos por los encuestados, en las siguientes preguntas analizaremos las diferentes razones por las que los encuestados manifestaron estas opciones.

38. ¿Qué canales de comunicación prefiere utilizar para realizar su trabajo?

39. ¿Qué tan efectivos considera usted a estos medios de comunicación?

PREGUNTA 39	Respuestas	%
a) Intranet	15	23%
b) Correo electrónico	34	52%
c) Memos impresos	3	5%
d) Reuniones	14	21%
e) Otros	0	0%
<b>Total:</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

PREGUNTA 40	Muy efectivo	%	Efectivo	%	Poco efectivo	%	Nada efectivo	%
Intranet	11	31%	20	57%	3	9%	1	3%
Correo Electrónico	16	46%	19	54%	0	0%	0	0%
Memos impresos	2	6%	7	20%	22	63%	4	11%
Reuniones	11	31%	21	60%	2	6%	1	3%

Como se manifestó en la pregunta anterior, de los diferentes canales de comunicación que se manejan dentro de la empresa, lo encuestados muestran una preferencia mayoritaria hacia el “**correo electrónico**”, el “**intranet**” y las “**reuniones**”.

Es importante recalcar, el hecho de que los encuestados se sienten identificados con los canales de comunicación que la compañía les ofrece, pues es un importante indicador de que los empleados están satisfechos con los canales que usan, esto se puede dar por diferentes razones, las mismas que serán expuestas en la siguiente pregunta.

Como se mencionó anteriormente la pregunta 40, fue planteada con el objetivo de conocer la efectividad y la percepción con la que cada encuestado considera trabajan los canales de comunicación que tienen a su disposición, para cumplir con sus labores diarias, las respuestas fueron diversas y las presentamos a continuación:

- **Intranet**

- a) Si contestó **MUY EFECTIVO** o **EFECTIVO**, explique porqué?  
 b) Si contestó **POCO EFECTIVO** o **NADA EFECTIVO**, explique porqué?

**VENTAJAS**

Fácil acceso a información  
 Rapidez en la transmisión de mensajes  
 De gran alcance  
 Directo, sin uso de intermediarios/eficaz  
 Da la oportunidad de conocer los productos del Banco  
 Mantiene al tanto de la información externa  
 Información precisa y clara

**LIMITACIONES**

No está diseñado como medio de comunicación, es un medio más específico  
 No se ha explicado el manejo del mismo  
 Falta de interacción de los empleados  
 El tamaño de la compañía no justifica el uso de este medio.

Como antecedente, se mencionará que el Intranet en comunicación es considerado como un canal de comunicación informal y que según la definición que nos presenta el portal "Marcelo Pedra Network", se define como: "una red privada dentro de una compañía u organización que utiliza el mismo tipo de software usado en el Internet público, pero que es sólo para uso interno"<sup>63</sup>.

De acuerdo a la opinión de los encuestados, este medio es considerado "**muy efectivo**" y "**efectivo**" porque les proporciona información precisa y clara, tanto de la compañía como del Banco Internacional, porque es un medio de fácil acceso, de gran alcance y rápido en la transmisión de información. Además, manifestaron que es un medio en el cuál no es necesario el uso de intermediarios, pues es directo y eficaz.

<sup>63</sup> Del sitio Web: Google: "[Marcelo Pedra Network](http://www.marcelopedra.com.ar/glosario_1.htm)", Glosario informático y de Internet.  
[http://www.marcelopedra.com.ar/glosario\\_1.htm](http://www.marcelopedra.com.ar/glosario_1.htm)

Sin embargo, parte del personal considera al intranet como un medio **“poco efectivo”** y **“nada efectivo”** porque no se ha brindado la capacitación adecuada para el manejo del mismo, porque no lo perciben como un medio de comunicación sino más bien como una herramienta que se usa para temas específicos. Varios encuestados, opinaron que es un medio poco efectivo pues la interacción entre el personal no es la adecuada y porque el tamaño de la compañía no requiere de esta herramienta.

De acuerdo a la definición que nos presenta el portal de “Marcelo Pedra Network” citado por la investigadora, es importante aclarar que parte mayoritaria de los encuestados tiene claro cuál es el objetivo que cumple el intranet dentro de la compañía, y por eso lo consideran como un medio muy efectivo dentro de la misma. Al mismo tiempo, considera un problema, el hecho de que un reducido grupo de los encuestados, no percibe al intranet como una herramienta que puede brindar beneficios a la organización.

La respuesta de este reducido grupo de encuestados, es una muestra del desconocimiento por parte de los empleados de la compañía sobre los beneficios, usos y objetivos con los que esta herramienta ha sido puesta a su disposición, siendo esto un indicador importante, de que se debe pensar a futuro en realizar un análisis profundo de las causas que hacen que este medio sea percibido de esa manera por parte de los empleados.

#### - **Correo Electrónico**

c) *Si contestó MUY EFECTIVO o EFECTIVO, explique porqué?*

##### **VENTAJAS**

Necesario por el tamaño de la empresa  
 Comunicación rápida y eficaz  
 Recepción inmediata  
 El 98% del trabajo se lo realiza por este medio.  
 Sirven de respaldo  
 Permite comunicarse con clientes internos y externos  
 Capacidad de almacenamiento  
 Gran alcance  
 Claridad con la que se recibe la información

El correo electrónico “es una herramienta en la que se puede mandar y recibir mensajes a cualquier parte del mundo siempre y cuando se tenga la dirección electrónica del otro usuario. En los mensajes se pueden incluir texto, archivos con información, videos, animaciones, imágenes, etc.”<sup>64</sup>, además es un canal de comunicación formal que ofrece diferentes beneficios tanto a la empresa como a los usuarios, en este caso a los empleados de la compañía.

Gran parte del personal de la empresa, considera que la ventaja más importante que les ofrece este medio de comunicación es el hecho de poder respaldar la información, que reciben o envían a los clientes, tal y como lo menciona la definición “...los mensajes enviados se almacenan en casillas de correo electrónico hasta que el receptor los revise. Una vez leídos pueden guardarse en el disco de la computadora, reenviarlos a otros usuarios, imprimirlos o simplemente eliminarlos.”<sup>65</sup> Además, los encuestados manifestaron que la mayor parte del trabajo que realizan diariamente es vía mail, lo que denota la importancia que le otorgan a este medio de comunicación.

Cabe destacar que, ninguno de los encuestados considera que el correo electrónico es una herramienta “**poco efectiva**” o “**nada efectiva**”, siendo este resultado una muestra de la satisfacción que sienten los empleados con este medio.

---

<sup>64</sup> Del sitio Web: “*Microsoft Outlook: conceptos básicos*”  
<http://www.mailxmail.com/curso/informatica/outlook2/capitulo2.htm>

<sup>65</sup> Del sitio Web: Google: “*Marcelo Pedra Network*”, Glosario informático y de Internet.  
[http://www.marcelopedra.com.ar/glosario\\_C.htm](http://www.marcelopedra.com.ar/glosario_C.htm)

- **Memos impresos**

- d) *Si contestó MUY EFECTIVO o EFECTIVO, explique porqué?*  
 e) *Si contestó POCO EFECTIVO o NADA EFECTIVO, explique porqué?*

**VENTAJAS**

Depende de la importancia de lo que se vaya a comunicar  
 Buena comunicación  
 Es un medio tradicional, que ha sido reemplazado por el correo electrónico  
 Se lo usa como recordatorio  
 Es más preciso, al momento de impartir instrucciones  
 Accesible al personal  
 Permite dejar constancia de la información que se recibe en la empresa.

**LIMITACIONES**

Relación impersonal  
 No es convincente  
 Se puede mal interpretar la información  
 No se usa con mucha frecuencia en la actualidad  
 Se puede perder la información  
 Nadie garantiza que llegue a manos del destinatario  
 Es un medio obsoleto  
 Es más un gasto que una inversión  
 Requiere más tiempo para la elaboración

En términos generales, las ventajas que los encuestados le otorgan a este medio de comunicación son pocas frente a las limitaciones con la que lo perciben.

Una gran parte del personal de Seguros Cervantes manifestó como ventajas que, es un medio que se lo usa como un recordatorio y como respaldo de la información que transmiten y reciben diariamente, sin embargo, algunos encuestados manifestaron que es un medio obsoleto y no tan seguro, pues no hay manera de garantizar que el destinatario reciba el memo por parte del emisor del mismo, además, que desde el punto de vista económico lo consideran más un gasto que una inversión.

Por lo tanto, es evidente para la investigadora que este canal de comunicación, que si bien es cierto es considerado como formal, no es un medio al que los

encuestados lo consideran importante dentro de la empresa, por los diferentes argumentos que se han mencionado.

- **Reuniones**

f) *Si contestó MUY EFECTIVO o EFECTIVO, explique porqué?*

g) *Si contestó POCO EFECTIVO o NADA EFECTIVO, explique porqué?*

**VENTAJAS**

Son periódicas y tratan temas concretos  
Expresar opiniones y conocer la forma de pensar de los demás  
Dan a conocer el desempeño de cada área  
Permite el contacto personal y directo con las personas  
Permite disipar las dudas y elaborar nuevas estrategias de trabajo  
Permite abordar diversos temas

**LIMITACIONES**

No todas las áreas tienen reuniones.

Al analizar los resultados obtenidos en esta la investigadora considera que las reuniones tienen una percepción bastante buena por parte de los encuestados, el aspecto más importante que valora el personal es la posibilidad que las reuniones brindan de expresar su forma de pensar, de disipar dudas o inquietudes que se puedan presentar en el desarrollo de la misma. Es importante para el personal de la compañía este tema, pues valoran a sobre manera el contacto directo que se mantiene con las personas en las reuniones.

Un aspecto que es muy importante tener en cuenta, es que un pequeño grupo de encuestados considera que las reuniones son poco o nada efectivas, pues no todas las áreas son convocadas a las mismas.

La investigadora considera a esta respuesta como un posible problema, que tal vez no afecta en la actualidad en la empresa, pero que podría ser tomado en

cuenta para en un futuro pensar en tomar medidas correctivas, que aporten a cambiar la percepción de los encuestados respecto a las reuniones.

#### 40. ¿Si pudiera aumentar un canal de comunicación cuál sería y porqué?

La investigadora como antecedente citará la definición que nos ofrece el portal “*Informática Milenium*” que define q página Web como “un documento electrónico que contiene información específica de un tema en particular y que es almacenado en algún sistema de cómputo que se encuentre conectado a la red mundial de información denominada Internet, de tal forma que este documento pueda ser consultado por cualquier persona que se conecte a esta red mundial de comunicaciones y que cuente con los permisos apropiados para hacerlo”<sup>66</sup>

Según la opinión de varios encuestados, el canal de comunicación que se debería implementar en la compañía es la “**página WEB**”, pues consideran que es una herramienta que en la actualidad es importante dentro de cualquier organización, para mantener informados a sus clientes externos sobre todo lo referente a la compañía, es decir, sobre los aspectos corporativos como misión, visión, filosofía, etc., además, de poder exponer a los lectores los diferentes productos y servicios que la compañía ofrece.

Luego de haber analizado las respuestas de los encuestados y la definición citada por la investigadora, se llega a la conclusión de que está sería una herramienta de mucha utilidad en la compañía por las diferentes ventajas que ofrece, además, es importante tomar en cuenta que hoy en día las organizaciones deben estar a la par de la tecnología y de las ventajas que ella

---

<sup>66</sup> Del sitio Web: Google: “*Informática Milenium*”  
<http://www.informaticamilenium.com.mx/Paginas/espanol/sitioweb.htm#dpagina>

brinda pues son un aporte importante al desarrollo favorable de la imagen de la empresa.

**41. ¿Si pudiera eliminar un canal de comunicación cual sería y porqué?**

Los memos impresos fue la opción considerada por algunos de los encuestados para que sea eliminado de la empresa, debido a que no le encuentra utilidad y lo catalogan como un canal obsoleto, lo que fue evidente en las respuestas que dieron en la pregunta 39, donde fueron más los aspectos negativos otorgados a este medio de comunicación.

## 4 Capítulo IV: INFORME FINAL DE AUDITORIA

Antes de presentar el informe final de auditoria, la investigadora considera necesario mencionar cuáles son los pasos que se deben seguir para la elaboración del mismo.<sup>67</sup>

“El informe debe ir dirigido a la Dirección General, la misma que suele estar ocupada por personas no especialistas en la materia; respecto a su redacción, los aspectos más importantes a considerar son:

- Debe ser sencilla, de fácil lectura, accesible, agradable, formulado en términos didácticos.
- Claro, presentado con datos no de forma directa, sino con la adecuada perspectiva histórica y comparativa que los sitúe en un contexto comprensible.
- Profundo, intentando ofrecer explicaciones que superen las apariencias o las situaciones más inmediatas.
- Abierto, presentando alternativas y opciones a la interpretación, y facilitándola a través de valoraciones lo más objetivas posibles”.

A continuación la investigadora presenta el Informe Final de la Auditoria de Comunicación e Imagen Interna realizada en Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A, que fue aplicada con el objetivo de determinar la situación actual de la organización, respecto a la comunicación e imagen interna y la cultura corporativa.

---

<sup>67</sup> PALACIOS, Patricia. *“Implementación de un Modelo de Auditoria de Comunicación e Imagen Interna en la Fuerza Terrestre Ecuatoriana”* Universidad Tecnológica Equinoccial, UTE. Quito – Ecuador. Pág. 90.

La Auditoria de Comunicación e Imagen Interna realizada en la organización, fue un procedimiento que permitió conocer la situación actual que la organización se encuentra atravesando, en relación a la aplicación que se le da a las diferentes herramientas existentes al interior de la organización, medir la percepción que tienen los empleados respecto de la organización en la que laboran.

Para la realización de esta auditoria, la investigadora previamente planteó varios objetivos que ayudarán a determinar la efectividad del trabajo realizado, y las posibles acciones correctivas, en caso de que se detecten problemas que afecten a la organización.

## 4.1 Conclusiones

Los objetivos que ayudarán a determinar la situación actual de Seguros Cervantes, se plantearon en función de:

### 4.1.1 Cultura Corporativa:

En primera instancia, es importante concluir que Seguros Cervantes, al momento de realizar la investigación, cuenta con 35 personas distribuidas en diferentes áreas, en su edificio matriz ubicado en la ciudad de Quito. Respecto a la cultura corporativa de la organización podemos mencionar que:

- El 80% del personal, es decir, 28 personas, trabajan en la organización por un período mayor a un año consecutivo, lo que permite concluir que la **estabilidad laboral** es un factor que está presente de manera muy importante en la organización.

- Los valores corporativos que representan a Seguros Cervantes, de acuerdo a lo expresado por sus empleados, son: **el respeto, el liderazgo y el desempeño laboral**. Estos resultados demuestran de cierta manera el alto nivel de sentido de pertenencia de los empleados respecto de la organización, ellos se consideran parte del liderazgo que perciben de la empresa, pues de acuerdo a la interpretación de la investigadora, consideran que su buen desempeño laboral es un aporte hacia la consecución del mismo, además que, de acuerdo a su criterio, el liderazgo dentro de la organización no se lo confunde con la ambición, haciendo de este resultado una gran fortaleza para la organización.
  
- Todos los encuestados dicen **sentirse parte de la empresa**, lo que demuestra que el sentido de pertenencia que sienten los empleados hacia la organización es relativamente alto. La mayor parte de ellos (21 personas) considera que la razón principal es porque **les gusta la actividad que realizan**.
  
- Los empleados expresaron sentirse parte de la empresa, sin embargo, **desconocen información básica de la organización**, como por ejemplo, la misión, año de creación de la empresa, organigrama, presupuesto de capacitación asignado para el personal, existencia de un Manual de Funciones, etc., a juicio de la investigadora esto puede deberse a dos razones:
  - **Falta de difusión**, por parte de los directivos o personas encargadas de la organización. Después de analizar los resultados obtenidos en esta pregunta, la investigadora puede concluir que los empleados de la organización de cierta manera perciben que los responsables de este desconocimiento de información son los directivos de la empresa, este resultado puede acarrear repercusiones a futuro, pues la imagen que la organización proyecta a sus diferentes públicos puede verse afectada por este tipo de percepciones, que aportan de manera negativa a la misma. Así,

puede convertirse en una amenaza a corto o mediano plazo, por lo que es importante tomar en cuenta que si los empleados tienen esta percepción, la acción correctiva más viable será una mejor difusión de información básica respecto de la organización.

- Puede deberse también al **desinterés personal** de conocer esta información; la investigadora, de acuerdo a su criterio personal, considera que este resultado se puede interpretar como que los empleados de la compañía no se han involucrado con la misma, es decir, realmente no se han “puesto la camiseta” de la organización, lo que se presta para pensar que los empleados **“trabajan por un sueldo”**, y no porque realmente se sientan parte de la organización, pues si se sintieran parte de ella se interesarían por conocer este tipo de información sin necesidad de que alguien se la tenga que dar a conocer. Así, será necesario determinar un **programa de cambio cultural** que manifieste claramente que ser empleado de una organización representa no sólo derechos sino también deberes, los cuales incluyen muchas actividades de autogestión por parte del personal.
- Los puntos fuertes de la compañía, según lo expresado por los encuestados, son: **el recurso humano, la tecnología y la imagen**. A criterio personal de la investigadora el hecho de que los empleados de la empresa creen que el recurso humano es lo más importante en la organización, es inicialmente positivo.
- Sin embargo, también representa una seria debilidad, pues el caer en la autocomplacencia -ya que el empleado consideraría que no es necesario capacitarse constantemente o recurrir a otros para realizar su trabajo- lo cual puede acarrear consecuencias negativas a futuro.

- Bajo el punto de vista de la investigadora, el **catálogo de productos**, es un aspecto importante de la organización, es decir una fortaleza, pues considera que, de los productos o servicios que una organización ofrezca, depende la rentabilidad, el posicionamiento, el reconocimiento y la buena reputación que la empresa pueda obtener a lo largo de los años, tanto de sus clientes internos, como especialmente de los públicos externos, o sea los clientes actuales y potenciales.
  
- Vale la pena recalcar, que esta opción se incluyó en las encuestas, pero no obtuvo apoyo de los encuestados, lo que podría representar que el empleado cree que su trabajo es más importante para construir imagen que el portafolio de servicios que ofrece la empresa, evidentemente una percepción falsa y se considera una debilidad que podría afectar en un futuro a la organización.

#### 4.1.2 Identidad Corporativa

Los resultados obtenidos respecto a la percepción de la identidad corporativa dentro de Seguros Cervantes, fueron los siguientes:

- En lo que respecta al **clima laboral**, que a juicio de la investigadora es uno de los componentes importantes de la identidad corporativa, pero que, de manera significativa, aporta también a la cultura corporativa de la organización, se concluye que:
  - o La mayor parte de los empleados perciben que el **almuerzo es bueno**, por lo que este aspecto no es considerado como un problema que la organización deba enfrentar en un futuro inmediato, e inclusive se recomienda se lo considere mencionar dentro del paquete de beneficios que la organización ofrece.

- Existe desconocimiento entre los empleados de las diferencias existentes entre beneficios e incentivos económicos. Por lo tanto, los empleados consideran que la empresa les otorga **pocos beneficios**.

La investigadora considera necesario mencionar a continuación los beneficios que ofrece la organización, y que son desconocidos o no relacionados como beneficios por parte de los empleados:

- Uniformes sin costo
- Seguridad (tarjeta magnética)
- Alimentación sin costo
- Parqueadero a precio conveniente.
- Plan Corporativo de celulares, con facilidades de pago.
- Cena navideña sin costo
- Vacaciones anticipadas
- Cursos de capacitación de diferente tipo, sin costo para el empleado.

Vale la pena destacar, que los beneficios mencionados son los que la investigadora conoce que la empresa brinda, lo que significa que estos podrían aumentar.

- Un 74%, es decir, 26 empleados están **conformes con el sueldo** que percibe mensualmente. Un número importante, por lo que no se considera este aspecto como una debilidad de la organización.
- La **relación laboral entre compañeros es buena**, según lo expresado por 25 de los 35 encuestados, por lo tanto este resultado según el criterio de la investigadora, refleja que existe empatía entre ellos, aunque no se desarrollen relaciones de amistad, lo que permite que el trabajo en equipo sea efectivo.

- Los **equipos tecnológicos** que se utilizan al interior de la empresa son considerados como **muy útiles**, ya que constituyen un aporte muy importante para los empleados, pues son una herramienta básica para el desarrollo de sus actividades laborales, por lo tanto, a criterio de la investigadora, constituyen una fortaleza de la organización.
- Las **instalaciones** donde realizan su trabajo los empleados son **cómodas**, constituyendo así una realidad positiva de la organización, y que no representa un problema que deba resolverse en un futuro cercano.

Por lo tanto, la investigadora considera a estos temas como un aspecto positivo e importante que aportan al clima laboral de la empresa, pues se los considera un factor de motivación personal y además contribuyen al buen desempeño de sus funciones. Esto podría reconocerse como un aporte positivo, que si bien no podría ser considerado como un beneficio, facilita el desempeño laboral y hace más llevaderos los conflictos y presiones cotidianas, normales en cualquier organización.

- Un número importante de empleados desconoce información básica de la empresa, como el año de creación, misión y otros. Por lo tanto, de acuerdo al criterio de la investigadora, todos los encuestados dicen sentirse parte de la empresa, y a pesar de que la mayoría tiene más de un año de trabajo ininterrumpido en la organización, en conjunto no se han interesado por averiguar esta información básica, de la misma manera que la organización tampoco ha hecho un esfuerzo especial por darla a conocer.
- Se concluye que no todo el personal conoce la posición que ocupa en el organigrama, e inclusive hay empleados que desconocen su existencia, a pesar de la obviedad de la misma, y manifiestan que las razones por las que no conocen esta información son: **falta de difusión, desconocimiento de la existencia de un organigrama y desinterés personal**. Esto refleja nuevamente, que los empleados dicen sentirse parte de la empresa, pero

sin embargo, no conocen esta información que es básica y que de acuerdo al criterio de la investigadora es información que por cultura general deberían saber, al igual que la misión y visión de la organización.

- Los resultados obtenidos respecto al tema de conocimiento del **presupuesto asignado a la capacitación** tampoco son muy ajustados a la realidad, ya que muy pocos empleados conocen el valor asignado. Sin embargo, la mayoría opina que la cantidad asignada por la organización para este tema es **mayor a la verdadera**, lo que permite concluir que existe una buena percepción respecto de este tema, representando así una fortaleza.
- **Menos de la mitad del personal conoce todos los productos y/o servicios** que ofrece la organización, considerándose esto un problema importante que puede afectar a corto o mediano plazo la buena imagen de la organización, ya que los empleados son los primeros voceros de la organización respecto de los servicios que ofrece, y deben estar en capacidad de asesorar a cualquier persona interesada en los mismos, en cualquier momento.
- La mayoría de los empleados percibe que la organización está **cerca del líder** en el mercado asegurador, lo que denota una percepción positiva respecto del rol de la organización y su posición en el mercado, aportando directamente a la satisfacción personal que significa el pertenecer a una organización reconocida favorablemente
- La **puntualidad**, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados, se cumple de **manera regular**. La investigadora considera a este aspecto como positivo, a pesar de que dentro de la organización no existe un **"Manual de políticas de actuación del personal"**, según lo expresado por el Jefe de RRHH y Administrativos de la compañía, Sr. Fabián Narváez.

- Los **rasgos que definen a los empleados** de la organización, de acuerdo a su propio criterio son: **responsable, emprendedor y eficaz**. La investigadora considera que, todos estos rasgos que han manifestado los empleados como los más importantes, se reflejan en el buen desempeño de sus funciones, en el cumplimiento de ciertas normas establecidas por los directivos de la organización, etc. Sin embargo, el *hecho de que los empleados se consideren emprendedores y consideren que la organización es buena únicamente por su desempeño laboral y no por otros factores como el portafolio de servicios, puede ser una debilidad para la organización, pues pueden caer en la autocomplacencia*. Se concluye además que, la eficacia que es uno de los rasgos que los encuestados manifiestan, es factor positivo de su personalidad, así, perciben que realizan bien su trabajo.
  
- Los empleados consideran muy importantes los aspectos que, en orden, se describen a continuación: **seguridad en el empleo, interés en el trabajo y retribución percibida**. Estos aspectos deberán considerarse cuando se decida realizar una campaña de difusión de beneficios que la organización ofrece; también pueden utilizarse como elementos de motivación.
  
- El **logotipo** por medio del cual la organización proyecta su imagen, está notoriamente posicionado en la mente de los empleados, pues 34 de los 35 encuestados pudo reconocer el logotipo correcto, de las opciones presentadas en la encuesta, considerándose así este aspecto como un aporte positivo e importante a la percepción de imagen que tienen de la compañía y la relación que se hace con elementos diferenciadores de la misma.

*Las reflexiones respecto de las causas y posibles consecuencias se manifestaron en la parte correspondiente a Cultura Corporativa; sin embargo la investigadora considera importante establecer que será necesario realizar actividades que comprometan a la empresa a diseñar y*

*difundir periódicamente información que considere básica para sus intereses, y motivar al personal para que reconozca su responsabilidad y compromiso respecto de estos temas.*

### 4.1.3 Comunicación Organizacional

Respecto a este tema podemos concluir que:

- Los empleados consideran que en Seguros Cervantes existe una **buena comunicación con los superiores de la organización**. Este resultado refleja que la comunicación descendente y ascendente se da en la organización, siendo esto, de acuerdo al criterio de la investigadora, una fortaleza para la organización, pues denota que los empleados están satisfechos con la comunicación que mantienen con los superiores y los niveles inferiores a su jerarquía. Pero a pesar de ser una fortaleza la comunicación ascendente también se puede tornar una debilidad, pues los empleados podrían tender solamente a compartir las buenas noticias con sus superiores, por varias razones, como: parecer competentes frente a ellos, por desconfianza con su jefe, etc.

Además, se hace evidente que la comunicación horizontal dentro de la organización está presente, aunque relegada a un plano secundario, que se refleja en la relativa buena relación laboral que expresan los empleados tener, pero que debería potenciarse. *Como se mencionó anteriormente, puede haber una percepción de que la comunicación interna es buena, pero se ha demostrado que existe desconocimiento profundo de información básica respecto de la organización, lo que significa que no hay buena comunicación*

- Un reducido porcentaje dicen conocer todos los canales de comunicación que usa la empresa; entre los más importantes se mencionaron, en orden de importancia:

- Correo electrónico
  - Teléfono – Fax
  - Personal
  - Reuniones
  - Intranet
  - Revistas
  - Internet
  - Boletines
- La transmisión de información, de acuerdo a lo manifestado por 11 personas, se da de forma periódica, mientras que la mayoría de personas expresó que la difusión de información no se realiza con una periodicidad definida, se realiza en pocas ocasiones o simplemente no reciben información. Este resultado denota la irregularidad existente en la transmisión de información a los empleados, pudiendo ser esto considerado, de acuerdo al criterio de la investigadora un problema y una de las posibles causas del desconocimiento de información respecto de varios temas mencionados anteriormente.
- La información de trabajo se la transmite a través de los mandos medios de la organización, y todo lo referente a nuevos productos, se lo hace por medio de 3 canales principales: correo electrónico, intranet y reuniones.
- El **correo electrónico** se puede considerar como un canal de comunicación formal, ya que existe constancia de la información transmitida; sin embargo se depende mucho de si la persona está conectada al Internet, y de si revisa su bandeja de correo electrónico de manera constante. Además no hay relación cara a cara, por lo que no puede haber una solución inmediata de posibles conflictos, demorando así el desarrollo de actividades. Se puede utilizar para transmisión de información complementaria, que no requiera mucha explicación ni sea una orden o solicitud de ejecución inmediata.

- El **intranet** es un canal similar al correo electrónico en el sentido que utiliza una red para transmitir información, pero es una red interna, por lo que no requiere la apertura de una bandeja especial de mensajes. La emisión de información es mucho más formal, siempre accesible, y queda un registro de los trámites enviados y recibidos por cada usuario, mismo que se archiva en un servidor, a modo de respaldo. Es un canal efectivo para la transmisión de órdenes claras y concisas, que no permitan duda ni interpretación.
- Las **reuniones** constituyen un canal de comunicación formal siempre y cuando quede un registro de las decisiones tomadas en dicha reunión, para administrar un registro estadístico de objetivos planteados por reunión. La ventaja de las reuniones es que la comunicación, al ser directa o cara a cara, permite una respuesta inmediata, así como la oportuna solución a posibles controversias. Además del registro mencionado anteriormente, las reuniones deben tener una periodicidad constante y ser concisas, para evitar cansar a los asistentes.
- **Los canales de comunicación más utilizados por los empleados** para realizar su trabajo de acuerdo a lo que expresaron son: correo electrónico, intranet y reuniones. A estos canales **los encuestados les atribuyen varias ventajas y limitaciones**, que la investigadora mencionará a continuación en forma general:

#### **CORREO ELECTRÓNICO**

##### **Ventajas:**

- Comunicación rápida y eficaz.
- Recepción inmediata
- Gran capacidad de almacenamiento
- Necesario por el tamaño de la empresa
- Información respaldada
- 98% de trabajo es vía mail
- Mantener contacto con cliente interno y externo

## INTRANET

### Ventajas:

Directo, sin intermediarios.  
De fácil acceso  
Rápido  
Información precisa y clara

### Limitaciones

No es un medio de comunicación  
No hay interacción  
Tamaño de la empresa no justifica su uso  
No se ha explicado el manejo del mismo.

## REUNIONES

### Ventajas:

Son periódicas, tratan temas concretos.  
Permite conocer la forma de pensar del grupo  
Permite contacto personal con las personas  
Permite disipar dudas y elaborar nuevas estrategias

### Limitaciones

No todas las áreas tiene reuniones de trabajo.

- El canal de comunicación que los empleados sugieren que la organización implemente, es una **página Web**, pues consideran que es un medio que permite mantener informado a los clientes acerca de todos los aspectos referentes a la compañía. De acuerdo al criterio de la investigadora, este es un aspecto que se debe tomar en cuenta, debido a que en la actualidad el manejo de una página Web es un tema de mucha importancia en cualquier organización, pues es una herramienta que permite que la proyección de imagen de la organización se logre de mejor manera, por todas la ventajas que este medio ofrece al usuario, especialmente respecto de la facilidad de acceso remoto, no importa la ubicación geográfica del internauta. Por lo tanto, la investigadora concluye que es de mucha importancia que los directivos o la persona encargada de este tema coordine de manera **urgente la elaboración de la página Web de la organización.**
- Los **memos** son considerados por los empleados como una canal de comunicación **obsoleto**, que no contribuye al desempeño efectivo y eficiente (exceso de papeleo, equivocación en la entrega), y se lo percibe como un gasto innecesario de recursos, razón por la cuál se manifestó deben ser eliminados de los procesos comunicacionales que realiza la organización, criterio que la investigadora comparte.

## 4.2 Recomendaciones

La investigadora, después de haber detectado los diferentes problemas que, de acuerdo a su criterio personal, aquejan a Seguros Cervantes y que se reflejaron en el proceso de Auditoría de Comunicación e Imagen Interna que se realizó en la organización, estima que la aplicación de un “Plan de Comunicación Interna” eficaz y efectivo que se base en una “Campaña de Comunicación” permanente de información básica de la empresa a todo el personal, sin hacer distinción entre los diferentes niveles existentes dentro de la misma, será una de las soluciones más viables para de cierta manera corregir los problemas que se han detectado durante el proceso de auditoría y para aprovechar de mejor manera los diferentes canales de comunicación con los que la organización cuenta.

Los problemas comunicacionales detectados durante la realización de la Auditoría de Comunicación e Imagen Interna, fueron:

- Falta de difusión sobre información básica de la organización, como por ejemplo:
  - Misión
  - Visión
  - Organigrama
  - Manual de funciones
  - Catálogo de productos
  - Presupuesto de Capacitación
- Falta de sentido de pertenencia o de involucramiento, respecto a las responsabilidades de los empleados hacia la organización.
- Desconocimiento de los beneficios que la organización ofrece a cada uno de los empleados que laboran en ella.

- Posible exceso de confianza por parte de los empleados, relegando a un segundo plano, entre otros, el servicio que la organización brinda, especialmente el catálogo de productos y/o servicios, siendo esto un factor que podría convertirse en un problema a futuro dentro de la organización.

Para la aplicación de la campaña que la investigadora recomienda, el grupo objetivo se centrará específicamente en el personal que labora actualmente dentro de la organización, es decir, 35 personas. Sin tomar en consideración, como se mencionó anteriormente, el nivel jerárquico de cada uno de ellos y mucho menos el área o departamento donde laboran.

### **4.3 Propuesta de Campaña**

#### **4.3.1 Objetivo de la campaña**

Difundir de manera concisa y permanente información básica de la organización al personal de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A., misma que permitiría incrementar su nivel de involucramiento para con la organización, y al mismo tiempo, convertirse en portavoces capacitados respecto de todo lo que la organización considere necesario comunicar de sí misma.

##### **4.3.1.1 Público meta**

Específicamente el personal que labora dentro de la organización.

#### 4.3.1.2 Objetivos Específicos

- Difundir de manera adecuada los productos y/o servicios que ofrece Seguros Cervantes (catálogo de productos y/o servicio de la empresa).
- Dar a conocer los múltiples beneficios que la organización les brinda a sus empleados, y que están incluidos en las remuneraciones o pago de sueldos.
- Involucrar a los empleados en el proceso de difusión de información.

#### 4.3.1.3 Posibles estrategias de acción

- La investigadora recomienda realizar una revisión y, posiblemente, una reestructuración de las herramientas de comunicación interna con las que cuenta la organización, pues la investigación arrojó como resultado que los empleados consideran a los **memos** como una herramienta de comunicación obsoleta que dentro de la organización aún se utilizan.

Además recomienda que, se contrate a un profesional en comunicación, pues sin duda estos canales de comunicación deben ser mejorados y, sobre todo, administrados por profesionales en el tema, tomando en consideración las características de los públicos internos (empleados) y las necesidades de cada división, para que así se puedan transmitir de manera exacta la Identidad y Cultura Corporativa de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros.

- Implementar carteleras dentro de la oficina, en las cuales se publique información referente a nuevos productos, artículos de interés para los empleados, mensajes de motivación laboral y personal, etc. Estas carteleras deberán ser actualizadas periódicamente y su implementación y actualización deberá estar a cargo del Dpto. de RRHH, pues la

organización no cuenta con un departamento que maneje la comunicación interna.

A continuación, la investigadora ha diseñado varios bocetos de cómo debería ser la información de los productos y de la información que se podría colocar en las carteleras de la empresa, para que sea de fácil recordación para los empleados.



**SEGUROS CERVANTES**  
Grupo Financiero BANCO INTERNACIONAL



## MISIÓN

Cervantes S.A., Compañía de Seguros y Reaseguros, fundada en **Octubre de 1993**, junto al Banco Internacional e Interfondos pertenecen al Grupo Financiero Banco Internacional, el que a su vez, se encuentra integrado al Grupo Industrial y Financiero Fierro, de origen español.

*Garantizar a cada uno de nuestros clientes una alternativa ajustada a sus necesidades, por medio de la oferta de una gama de productos y servicios adaptados a estándares de mercado de alta calidad, consolidando el logro de nuestros objetivos de rentabilidad y competitividad*

Actualmente la Compañía cuenta con su casa matriz en la ciudad de Quito, una sucursal en Guayaquil y una agencia en Manta.

## VISIÓN

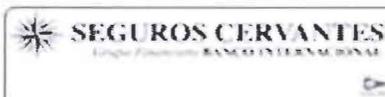
*Ser una empresa aseguradora que se distinga dentro del mercado nacional e internacional, para ofrecer un servicio con calidad, responsabilidad, respaldo y experiencia. Cualidades que nos permitan proyectarnos como una empresa solvente y eficiente donde cada vez más clientes se beneficien de nuestros servicios.*

Crédito  
**INTERCASA**



**CRÉDITO PARA LA COMPRA DE VIVIENDA PRINCIPAL, NUEVA O USADA**

*Para clientes y no clientes del Banco Internacional.*



**autoprotegido**

**SU SEGURIDAD TIENE LUZ VERDE CON NUESTRO NUEVO PLAN DE SEGURO.**

*Seguro exclusivo para clientes del Banco Internacional.*



**SEGUROS CERVANTES**  
*Grupo Financiero* **BANCO INTERNACIONAL**



***Página WEB del Banco Internacional primera en el ranking de los mejores sitios WEB del país***

*En días pasados la empresa YAGE (experta en diseño y mantenimiento de páginas Web) y el IDE (Escuela de Dirección de Empresas) elaboraron un ranking de los mejores sitios Web desarrollados en Ecuador. El sector financiero lidera en la oferta de servicios virtuales; y el Banco Internacional ocupa el PRIMER LUGAR como el sitio con el mejor diseño, funcionalidad y valor para el usuario.*

Como se mencionó anteriormente, la cartelera deberá estar a cargo del Dpto. De RRHH o de su encargado, el mismo que deberá mantener actualizada la información mensualmente. Para poder medir la efectividad que las carteleras han tenido en los empleados de la organización, la investigadora sugiere realizar con esta misma frecuencia un “**focus group**”, en donde se indague a los empleados que es lo que recuerdan de la cartelera expuesta, realicen sugerencias y recomendaciones a la misma y así se podrá medir su efectividad.

- Implementar como “protectores de pantalla” en cada una de las computadoras de los funcionarios de la organización, mensajes que contengan lo referente a: misión, visión, filosofía, valores, etc., o a su vez diseñar la señalética de la organización que contenga esta información y que esté ubicado en lugares estratégicos para que sea visible para todo el público. Para de esta manera concienciar a los empleados de que, aunque parezca simple, es de vital importancia que la conozcan.



## **MISION**

*Garantizar a cada uno de nuestros clientes una alternativa ajustada a sus necesidades, por medio de la oferta de una gama de productos y servicios adaptados a estándares de mercado de alta calidad, consolidando el logro de nuestros objetivos de rentabilidad y competitividad*



## VISIÓN

*Ser una empresa aseguradora que se distinga dentro del mercado nacional e internacional, para ofrecer un servicio con calidad, responsabilidad, respaldo y experiencia. Cualidades que nos permitan proyectarnos como una empresa solvente y eficiente donde cada vez más clientes se beneficien de nuestros servicios.*

- Publicar en el intranet de la organización, el ***“Manual de Funciones y Perfiles”*** como medio de consulta para los empleados y como herramienta que sirva para la inducción del nuevo personal que ingrese a la compañía.

Para que el personal tenga conocimiento de esta implementación en el intranet de la organización, la investigadora recomienda que el o los directivos de la empresa deban ser los encargados de enviar un mail o reunir al personal de la empresa para informar sobre este hecho.

El Manual de Funciones y Perfiles a criterio de la investigadora deberá contener la siguiente información:

- Antecedentes de la organización
- Objetivos: general y específicos
- Organigrama
- Descripción de cada departamento: En donde se especifique de manera clara las funciones de forma general del departamento.

- Descripción de cargos: En donde se especifique de manera clara las funciones principales y secundarias de cada cargo y sobretodo el nivel de autoridad y responsabilidad.

La investigadora recomienda además que, se realice mensualmente a los empleados "**test o pruebas**" por llamarlas de alguna manera, en las cuáles se plantee a los empleados preguntas referentes a la misión, visión, lugar que ocupan en el organigrama, etc., para de esta manera medir el índice de aciertos y determinar si se está mejorando en este aspecto.

- Dar a conocer los beneficios que la organización brinda a cada uno de los empleados, a través de mensajes recordatorios enviados vía mail, una vez por mes, para crear en ellos conciencia de que los beneficios que reciben no necesariamente se reflejan en lo económico.

De acuerdo al criterio de la investigadora y por su experiencia laboral dentro de la misma organización, identifica como beneficios adicionales al sueldo percibido mensualmente los siguientes:

- Uniformes sin costo
- Seguridad (tarjeta magnética)
- Alimentación sin costo
- Parqueadero a precio conveniente.
- Plan Corporativo de celulares, con facilidades de pago.
- Cena navideña sin costo
- Vacaciones anticipadas
- Cursos de capacitación de diferente tipo, sin costo para el empleado.

- Creación de la Página Web de Seguros Cervantes, que contenga información referente a:
  - Antecedentes de la organización: Año de creación, Directiva que conforma la empresa.
  - Misión
  - Visión
  - Valores
  
  - Organigrama: Que tenga un vínculo que permita conocer las funciones de cada uno de los departamentos que conforman la organización.
  - Productos y/o servicios: información general de cada uno de ellos.
  
  - Clientes más importantes: NIRSA, Grupo Superior, Agrofish, Tecopesca S.A.
  - Buzón de sugerencias
  - Teléfonos o mail de contacto.
  
- Implementar dentro de la organización un **“Manual de Comportamiento de Personal”**, que sirva como medio de consulta a los empleados en caso de tener alguna duda o inquietud, este manual deberá contener información referente a: uso de uniformes, en caso de las mujeres, detalle del horarios tanto de entrada como de salida del personal, horarios de almuerzo, etc.
  
- Como recomendación para el posible problema de **“exceso de confianza o autocomplacencia”** que se reflejó en los resultados obtenidos en la auditoria, la investigadora recomienda que se realicen charlas de motivación en las que los empleados hagan conciencia de la verdadera importancia que tiene el formar parte de una organización. Es decir, realizar una “Programa de Cambio Cultural”, con el objetivo de

cambiar la forma de pensar de ciertos empleados que de acuerdo a los resultados, **“trabajan por un sueldo”** y no porque se sientan parte de la empresa.

- Promover actividades que involucren a los empleados con la organización, como por ejemplo:
  - Charlas y talleres de motivación personal: En donde se aborden temas referentes a los beneficios que la empresa les brinda y la importancia que estos tienen aunque no sean necesariamente económicos.
  - Inteligencia Emocional: Cuya definición de acuerdo a la autora Ana María Galarza de Longoria se define como: “Capacidad del ser humano de salir adelante positivamente ante cualquier situación que se le presenta en relación consigo mismo y con otras personas”.<sup>68</sup>
  - Servicio al cliente
  - Sentido de pertenencia, entre otros de la misma clase. Con el objetivo de lograr mayor integración entre el personal y sobretodo con la finalidad de incrementar los niveles de sentido de pertenencia ya existentes dentro de la organización.

Para la investigadora, es importante destacar que la inversión que se haga en capacitación y formación del personal, no debe ser considerada como un gasto, sino más bien como una inversión, pues el generar y mantener sentimientos de pertenencia y comprometimiento con la organización mejorará aún más la calidad de desempeño y los resultados de gestión de los mismos a nivel interno, y sobretodo se convertirán en entes de proyección de Imagen Institucional.

---

<sup>68</sup> Del sitio Web: Google: “Psicopedagogía: Galarza de Longoria, Ana María”  
<http://www.psicopedagogia.com/definicion/inteligencia%20emocional>

- Publicar en el intranet de la compañía, los diferentes productos y/o servicios que se comercializan a través de ella. La publicación de esta información deberá estar en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para los empleados, para de esta manera garantizar la comprensión de la información.
- Realizar reuniones permanentes, en donde los directivos sean los voceros que trasmitan la información que se considere de importancia a los empleados y viceversa, pues a juicio de la investigadora las reuniones son un medio de comunicación sumamente efectivo y directo por las ventajas que conlleva.

Para finalizar, la investigadora considera que el haber identificado los problemas que a su juicio aquejan a Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A. y haber planteado propuestas de acción para solucionar los mismos, sea el primer paso que mejoren ciertos aspectos que considera una debilidad dentro de la misma, para de esta manera lograr el fortalecimiento de la Comunicación e Imagen Interna de la organización.



## **Anexo 2: Descripción de Departamentos y Funciones**

### **DEPARTAMENTO / UNIDAD: TÉCNICO**

- **Gerente Técnico**

#### **Función Central**

Diseñar y difundir la normativa técnica de los diferentes ramos de seguros, mantiene la cartera equilibrada, rentable y suficiente en su volumen para que se logre dispensar los riesgos.

Determina si es viable o no el desarrollo de productos.

Calcula la utilidad técnica de los contratos de seguros.

Responsable de la vigencia, negociación y renovación de los contratos de reaseguros.

#### **Responsabilidades**

- Analizar y controlar que las coberturas de las pólizas de los contratos facultativos y/o automáticos estén acordes a los requerimientos de los riesgos asumidos por la compañía.
- Revisar las cotizaciones y supervisar la colocación del riesgo facultativo y/o automático realizado por la Jefatura de Reaseguros.
- Revisar los términos de contratación y cotizaciones de seguro en conjunto con la Gerencia Comercial.
- Analizar la siniestralidad a través de la información presentada por el Departamento de Siniestros.
- Supervisar y autorizar la liquidación de reclamos.

- Controlar la evolución de cúmulos y devoluciones de pólizas canceladas en contratos de reaseguros.
- Revisar los vencimientos de las pólizas en todos los ramos.
- Dar seguimiento a recomendaciones de seguridad industrial realizadas a los clientes de acuerdo a informes de inspecciones de riesgo.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Capacitar a todos sus colaboradores en las funciones que realiza.
- Cumplir con regulaciones. Resoluciones y reglamentos internos.
- **Jefe de Reaseguros**

### **Función Central**

- Estructurar el esquema de reaseguros en los ramos que la compañía opera.
- Establecer entre la empresa y los reaseguradores la participación correspondiente a pólizas cedidas en contratos de reaseguros.

### **Responsabilidades**

- Negociar y obtener el respaldo de reaseguros, considerando las políticas de la compañía.
- Revisar las condiciones de los negocios bajo la modalidad de coaseguros.
- Elaborar los contratos de reaseguros.
- Preparar y validar los estados de cuentas de reaseguros automáticos.
- Preparar informes de contratos de reaseguros a la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Examinar y autorizar las garantías de pagos de primas con respecto a contratos facultativos.

- Controlar pagos de contratos automáticos de reaseguros.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Revisar y aprobar el cierre mensual del área de reaseguros.
- Revisar los cúmulos de terremoto y tasa promedio.
- Elaborar y revisar estadísticas mensuales de producción de todos los ramos.
- Llenar los formularios para enviar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, previa revisión del Departamento de Contabilidad.

- **Asistente de Reaseguros**

### **Función Central**

- Desarrollar y ejecutar todos los procesos operativos del Departamento de Reaseguros.
- Apoyar y asistir en las funciones dictaminadas desde la Jefatura de Reaseguros y/o la Gerencia Técnica.

### **Responsabilidades**

- Reasegurar pólizas facultativas y automáticas.
- Revisar que las cotizaciones y órdenes en firme enviadas por los reaseguradores cumplan con los requerimientos solicitados.
- Verificar mensualmente el reporte de pólizas reaseguradas con el listado de producción pagada, realizando observaciones y rectificando o solicitando las correcciones de errores.
- Verificar y rectificar la información ubicada en los resúmenes mensuales de producción, siniestros y reservas de siniestros por ramo y ejercicio de

suscripción; de acuerdo al reparto establecido en los contratos automáticos o a la negociación pactada con los reaseguradores facultativos.

- Ingresar información para verificar que la tasa promedio de incendio y líneas aliadas se encuentre dentro del margen establecido por los contratos de reaseguro.
- Verificar que las reservas de la compañía no sobrepase los límites de contratos para eventos catastróficos.
- Ingresar los certificados de reaseguros facultativos en el cuadro de flujo de efectivo con sus fechas de garantía de pago de reaseguro.
- Elaborar perfiles de siniestros, reserva y cartera (producción) que permitirá realizar la renovación del contrato automático.
- Informar al Departamento de Emisión la confirmación del respaldo de reaseguros para emitir pólizas.
- Elaborar reportes mensuales a la Gerencia General sobre los pagos por realizar a reaseguradores de acuerdo a los plazos establecidos.
- Verificar que las pólizas y/o anexos de los negocios de coaseguros se encuentren dentro de los convenios establecidos.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Elaborar *slips* de cotización para solicitar respaldo de reaseguro facultativo.
- Controlar y manejar las garantías de pago por concepto de cesiones de reaseguro y estados de cuentas automáticos.
- Entregar o enviar cheques destinados a los reaseguradores por concepto de pago.
- Asistir en la gestión administrativa del departamento.
- Emitir comprobantes de reaseguros facultativos, verificando valores, facturas y consecutivos.
- Realizar el cuadro de los estados de cuenta de: reaseguros facultativos, coaseguros cedidos y aceptados con el Departamento de Contabilidad.

- Elaborar mensualmente el listado de cesiones facultativas para enviar al Departamento Financiero.

- **Jefe de Emisión**

### **Función Central**

- Supervisar y controlar la emisión de pólizas contratadas en los diferentes ramos, endosos y renovaciones de las mismas, de acuerdo a las condiciones aprobadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y las políticas de la compañía

### **Responsabilidades**

- Revisar y autorizar las solicitudes de emisión.
- Revisar condiciones particulares en pólizas facultativas con documentación proporcionada por el Departamento de Reaseguros.
- Coordinar la emisión de pólizas urgentes y complejas con clientes internos y corredores de seguros.
- Elaborar, reestructurar y actualizar las condiciones generales y particulares de los diferentes ramos.
- Actualizar y enviar mensualmente los reportes de servicio de Interasistencia para la empresa Ecuasistencia.
- Coordinar inspecciones de nuevos riesgos con clientes y/o corredores de seguros.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Controlar los cúmulos en las pólizas de finazas.
- Supervisar que las pólizas de fianzas hayan sido dadas de baja.

- Solicitar al cliente la devolución de las pólizas de fianzas, una vez cumplida la vigencia para su respectiva cancelación.
- Control de pólizas de incendio y transporte cuya modalidad es flotante.
- **Sub Jefe de Emisión**

### **Función Central**

- Emitir y controlar los procesos de emisión considerando las políticas de suscripción de la compañía.
- Delegar al personal de apoyo la emisión de pólizas.

### **Responsabilidades**

- Determinar la prioridad de las solicitudes de emisión y entregar a las asistentes para su proceso.
- Emitir y enviar las pólizas de los diferentes ramos a los clientes o corredores de seguros.
- Elaborar y enviar cartas de vencimiento de pólizas de fianzas.
- Dar seguimiento a las pólizas de fianzas próximas a vencer.
- Solicitar al cliente la entrega del documento que garantiza la póliza de fianza y entregar al Gerente Financiero para su custodia.
- Entregar la fotocopia de las pólizas al Departamento de Reaseguros, que están bajo la modalidad de contrato facultativo.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Realizar inspecciones a vehículos.
- Elaborar para el Departamento de Contabilidad, el cuadro de pólizas dadas de baja en el sistema.
- Actualizar y enviar mensualmente al Departamento de Reaseguros el reporte de vehículos asegurados que cuentan con el servicio de Interasistencia.

- **Asistente de Emisión**

### **Función Central**

- Emitir pólizas y anexos considerando las políticas de suscripción de la compañía.

### **Responsabilidades**

- Revisar que la documentación requerida para la emisión de la póliza esté completa, caso contrario solicitar los documentos faltantes al asegurado o al corredor de seguros.
- Entregar fotocopias de las pólizas emitidas al Departamento de Reaseguros en caso de pólizas facultativas.
- Archivar los avalúos negados y notificar a través de carta, la negación de su póliza a clientes o corredores de seguros.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Realizar inspecciones de vehículos
- Cumplir con regulaciones y reglamentos internos.

- **Jefe de Reclamos**

### **Función Central**

- Atender los reclamos por siniestros que presentan los aseguradores, analizando el contrato y las condiciones generales de la póliza de seguros, para determinar su procedencia y monto de pago a fin de cubrir las necesidades del asegurado.

### **Responsabilidades**

- Receptar el aviso de siniestro.
- Solicitar la inspección y su respectivo informe de siniestros.
- Analizar los informes de inspección previo a la aceptación o negación del reclamo.
- Solicitar la documentación exigida para proceder con el trámite del reclamo de acuerdo a las políticas de la compañía.
- Examinar y aprobar documentos y facturas de pago de siniestros.
- Revisar y aprobar documentos de pago a inspectores y ajustadores.
- Comunicar al Departamento de Reaseguros el evento ocurrido a fin de iniciar el reclamo con el reasegurador.
- Revisar y aprobar convenios con ajustadores, inspectores y proveedores.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Realizar inspecciones de siniestros en casos especiales.
- Elaborar comunicaciones para clientes y corredores de seguros.
- Elaborar y supervisar el cierre semanal y mensual de reclamos.

- Elaborar y supervisar el informe mensual de siniestralidad para los Departamentos de: Emisión, Comercial y Técnico.
- Recopilar y elaborar información solicitada por auditores internos, externos y organismos de control.
- Apoyar técnica y operativamente con las diferentes áreas cuando lo requieran.

- **Asistente de Reclamos**

### **Función Central**

- Atender los reclamos que presentan los asegurados por siniestros de baja complejidad, analizando el contrato de seguros y las condiciones generales de la póliza, para determinar su procedencia y calculando el monto de pago a fin de cubrir las necesidades del asegurado.

### **Responsabilidades**

- Analizar las condiciones de las pólizas y verificar que las primas están pagadas.
- Verificar que la documentación solicitada al cliente se encuentre completa previo al inicio de la liquidación del reclamo.
- Archivar la documentación de los reclamos presentados por cada evento reportado.
- Coordinar inspecciones con ajustadores de siniestros.
- Coordinar inspecciones del ramo transporte.
- Elaborar liquidación para el pago de siniestros e inspecciones.
- Realizar la negociación con los talleres mecánicos para la reparación de vehículos y compra de repuestos.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Elaborar cierres semanales y mensuales de siniestros, entregados al Departamento Técnico y Financiero.
- Elaborar informes de siniestralidad de clientes bajo el pedido de autoridades de Seguros Cervantes u organismos de control.
- Asistir en la gestión administrativa del área.
- Traducir pólizas y documentos de las diferentes áreas.
- **Jefe de Vida y Asistencia Médica**

### **Función Central**

- Comercializar los productos de vida y asistencia médica considerando las políticas de suscripción de la compañía.

### **Responsabilidades**

- Elaborar cotizaciones de vida y asistencia médica.
- Emitir y facturar las pólizas de vida y asistencia médica.
- Liquidar los reclamos de las pólizas de vida y asistencia médica.
- Dar seguimiento a las renovaciones de las pólizas de vida y asistencia médica de acuerdo a su vigencia.
- Emitir los anexos de facturación mensual.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Notificar el vencimiento de las pólizas a los clientes.
- Solicitar al Departamento de Recursos Humanos del Banco Internacional, el débito de los valores por concepto de pago de reclamos de la cuenta

corriente de Seguros Cervantes; acreditar los montos según corresponda, a los asegurados de la póliza de vida y asistencia médica de empleados y ejecutivos del banco.

- **Asistente de Vida y Asistencia Médica**

### **Función Central**

- Asistir al área en procedimientos de cotizaciones, emisión y liquidación de siniestros.

### **Responsabilidades**

- Asistir en la gestión administrativa del Departamento de Vida y Asistencia Médica.
- Analizar, ingresar y dar seguimiento a la información de las cotizaciones de seguros de vida.
- Enviar las tarjetas de Identificación INTERASISTENCIA a clientes y corredores de seguros.
- Atender y asesorar al cliente sobre documentación incompleta en los reclamos.
- Entregar solicitudes para revisión del médico auditor.
- Ingresar información, dar seguimiento y controlar los reclamos de siniestro.
- Entregar al Departamento de Contabilidad los reclamos de siniestros para la emisión de cheques.
- Enviar al Departamento de Recursos Humanos del Banco Internacional la carta de autorización de débito y solicitando se acredite el pago de reclamos.

### **Responsabilidades Secundarias:**

- Atender al cliente interno y externo.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.
  
- **Médico Auditor o Médico Dictaminador**

### **Función Central**

- Dictamina (acepta - rechaza) la indemnización en estricto apego a las condiciones generales de contratación de las pólizas.
- Dar soporte al Área de Vida y Asistencia Médica en siniestros y declaraciones de salud

### **Responsabilidades**

- Revisar y establecer si el cliente debe ser cubierto por el seguro o requiere de exámenes adicionales.
- Revisar y establecer límites de liquidación en tratamientos médicos.
- Realizar control físico a los clientes como requisito de asegurabilidad.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

**DEPARTAMENTO / UNIDAD:  
COMERCIAL**

- **Gerente Comercial**

**Función Central**

- Desarrollar la planificación estratégica que se debe implementar para alcanzar los objetivos de mercadeo establecidos.
- Responsable de la comercialización de los productos de la compañía.
- Planificar, administrar y controlar las actividades relacionadas con generación de nuevos negocios y servicio al cliente.
- Responsable que los objetivos del presupuesto de ventas y utilidades sean alcanzados; así como, mantener e incrementar la participación en el mercado considerando la rentabilidad técnica de la compañía.

**Responsabilidades**

- Desarrollar el plan de comercialización de la empresa de acuerdo a políticas definidas por la Gerencia General.
- Asesorar, realizar visitas y presentar ofertas de seguro a clientes corporativos.
- Impulsar alianzas estratégicas que incrementen el valor agregado del servicio.
- Planificar, supervisar y dar seguimiento a cotizaciones y renovaciones.
- Coordinar con el Área Técnica las condiciones de cuentas en función de la siniestralidad.
- Identificar, seleccionar y recomendar la apertura de nuevos productos y mercados.
- Responsable de la gestión de cobranzas de clientes corporativos.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Asistir en la gestión de cobranzas de pequeños y medianos clientes.
- Aprobar las ofertas elaboradas por la asistencia comercial considerando el manual de políticas de suscripción de la compañía.
- Elaborar reportes de producción.
- Visitar a gerentes de las oficinas del Banco Internacional para potencializar relaciones comerciales.
- Desarrollar e implementar nuevos productos en conjunto con la Gerencia Técnica para clientes externos y el Banco Internacional.
- Supervisar los reportes de vencimientos.
- Capacitar a todos sus colaboradores en las funciones que realiza.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

### **• Subgerente Técnico Comercial**

### **Función Central**

- Desarrollar la planificación estratégica que se debe implementar para alcanzar los objetivos de la compañía sobre la cartera de clientes del Banco Internacional.
- Responsable de la comercialización de los productos de la compañía en la base de clientes del Banco Internacional.
- Planificar, administrar y controlar las actividades relacionadas con generación de nuevos negocios y servicio al cliente del Banco Internacional.
- Responsable que los objetivos del presupuesto de ventas y utilidades de su cartera sean alcanzados; así como, mantener e incrementar la participación de clientes del Banco Internacional en la cartera de la compañía considerando la rentabilidad técnica.

### **Responsabilidades**

- Desarrollar el plan de comercialización de la empresa hacia los clientes del Banco Internacional de acuerdo a políticas definidas por la Gerencia General.
- Desarrollar nuevas condiciones de seguros a los clientes del Banco Internacional en función de la siniestralidad.
- Respaldar la gestión de cobro de los clientes corporativos.
- Realizar renovaciones de clientes del Banco Internacional.
- Realizar cotizaciones de pequeños y medianos clientes.
- Coordinar y asistir a inspecciones de pequeños y medianos clientes.
- Asesorar y dar seguimiento al cliente sobre consultas y coberturas

### **Responsabilidades Secundarias**

- Controlar, monitorear las cotizaciones y renovaciones de negocios bancarios.
- Elaborar reportes mensuales de producción pagada.
- Elaborar reporte de pólizas a los auditores externos de los clientes.
- Aprobar las ofertas elaboradas por la asistencia comercial considerando el manual de políticas de suscripción de la compañía.
- Supervisar los reportes de vencimientos de su cartera.
- Elaborar presupuesto anual.

- **Gerente Sucursal**

### **Función Central**

- Desarrollar el plan de comercialización de la empresa de acuerdo a políticas definidas por la Gerencia y Subgerencia Técnico Comercial.
- Responsable que los objetivos de presupuesto de ventas y utilidades de la sucursal sean alcanzados; así como, mantener e incrementar la participación en el mercado considerando la rentabilidad técnica de la compañía.

### **Responsabilidades**

- Establecer relaciones comerciales a través de la visita a Gerentes Zonales del Banco Internacional, corredores y clientes externos.
- Aplicar estrategias definidas en cuanto a captación, colocación, estrategia comercial, servicio al cliente y mercadeo.
- Atender a los clientes más importantes de la sucursal.
- Proceder de acuerdo a las políticas dictaminadas desde la casa matriz.
- Implementar y dar seguimiento a los productos de Banca Seguros con los clientes del Banco Internacional.
- Elaborar y aprobar cotizaciones de seguros considerando el manual de políticas de suscripción de la compañía.
- Elaborar y autorizar cotizaciones.
- Responsable de la gestión de cobranzas de clientes corporativos de la sucursal.
- Identificar, seleccionar y recomendar el desarrollo de nuevos productos y negocios.
- Desarrollar y coordinar nuevas condiciones a clientes en función de la siniestralidad.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Presentar informes de gestión administrativa de forma mensual y anual a la Gerencia y Subgerencia General.
- Realizar inspecciones de riesgos para clientes corporativos.
- Presentar los reportes de gestión comercial en forma quincenal a directivos y ejecutivos de la compañía.
- Capacitar al personal del Banco Internacional sobre los productos que ofrece Seguros Cervantes.
- Administrar el personal a su cargo en la sucursal.
- Asistir en la gestión de cobranzas de pequeños y medianos clientes de la sucursal.
- Capacitar a todos sus colaboradores en las funciones que realiza.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

- **Asistente Comercial y Negocios Bancarios**

### **Función Central**

- Asistir en la comercialización de productos de la empresa con los clientes del Banco Internacional.
- Asistir en el desarrollo e implementación de nuevos productos que requiera el Banco Internacional con Seguros Cervantes.
- Proporcionar asesoría técnica, dando soluciones a problemas relacionados con los productos de Seguros Cervantes a los clientes del Banco Internacional.
- Cumplir con el presupuesto mensual proveniente de negocios bancarios.

### **Responsabilidades**

- Enviar cartas de vencimientos de pólizas de seguros de incendio y vehículos a las distintas oficinas del Banco Internacional.
- Llevar el control y realizar seguimiento de las renovaciones vencidas y por vencer de las pólizas de seguros de los clientes del Banco Internacional.
- Registrar en la base de datos las solicitudes de emisión de pólizas de seguro que son enviados por los funcionarios del Banco Internacional.
- Receptar y verificar que esté completa la documentación de solicitudes de salud y avalúos de incendio de los productos solicitados por el Banco Internacional.
- Examinar los avalúos de las solicitudes de seguro requeridas por el Banco Internacional.
- Enviar la calificación de sujetos de seguros de los productos solicitados por el Banco Internacional.
- Emitir certificados de los productos desarrollados para el Banco Internacional.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Elaborar y dar seguimiento a los slips de renovación y sus nuevas condiciones a clientes y corredores de seguros.
- Velar que las cuentas de la compañía no lleguen al vencimiento.
- Atender, asesorar a corredores de seguros y clientes.
- Mantener actualizado el archivo (certificados emitidos) de las pólizas de seguro de los productos desarrollados para el Banco Internacional.
- Elaborar fichas de nuevos productos que solicita el Banco Internacional a excepción de vida y desgravámen que son elaboradas por el Jefe de Vida y Asistencia Médica.
- Entregar reportes de producción mensual de renovaciones y emisiones nuevas de los créditos hipotecarios (pólizas de incendio y vehículos).

- Elaborar reportes mensuales de producción y renovaciones, de los productos del Banco Internacional que contienen seguro.
  - Orientar a los funcionarios comerciales del Banco Internacional sobre emisiones y/o renovaciones de pólizas de Incendio.
  - Participar en el envío y gestión de cobro de facturas de los productos.
  - Participar en reuniones mensuales con los funcionarios de las oficinas del Banco Internacional para establecer una buena relación comercial.
- **Asistente Comercial**

### **Función Central**

- Asistir en las actividades comerciales de Seguros Cervantes.
- Orientar al cliente en la solución de problemas con previa autorización del Gerente Comercial o Subgerente Técnico Comercial.

### **Responsabilidades**

- Preparar, enviar y dar seguimiento a cotizaciones, considerando el manual de políticas de suscripción de la compañía.
- Elaborar y dar seguimiento a los slips de renovación y sus nuevas condiciones a clientes y corredores de seguros.
- Velar que las cuentas de la compañía no lleguen al vencimiento.
- Atender, asesorar a corredores de seguros y clientes

### **Responsabilidades Secundarias**

- Archivar, controlar los documentos específicos y la información de clientes potenciales.

- Conocer plenamente los productos y servicios que presta la empresa.
- Manejar información confidencial de clientes y de la compañía.
- Asistir al Gerente Comercial en actividades secretariales (Elaborar cartas, llamadas, etc.)
- Recopilar información sobre los clientes que solicita auditoría.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

**DEPARTAMENTO / UNIDAD:  
SISTEMAS**

- **Gerente de Sistemas**

**Función Central**

- Administrar el SISE.
- Planificar, organizar y desarrollar programas específicos para las diferentes áreas de acuerdo a sus requerimientos.

**Responsabilidades**

- Dar soporte técnico a los usuarios de la compañía.
- Implementar mejores circuitos para el flujo de información.
- Dirigir, ejecutar la instalación y desinstalación de los programas que posee la empresa.
- Analizar, proponer mejoras en los métodos, procesos de instalación, desinstalación y calibración de programas y sistemas.
- Personalizar el programa SISE de acuerdo a la necesidad del usuario.
- Respalidar, enviar información diaria y mensual de los procesos generados en el SISE para su custodia en el Banco Internacional.
- Procesar el cierre del mes de los Departamento de Siniestros, Cobranzas, Contabilidad, Reaseguro, Vida y Asistencia Médica.
- Enviar formularios contables y anexos a través del sistema FTP a la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Generar los automáticos contables para revisión del Departamento de Contabilidad.
- Elaborar las políticas de uso de sistemas y equipos de la compañía.

## **Responsabilidades Secundarias**

- Diseñar el formato de nuevos productos para ser autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
  - Dar soporte técnico de la red con el Sistema Operativo Solaris.
  - Diseñar la organización de cableado de la red.
  - Supervisar el mantenimiento de cableado, terminadores y tarjeta de red NE-2000.
  - Instalar los nuevos puntos de red, configurar los terminales nuevos en NT y Solaris.
  - Determinar y solicitar los materiales necesarios para el cumplimiento de las actividades del área de sistemas.
  - Coordinar la compra de equipos informáticos.
  - Coordinar las actividades con la compañía dueña de SISE.
  - Elaboración reportes para los usuarios de acuerdo al requerimiento.
  - Proponer mecanismos de mejoramiento en procesos, actividades de su área y en general de la empresa.
  - Capacitar a todos sus colaboradores en las funciones que realiza.
- **Asistente de Sistemas**

## **Función Central**

- Dar soporte informático interno encaminado a mantener operativa la red interna y de comunicaciones.
- Desarrollar aplicaciones internas de acuerdo a la necesidad de la empresa.
- Asistir en la administración del SISE.

## **Responsabilidades**

- Brindar soporte a los usuarios en el uso de programas de computación, de comunicaciones y de la red.
- Instalar y configurar los terminales nuevos de la matriz y sucursales.
- Administrar el servidor asignado para el desarrollo de aplicación de la intranet.
- Mantener y operar la red de datos de la empresa.
- Monitorear los enlaces de comunicaciones con las oficinas de la compañía.

## **Responsabilidades Secundarias**

- Realizar el mantenimiento periódico a los equipos informáticos de la empresa, así como el software asignado.
- Establecer el acceso a Internet de los usuarios autorizados y proponer mecanismos para controlar el uso y abuso de este servicio.
- Realizar, actualizar y mantener un inventario de forma trimestral, de los sistemas informáticos de la empresa: equipos, software, privilegios, nombres de usuarios, claves de ingreso, manuales, licencias, respaldos, entre otros.
- Cumplir las regulaciones, resoluciones y reglamentos Internos.

**DEPARTAMENTO / UNIDAD:  
ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

- **Gerente Administrativo Financiero**

**Función Central**

- Planificar, administrar, controlar los recursos económicos y físicos de la compañía.
- Desarrollar políticas financieras que optimicen el uso eficiente y eficaz de los recursos de la empresa.
- Asesorar a la Gerencia General en la toma de decisiones para asegurar los mejores resultados económicos y cumplimiento de objetivos de la organización.

**Responsabilidades**

- Elaborar y dar el seguimiento al presupuesto de ingresos y gastos de la compañía.
- Revisar diariamente la producción de la compañía (reporte de producción parcial y cuadro de producción de cobranzas).
- Elaborar y supervisar el cierre del balance mensual y anual.
- Mantener y dar seguimiento a las inversiones de la compañía.
- Revisar diariamente los gastos operativos de la compañía a través de órdenes de pago.
- Realizar inversiones (obligatorias y no obligatorias) de la compañía.
- Validar información de nuevos negocios y proyectos.

## **Responsabilidades Secundarias**

- Suministrar información analítica – financiera y sus recomendaciones de las operaciones a los directivos de la empresa.
  - Dar seguimiento de requerimientos para los organismos de control.
  - Planificar, administrar y controlar los recursos financieros y físicos de la organización en el corto, mediano y largo plazos.
  - Elaborar reportes de antigüedad de deuda cobranzas.
  - Elaborar reportes de comisiones a intermediarios de seguros.
  - Supervisar que los sistemas de provisión y control de útiles, suministros, materiales y demás servicios de apoyo administrativo, funcionen de manera eficiente y eficaz.
  - Participar en el establecimiento de precios de los productos.
  - Analizar el mercado financiero nacional e internacional para obtener los mejores resultados de las inversiones que realice (seguridad y rentabilidad).
  - Atender los requerimientos de los auditores internos y externos.
  - Capacitar a todos sus colaboradores en las funciones que realiza.
  - Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.
- **Contador General**

## **Función Central**

- Tomar a su cargo la contabilidad general de la empresa.
- Generar información oportuna, veraz y confiable sobre la situación financiera de la empresa; a través de la aplicación correcta de los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas tributarias, normas de control interno y procedimientos necesarios para un adecuado registro, y consolidación de la información contable.

- Clasificar y registrar las operaciones financieras de la compañía de manera cronológica, sistemática y oportuna.
- Cumplir con las obligaciones fiscales y regulatorias ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, Servicio de Rentas Internas y otros organismos de control.

### **Responsabilidades**

- Elaborar estados financieros mensuales con anexos informáticos para presentar a: Gerencia General, Subgerencia General, Superintendencia de Bancos y Seguros, auditoria interna, auditoria externa, funcionarios del Banco Internacional.
- Elaborar, registrar y calcular: Reservas técnicas, cálculo de depreciaciones, registro de nómina, registro de amortizaciones, activos fijos, valores en garantías, provisiones.
- Programar, coordinar, elaborar y dar seguimiento de los registros contables considerando las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Realizar conciliaciones mensuales inter-departamentales (Cobranzas, Siniestros, Reaseguros).
- Elaborar y emitir registros contables de egreso, comprobantes de diario, ajustes mensuales, órdenes de pago con autorización previa de la Subgerencia General.
- Elaborar y controlar el sistema interno contable.
- Calcular, suscribir y pagar impuesto sobre los activos totales reales.
- Registrar y verificar movimientos de activos fijos.
- Realizar, validar y suscribir el anexo de impuesto a la renta para entregar al Servicio de Rentas Internas.
- Elaborar, revisar, suscribir y enviar las declaraciones de recaudaciones municipales.
- Elaborar, calcular, revisar y firmar todos los formularios legales a ser presentados periódicamente a entidades gubernamentales como la Superintendencia de Bancos y Seguros, Intendencia Nacional de Seguros,

Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y otros organismos de control.

- Realizar conciliaciones bancarias mensuales de los estados de cuenta de la compañía.
- Diseñar y formular el plan de cuentas.
- Atender a los requerimientos de los auditores internos y externos, y considerar las recomendaciones de los mismos.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Revisar con el Gerente Financiero y Gerente General el Balance Anual a entregar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, Intendencia Nacional de Seguros (Índices Financieros) para la publicación en medios de comunicación escritos.
- Coordinar las labores del área con todos los niveles de la empresa que provean información a ser procesada contablemente.
- Controlar el cumplimiento de presentación de formularios legales a las instituciones de control en las fechas establecidas.
- Controlar y supervisar el inventario de los activos fijos de la compañía en forma anual.
- Dar soporte a la Gerencia Financiera en la elaboración de reportes y presupuestos.
- Mantener un archivo completo con la documentación institucional de respaldo contable.
- Elaborar reportes para auditoría interna, externa y organismos de control.
- Capacitar a todos sus colaboradores en las funciones que realiza.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

- **Auxiliar Contable**

### **Función Central**

- Asistir en los procesos y procedimientos contables (registrar los comprobantes de ingreso, egreso y ajustes contables).
- Dar soporte a la Gerencia Administrativa Financiera y Contador General.

### **Responsabilidades**

- Registrar en el SISE los comprobantes de ingreso, egreso, notas de débito por pagos.
- Emitir y entregar cheques a través del ingreso de información en el SISE por concepto de pagos.
- Realizar cruces por remesas.
- Mantener completo el archivo como respaldo institucional (ingresos, egresos).
- Emitir comprobantes de retenciones.
- Asistir operativamente al Área Administrativa Financiera (envío y manejo de correspondencia).

### **Responsabilidades Secundarias**

- Realizar reportes informativos para: Gerente Financiero, Contador y Auditoría Interna.
- Mantener un archivo cronológico: Facturas, comprobantes de retenciones, notas de crédito.
- Llenar los formularios legales de tributación.

- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

- **Asistente Administrativo y RRHH**

### **Función Central**

- Asistir en todo lo relacionado con las Áreas Administrativa, Cobranzas y Recursos Humanos.
- Analiza las cuentas, identifica y reporta aquellas que pudieran requerir procedimientos difíciles de cobranza. Obtiene información y referencias crediticias de las personas o instituciones que soliciten un crédito.
- Responsable de coordinar las actividades administrativas, en línea con las reglas de la empresa y la legislación existente.
- Responsable de implementar los procesos de recursos humanos, proporcionando soluciones para las necesidades de los clientes internos, tomando en cuenta las políticas corporativas de entrenamiento y desarrollo, remuneración, reclutamiento y selección, etc.

### **Responsabilidades**

- Realizar los débitos automáticos de clientes de la compañía.
- Supervisar la gestión del personal administrativo de la empresa.
- Realizar la gestión de cobro (recuperar cartera).
- Controlar y supervisar las adquisiciones (insumos, materiales, equipos y suministros) para Seguros Cervantes.
- Elaborar mensualmente la nómina de los empleados.
- Elaborar y coordinar con el Área de Contabilidad el pago de planillas mensuales por concepto de aportes y préstamos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

- Reportar novedades dentro del sistema de historia laboral de la página Web del IESS.
- Ejecutar los procesos de selección de personal.
- Inducir al nuevo empleado a la empresa.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Enviar información requerida al Ministerio de Trabajo.
- Elaborar y registrar los contratos de trabajo.
- Administrar el uso de vehículos y el uso de vouchers para servicio de taxi.
- Participar en el cierre del mes con el Área Administrativa Financiera.
- Controlar la asistencia del personal en forma diaria.
- Controlar los permisos y vacaciones de los empleados.
- Coordinar el subsistema de capacitación de los trabajadores.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

- **Mensajero**

### **Función Central**

- Brindar apoyo a todas las áreas de la empresa en la recepción y entrega de documentos dentro y fuera de la empresa.

### **Responsabilidades**

- Asistir periódicamente a los casilleros postales para el retiro de documentación de la compañía.

- Entregar y receptor documentación dada por Seguros Cervantes para el Banco Internacional y viceversa.
- Realizar el pago de los servicios básicos, aportes al IESS, impuestos, tasas y demás obligaciones de la compañía.
- Entregar el disquete al SRI para el pago de impuestos.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Apoyar en el mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
  - Apoyar operativamente con las diferentes áreas cuando lo requieran.
  - Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.
- **Cobrador**

### **Función Central**

- Gestionar las cobranzas de la compañía.

### **Responsabilidades**

- Emitir recibos de cobro para ser entregados al cliente una vez efectuada la recaudación.
- Establecer fecha e itinerario de recaudación con los clientes.
- Retirar los valores por concepto de pago de primas de las pólizas de los clientes.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Apoyar en el mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
- Apoyar operativamente con las diferentes áreas cuando lo requieran.

- **Asistente Administrativo Jr.**

### **Función Central**

- Administrar el archivo de la compañía.
- Situar, archivar pólizas y documentos, pedidos y entregados por el personal de Seguros Cervantes.

### **Responsabilidades**

- Llevar el control de la documentación que permanecerá en el archivo.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Realizar inspecciones pedidas por el área de Emisión.
- Apoyar operativamente con las diferentes áreas cuando lo requieran.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

**DEPARTAMENTO / UNIDAD:  
ADMINISTRATIVO**

- **Secretaria Recepcionista**

**Función Central**

- Atender al cliente interno y externo.
- Responsable de las tareas relacionadas con tomar notas, escribir, mecanografiar, realizar llamadas telefónicas, envío de faxes, elaboración de cartas, oficios, manejo de agendas, organizar los documentos y otros servicios de la oficina, de su superior inmediato (Gerente y Subgerente General).

**Responsabilidades**

- Atender la central telefónica y canalizar las llamadas a su destinatario final.
- Receptar, clasificar, y enviar documentos dentro y fuera de la empresa.
- Controlar todos los días la existencia de insumos de cafetería, papel de impresora e implementos de limpieza.
- Solicitar proformas para la compra de materiales, insumos, medicamentos e implementos básicos de oficina en forma mensual.
- Archivar el consecutivo de cartas enviadas de Seguros Cervantes.
- Mantener el stock de productos, insumos y materiales en bodega.

**Responsabilidades Secundarias**

- Coordinar trámites pertinentes para viajes nacionales o internacionales (reservaciones de pasajes y estadía, itinerarios, citas).
- Elaborar cuadros de asistencia del personal en forma diaria y mensual para manejo de Departamento Administrativo Financiero.

- Despachar el correo internacional vía FEDEX.
- Evitar el deterioro o pérdida de documentos.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

**DEPARTAMENTO / UNIDAD:  
GERENCIA – SUB GERENCIA GENERAL**

- **Asistencia de Gerencia y Legal**

**Función Central**

- Ejecutar actividades orientadas a brindar soporte legal en las actividades de la empresa.
- Coordinar el trabajo con los organismos de control, abogado externo y Departamento Legal del Banco Internacional.

**Responsabilidades**

- Coordinar y legalizar los actos societarios y jurídicos con el Departamento Legal del Banco Internacional (Publicar nombramiento de Gerente y Subgerente General, títulos de acciones y accionistas, títulos de aumento de capital suscrito y pagado, poderes, etc.)
- Coordinar y dar seguimiento a los procesos legales con el abogado externo de la compañía.
- Elaborar contratos de agenciamiento para los corredores de seguros.
- Dar seguimiento a los documentos enviados para la autorización de cláusulas generales, especiales, certificados, formularios a la Intendencia de Seguros.
- Elaborar contratos, convenios y/o cualquier escrito con contenido legal de importancia de la empresa.

### **Responsabilidades Secundarias**

- Asistir al Comité Comercial desarrollando funciones de secretaria.
- Elaborar las actas del Comité Ejecutivo en forma semanal.
- Controlar y archivar la documentación legal.

- **Asistente Ejecutivo**

### **Función Central**

- Diseñar, evaluar y desarrollar nuevas estrategias y proyectos a implementar en la compañía.
- Administrar y coordinar las estrategias de marketing.
- Brindar soporte a la unidad de Gerencia y Subgerencia.

### **Responsabilidades**

- Elaborar presentaciones para la Gerencia General.
- Asistir a la Gerencia y Subgerencia con reportes e información específica.
- Controlar el desarrollo de las tareas asignadas por la Subgerencia General a las diferentes áreas de la empresa.
- Analizar los resultados e indicadores financieros de la empresa o negocios corporativos.
- Desarrollar la publicidad de los productos que brinda la compañía y fortalecer con promociones.
- Elaborar, desarrollar y dar seguimiento a procesos de mejoramiento continuo.

### Responsabilidades Secundarias

- Coordinar la implementación de la unidad de Negocios Bancarios.
- Mantener reuniones con el Departamento de Marketing del Banco Internacional, Agencias de Publicidad y Proveedores.
- Cumplir con regulaciones, resoluciones y reglamentos internos.

## Anexo 3: Fichas de Productos y/o Servicios

### Ficha 1: "Crédito Construyo"

#### FICHA DE PRODUCTO CREDITO CONSTRUYO

<b>PRODUCTO</b>	<p>Seguro EXCLUSIVO para clientes del Banco Internacional que financien su crédito a través del Producto Crédito Construyo.</p> <p>NOTA: Cualquier otro crédito hipotecario que no este contemplado dentro del producto de Crédito Construyo, se gestionará bajo el procedimiento normal utilizado con Seguros Cervantes.</p>
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	SEGURO DE TODO RIESGO CONSTRUCCION
<b>COMPañA ASEGURADORA</b>	Seguros Cervantes S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
<b>OBJETIVO DEL PRODUCTO</b>	Proveer una fuente de financiamiento para la construcción de vivienda unifamiliar.
<b>DESTINO DEL PRODUCTO</b>	Construcción de vivienda.
<b>OBJETO DEL SEGURO</b>	<p>Proteger contra daños propios, a terceros y propiedades adyacentes, durante el período que dure la construcción de la obra hipotecada a favor del Banco Internacional que garantiza el crédito otorgado.</p> <p>El Banco se constituirá en el primer beneficiario del Seguro.</p>
<b>COBERTURAS</b>	<p>Cláusula 1 - Cobertura Principal "A" Este seguro cubre, los daños materiales que sufran los bienes asegurados por cualquier causa que no sea excluida expresamente a continuación y que no pudiera ser cubierta como adicional de la cláusula 2.</p> <p>Cláusula 2 – Coberturas Adicionales Mediante aceptación expresa y el convenio expreso de los límites de indemnización así como el pago de la prima extra correspondiente, la presente Póliza puede extenderse a cubrir los riesgos que adelante se indican:</p> <p>Que no implican cambio de valor alguno en la cobertura principal "A"</p> <p>Cobertura "B": Daños causados directamente por terremoto, temblor, maremoto y erupción volcánica.</p> <p>Cobertura "C": Daños causados directamente por ciclón, huracán, tempestad, vientos, inundación, desbordamiento y alza de aguas, enfangamiento, hundimiento o deslizamiento del terreno derrumbes y desprendimiento de tierra o de rocas.</p> <p>Cobertura "D": Daños causados directamente por el contratista en el curso de la ejecución de las operaciones llevadas a cabo con el propósito de dar cumplimiento a sus obligaciones derivadas de la cláusula de mantenimiento del contrato de construcción.</p> <p>Coberturas que requieren sumas aseguradas por separado. Se entenderán que la Compañía indemnizará, sin exceder de la suma o sumas aseguradas asignadas:</p> <p>Cobertura "E": La responsabilidad civil extracontractual del Asegurado por daños materiales producidos a bienes de terceros que ocurran en conexión directa con la ejecución del contrato de construcción asegurado por esta Póliza y que hubieren acontecido dentro o en la vecindad inmediata</p>

	<p>del sitio del contrato durante el período del seguro.</p> <p>Pero la Compañía no indemnizará al Asegurado en relación a:  Gastos incurridos en hacer o rehacer, arreglar, reparar o reemplazar cualquier trabajo o bienes cubiertos bajo la cobertura principal "A" de esta Póliza.  Daños a cualquier bien o terreno o edificio causados por la remoción, debilitamiento de bases, lesiones o daños a cualquier persona o bienes ocasionados por o resultantes de tal daño (salvo que se lo haya acordado específicamente por Endoso)  Pérdida de o daño a la propiedad perteneciente al o tenida a cargo, en custodia o control del contratista o del principal o de cualquier otra firma conectada con el contrato de construcción o a un empleado u obrero de uno de los antedichos.</p> <p>Cobertura "F": La responsabilidad civil extracontractual del Asegurado por lesiones corporales, incluyendo la muerte, producidas a personas que no estén al servicio del Asegurado o del dueño del negocio para quien se esté haciendo la construcción o de otros contratistas o sus contratistas que estén llevando a cabo trabajos en el sitio de construcción, ni a los miembros de familia del Asegurado o de las personas antes dichas.  La compañía pagará dentro de los límites fijados para las coberturas "E" y "F" todos los gastos y costos en que incurriera al defender cualquier litigio que se entable contra el Asegurado.  Cobertura "G": Los gastos por concepto de remoción de escombros que sean necesarios después de ocurrir un siniestro amparado bajo la presente póliza.</p> <p>Cláusula 3 – Equipo y maquinaria de construcción</p> <p>Mediante aceptación expresa y con sumas aseguradas por separado y el pago de la prima correspondiente, la presente Póliza puede extenderse a cubrir:  Maquinaria de construcción, equipos y herramientas, máquinas e instalaciones auxiliares de toda clase, oficinas y bodegas provisionales, utilizados en la operación en el sitio de construcción, sean de propiedad del Asegurado o por los cuales sea legalmente responsable.</p> <p>Al ocurrir un siniestro, se calculará el importe del mismo conforme a la cláusula 12, deduciendo una depreciación correspondiente al uso y el deducible. La indemnización máxima por cada objeto no deberá sobrepasar el valor real menos el valor del salvamento y el deducible.</p> <p>Cláusula 4 – Partes no asegurables</p> <p>Este seguro expresamente no cubre:</p> <p>Embarcaciones o cualquier otro equipo flotante, vehículos automotores con licencia para transitar en vías públicas, aviones, así como bienes de propiedad de obreros o empleados del Asegurado.  Dinero, valores, planos y documentos.</p>
<b>PARTES DEL CONTRATO</b>	<p>Tomador: Banco Internacional  Asegurado: Persona natural titular de la póliza de seguro ( deudor hipotecario )  Beneficiario: Banco Internacional.</p>
<b>DURACIÓN</b>	<p>Seguro por el período o duración de la obra. En caso de precancelación del crédito el cliente si así lo desea deberá solicitar por escrito la cancelación del seguro.  La cobertura se inicia a partir del desembolso del crédito.</p>
<b>PRIMAS</b>	<p>Pago de la prima será anual por anticipado.</p>
<b>CAPITAL ASEGURADO</b>	<p>Es el valor de la obra asegurada. Será de exclusiva responsabilidad del asegurado el declarar valores inferiores o superiores que puedan dar lugar a la aplicación de infraseguro o sobreseguro.</p> <p>La suma asegurada corresponde al valor declarado, sin tomar en cuenta el valor del terreno, este valor no tiene relación alguna con el valor del crédito que aprobará el Banco.</p>

<b>TASA</b>	Se establecerá caso por caso, es decir se analizará cada obra.
<b>LIMITES DE CONTRATACIÓN</b>	Las políticas aquí señaladas son para los titulares del Crédito Construyo. Si se tramita un crédito normal la contratación de seguro se realizará considerando el riesgo en particular.
<b>SOPORTE FISICO PARA CONTRATAR EL SEGURO</b>	<p>Solicitud de Seguro (adjuntar).</p> <p>Curriculum Vitae del Constructor/Promotor</p> <p>Presupuesto</p> <p>Plano de Ubicación del Proyecto en la ciudad</p> <p>Copia de plantas y fachadas arquitectónicas</p> <p>Copia de planos aprobados</p> <p>Estudio de Suelos y Recomendaciones</p> <p>Cronograma de avance de obra de los trabajos</p> <p>Copia del oficio de aprobación de planos emitido por el Municipio</p> <p>Declaratoria de propiedad horizontal inscrita en el Registro de la Propiedad</p> <p>Descripción del Proyecto: incluyendo aspectos como descripción y entorno del proyecto, nombre del proyecto, número total de unidades, tipo de unidades de vivienda, valor de ventas del proyecto, número de estacionamientos, valor de los mismos, servicios comunales, manejo de áreas verdes y de recreación, fecha de inicio y terminación prevista del proyecto, estado actual de la construcción y/o avance de obra.</p> <p>Relación detallada de los inmuebles en que se especifique áreas y precios de ventas.</p> <p>Especificaciones técnicas de la construcción.</p> <p>Carta explicativa del origen de recursos para la construcción.</p> <p>Estado actual de ventas: relación de unidades vendidas, por vender y fondos recibidos, por recibir.</p> <p>Forma de pago de los compradores (entrega inicial y periodicidad y montos de los sucesivos abonos).</p> <p>Certificado del Registrador de la Propiedad.</p> <p>Cargas hipotecarias y/o pagos pendientes del terreno y del resto de la obra.</p> <p>Identificación clara de todos los propietarios del proyecto, sus porcentajes de participación y aportes realizados.</p>
<b>CONTRATACIÓN Y POSTVENTA</b>	<p>Aprobación del crédito</p> <p>Aceptación o negación del riesgo ( respuesta en 2 días)</p> <p>Emisión y suscripción de la póliza de seguro y endoso de beneficiario</p> <p>Entrega de documentos al Banco ( respuesta en 2 días )</p> <p>Devolución de la copia debidamente firmada por el cliente</p>
<b>COMO ADQUIRIR LA POLIZA</b>	Cualquier persona natural podrá adquirir la póliza en las Agencias del Banco Internacional S.A. Tanto el Banco Internacional S.A., como Seguros Cervantes S.A., direccionarán a los diferentes clientes en el proceso de tomar el crédito y el seguro correspondiente.
<b>PLAZO</b>	Si por alguna razón la Compañía Aseguradora no acepta la solicitud se informará al Banco Internacional, dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de seguro.
<b>TERMINACIÓN DE LA PÓLIZA DE SEGURO</b>	<p>El póliza caducará:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el mismo momento que el asegurado firma el formulario de cancelación del crédito.</li> <li>2. El Banco Internacional notifique por escrito la rescisión de la póliza o</li> <li>3. Por falta de pago.</li> </ol>
<b>RIESGOS EXCLUIDOS</b>	<p>La Compañía no será responsable, cualquiera que sea la causa, por pérdidas o daños a consecuencia de:</p> <p>Dolo o imprudencia manifiesta del Asegurado o de su representante responsable de la construcción siempre y cuando el dolo o la imprudencia manifiesta sean atribuibles a dichas personas directamente.</p> <p>Actividades u operaciones de guerra declaración o no, hostilidades, invasión de enemigo extranjero, guerra interna, revolución, rebelión, insurrección, asonadas, ley marcial, conmoción civil, motines, conspiraciones, poder militar o usurpado, confiscación, requisición o destrucción de bienes por orden de cualquier autoridad nacional, departamental o municipal, huelgas, disturbios políticos y actos malintencionados de personas o grupos de personas o grupos de personas que actúen por orden de o en conexión con organizaciones políticas.</p>

Reacciones nucleares, radiación nuclear y contaminación radioactiva.  
Lucro cesante, demora, paralización del trabajo sea total o parcialmente.

La Compañía tampoco responderá por:

Desgaste, deterioro, corrosiones, herrumbres o incrustaciones, raspaduras de superficies, a menos que sean consecuencia de daños cubiertos por la Póliza sufridos por los bienes asegurados, oxidación, deterioro debido a la falta de uso y a condiciones atmosféricas normales.

Daños sufridos durante el transporte de los bienes al sitio de construcción, aun cuando tales daños sean advertidos posteriormente.

Pérdidas o daños debidos a cálculo o diseño erróneo.

Costos de reemplazo, reparación o rectificación de materiales y/o mano de obra defectuosa, pero esta exclusión está limitado a los bienes inmediatamente afectados y no se excluye pérdida o daño material a otros bienes bien construidos resultantes de un accidente debido a tal material o mano de obra defectuosa.

Daños o pérdidas causados en el equipo y maquinaria de construcción por defectos eléctricos o mecánicos internos, fallas, roturas o desarreglos, congelación del medio refrigerante o de otros líquidos, lubricación deficiente o escasez de aceite o del medio refrigerante o de otros líquidos, lubricación deficiente o escasez de aceite o del medio refrigerante; sin embargo, si a consecuencia de una falla o interrupción de esa índole se produjera un accidente que provocara daños externos, deberán indemnizarse tales daños consecuenciales.

Sanciones impuestas al Asegurado por incumplimiento de los contratos de construcción de los bienes asegurados, así como por deficiencias o defectos de estética.

Faltantes que se descubran al efectuar inventarios físicos o revisiones de control.

Daños o defectos de los bienes asegurados, existentes al iniciarse los trabajos.

Los gastos de una reparación provisional y los daños ocasionados o a otros bienes que sean o no objeto de la reparación provisional efectuada. El Asegurado tendrá la obligación de notificar a la Compañía cualquier reparación provisional, indicando todos los detalles. Si según la opinión de la Compañía la reparación provisional representa una agravación esencial del riesgo, ella estará facultada para suspender el seguro de la unidad afectada en su totalidad.

Gastos adicionales para horas extraordinarias de trabajo, trabajo nocturno, trabajo en días festivos, flete expreso, etc., salvo que hayan sido acordados específicamente por Endoso.

## Ficha 2: "Crédito Concreto"

### FICHA DE PRODUCTO INCENDIO "CREDITO CONCRETO"

<b>PRODUCTO</b>	<p>Seguro EXCLUSIVO para clientes y no clientes del Banco Internacional que financien su crédito a través del producto "CREDITO CONCRETO"</p> <p><b>NOTA:</b> Cualquier otro crédito hipotecario que no este contemplado dentro del producto "CREDITO CONCRETO.", se gestionará bajo el procedimiento normal utilizado con Seguros Cervantes.</p>
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS
<b>COMPAÑÍA ASEGURADORA</b>	<b>Seguros Cervantes S.A.</b> Compañía de Seguros y Reaseguros
<b>COBERTURAS</b>	<p><b>Seguro de Incendio:</b> Cubre la pérdida o daños materiales causados a los bienes asegurados por:</p> <p>Incendio y/o rayo  Terremoto, temblor, y/o erupción volcánica  Explosión  Motín y Huelga  Daño malicioso  Daños por agua  Daños por lluvia e inundación incluyendo granizada  Cobertura extendida  Colapso</p>
<b>OBJETO DEL SEGURO</b>	<p>Proteger el bien inmueble hipotecado a favor del Banco Internacional que garantiza el crédito otorgado.</p> <p>El Banco se constituirá en el primer beneficiario del Seguro.</p>
<b>OBJETIVO DEL PRODUCTO</b>	Proveer una fuente de financiamiento para remodelación o ampliación parcial o total de vivienda, es un producto dirigido a personas naturales de nivel medio, medio-alto, con flujos de ingresos mensuales, verificables, que sean propietarios de vivienda sin gravamen.
<b>PARTES DEL CONTRATO</b>	<p>Tomador: Banco Internacional  Asegurado: Persona natural titular del certificado de seguro ( deudor hipotecario )  Beneficiario: Banco Internacional.</p> <p>El <b>bien asegurado</b> será el inmueble hipotecado a favor del Banco Internacional que a su vez será la vivienda del deudor.</p>
<b>CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO</b>	<p>DESTINO: Remodelación – ampliación de vivienda exclusivamente.</p> <p>PLAZO: Hasta 5 años</p> <p>AVALUO DE LA VIVIENDA A HIPOTECAR: Mínimo US \$ 35.000,00</p> <p>PORCENTAJE A FINANCIAR: 100% del presupuesto de obra</p> <p>MONTO MAXIMOS: 50% del valor del avalúo comercial de la vivienda (en función de</p>

	<p>la capacidad de pago del cliente)</p> <p>CUOTA: Dividendo Mensual, según tabla de amortización</p> <p>GARANTIA: Primera Hipoteca Abierta a favor del Banco Internacional.</p>
<b>DURACION</b>	<p>Seguro anual renovable automáticamente, hasta la precancelación o terminación del Crédito. En caso de precancelación del crédito el cliente si así lo desea deberá solicitar por escrito la cancelación del seguro.</p> <p>La cobertura se inicia a partir del desembolso del crédito.</p>
<b>PRIMAS</b>	<p>Pago mensual que será debitado junto con la cuota del crédito, se calcula teniendo en cuenta el valor del inmueble asegurado, excluyendo el valor del terreno.</p> <p>La forma de pago será mensual.</p>
<b>CAPITAL ASEGURADO</b>	<p>Es el valor de reposición del inmueble. Será de exclusiva responsabilidad del asegurado el declarar valores inferiores o superiores al valor de reposición que puedan dar lugar a la aplicación de Infraseguro o sobreseguro.</p> <p>La suma asegurada corresponderá al valor de reposición de la vivienda sin tomar en cuenta el valor del terreno, este valor no tiene relación alguna con el valor del crédito que aprobará el Banco.</p>
<b>AVALUO</b>	<p>El avalúo será parte integral del contrato y se tomará como base para la aceptación del riesgo.</p>
<b>TASA</b>	<p>0.41% O sin impuestos</p> <p>0.4753 %O con impuestos (por cada mil de valor asegurado)</p> <p>Nota: Al valor resultante se le suma 0.0375 correspondiente a derechos de emisión.</p>
<b>LIMITES DE CONTRATACIÓN</b>	<p>Las políticas aquí señaladas son para los titulares del "CREDITO CONCRETO". Si se tramita un crédito normal la contratación de seguro se realizará considerando el riesgo en particular.</p>
<b>PUBLICO OBJETIVO</b>	<p>Dirigido a clientes y no clientes del Banco Internacional S.A., dependientes e independientes con actividad económica legalizada, con ingresos mensuales comprobables.</p>
<b>VENTAJAS</b>	<p>Protección a las garantías otorgadas a favor del Banco Internacional, de recuperar el importe de la hipoteca concedida en caso de siniestro del bien asegurado.</p> <p>Garantía para el cliente por estar cubierto su bien inmueble en caso de siniestro.</p>
<b>APOYOS PUBLICITARIOS</b>	<p>Folletería</p>
<b>SOPORTE FISICO PARA CONTRATAR EL SEGURO</b>	<p>Avalúo</p> <p>Solicitud</p> <p>Certificado</p>
<b>CONTRATACIÓN Y POSTVENTA</b>	<p>Aprobación del crédito</p> <p>Cumplimentar la solicitud de seguro por parte del cliente</p> <p>Envío a Cervantes de la solicitud junto con el avalúo del inmueble</p>

	<p>Aceptación o negación del riesgo (respuesta en 2 días).  Nota de crédito a favor de Seguros Cervantes, fin de mes cobro de la cuota.  Emisión y suscripción del certificado de seguro y endoso de beneficiario  Entrega de documentos al Banco ( 2 días )  Devolución de la copia debidamente firmada por el cliente</p>
<b>COMO ADQUIRIR LA POLIZA</b>	<p>Cualquier persona natural podrá adquirir la póliza en las Agencias del Banco Internacional S.A.  Tanto el Banco Internacional S.A., como Seguros Cervantes S.A., diseccionarán a los diferentes clientes en el proceso de tomar el crédito y el seguro correspondiente.</p>
<b>PLAZO</b>	<p>Si por alguna razón la Compañía Aseguradora no acepta la solicitud se informará al Banco Internacional, dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de seguro.</p>
<b>TERMINACIÓN DEL CERTIFICADO DE SEGURO</b>	<p>El certificado caducará:  1. En el mismo momento que el asegurado firma el formulario de cancelación,  2. El Banco Internacional notifique por escrito la rescisión de la póliza o  3. Por falta de pago.</p>
<b>RIESGOS EXCLUIDOS</b>	<p>La póliza no cubre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los bienes robados antes, durante o después del siniestro;</li> <li>b) Los bienes averiados o destruidos por fermentación, vicio propio o combustión espontánea (salvo lo establecido para la combustión espontánea del carbón de piedra), o por cualquier procedimiento de calefacción o desecación al cual hubieren sido sometidos los bienes asegurados;</li> <li>c) La destrucción por el fuego de cualquier bien, ordenado por la autoridad o causado por fuego subterráneo.  De la misma forma, esta póliza no ampara pérdidas o daños que, directa o indirectamente, sean ocasionados por cualquiera de los hechos siguientes, o se produzcan como consecuencia de los mismos, a saber:</li> <li>d) Guerra, invasión, acto de enemigo extranjero, hostilidad u operaciones militares (exista o no declaración de guerra) guerra civil;</li> <li>e) Los daños ocasionados por el empleo de la energía atómica;</li> <li>f) Los daños o desperfectos que sufran los aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por una causa inherente a su funcionamiento o por la caída del rayo aunque en los mismos se produzca incendio; pero si responderá de los daños causados a dichos aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por un incendio iniciado fuera de los mismos; y,</li> <li>g) Todo acto relacionado con terrorismo y sabotaje.</li> <li>h) Las pérdidas o daños que directa o indirectamente resulten o sean la consecuencia de incendio, casual o no, de bosques, selvas, monte bajo, praderas, pampas o maleza, o del fuego empleado en el despeje de terreno;</li> <li>i) Los vehículos, automóviles, lanchas de motor y aviones, con su cargamento respectivo.</li> <li>j) Maremoto u otra perturbación atmosférica.</li> </ul>

### Ficha 3: "Crédito Etcétera"

#### FICHA DE PRODUCTO INCENDIO "CREDITO ETCETERA"

<b>PRODUCTO</b>	<p>Seguro EXCLUSIVO para clientes y no clientes del Banco Internacional que financien sus necesidades a través del producto "CREDITO ETCETERA."</p> <p><b>NOTA:</b> Cualquier otro crédito que no este contemplado dentro del producto "CREDITO ETCETERA.", se gestionará bajo el procedimiento normal utilizado con Seguros Cervantes.</p>
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS
<b>COMPAÑÍA ASEGURADORA</b>	<b>Seguros Cervantes S.A.</b> Compañía de Seguros y Reaseguros
<b>COBERTURAS</b>	<p><b>Seguro de Incendio:</b> Cubre la pérdida o daños materiales causados a los bienes asegurados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incendio y/o rayo</li> <li>Terremoto, temblor, y/o erupción volcánica</li> <li>Explosión</li> <li>Motin y Huelga</li> <li>Daño malicioso</li> <li>Daños por agua</li> <li>Daños por lluvia e inundación incluyendo granizada</li> <li>Cobertura extendida</li> <li>Colapso</li> </ul>
<b>OBJETO DEL SEGURO</b>	<p>Proteger el bien inmueble hipotecado a favor del Banco Internacional que garantiza el crédito otorgado.</p> <p>El Banco se constituirá en el primer beneficiario del Seguro.</p>
<b>OBJETIVO DEL PRODUCTO</b>	Proveer una fuente de financiamiento garantizada para consumo, tipo línea de crédito totalmente flexible respecto al destino de los recursos. Está dirigido a personas naturales de nivel medio, medio-alto, con flujos de efectivo mensuales, verificables, que sean poseedores de vivienda principal sin gravamen.
<b>PARTES DEL CONTRATO</b>	<p>Tomador: Banco Internacional  Asegurado: Persona natural titular del certificado de seguro  ( deudor hipotecario )  Beneficiario: Banco Internacional.</p> <p>El <b>bien asegurado</b> será el inmueble hipotecado a favor del Banco Internacional que a su vez será la vivienda del deudor.</p>
<b>CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO</b>	<p>DESTINO: Financiamiento de capital para satisfacer necesidades financieras de consumo, del cliente objetivo (pueden existir varios desembolsos para destinos distintos)</p> <p>PLAZO: 2 años</p> <p>VALOR DE LA LINEA: En función de la capacidad de pago y del colateral ofrecido por el solicitante.</p> <p>VALOR DE LOS DESEMBOLSOS: 100% de la necesidad con el límite del valor de la</p>

	<p>línea.</p> <p>GARANTÍA: Hipoteca abierta de la vivienda, avalúo mínimo del 150% de la línea aprobada.</p> <p>DESEMBOLSO DEL CREDITO: Inscrita Hipoteca de la vivienda a favor del Banco Internacional.</p>
<b>DURACION</b>	<p>Seguro anual renovable automáticamente, hasta la precancelación o terminación del Crédito. En caso de precancelación del crédito el cliente si así lo desea deberá solicitar por escrito la cancelación del seguro.</p> <p>La cobertura se inicia a partir del desembolso del crédito.</p>
<b>PRIMAS</b>	<p>Pago mensual que será debitado junto con la cuota del crédito, se calcula teniendo en cuenta el valor del inmueble asegurado, excluyendo el valor del terreno.</p> <p>La forma de pago será mensual.</p>
<b>CAPITAL ASEGURADO</b>	<p>Es el valor de reposición del inmueble. Será de exclusiva responsabilidad del asegurado el declarar valores inferiores o superiores al valor de reposición que puedan dar lugar a la aplicación de Infraseguro o sobre seguro.</p> <p>La suma asegurada corresponderá al valor de reposición de la vivienda sin tomar en cuenta el valor del terreno, este valor no tiene relación alguna con el valor del crédito que aprobará el Banco.</p>
<b>AVALUO</b>	<p>El avalúo será parte integral del contrato y se tomará como base para la aceptación del riesgo.</p>
<b>TASA</b>	<p>0.41% O sin impuestos 0.4753 %O con impuestos (por cada mil de valor asegurado)</p> <p>Nota: Al valor resultante se le suma 0.0375 correspondiente a derechos de emisión.</p>
<b>LIMITES DE CONTRATACIÓN</b>	<p>Las políticas aquí señaladas son para los titulares del "CREDITO ETCETERA". Si se tramita un crédito normal la contratación de seguro se realizará considerando el riesgo en particular.</p>
<b>PUBLICICO OBJETIVO</b>	<p>Dirigido a clientes y no clientes del Banco Internacional S.A., personas dependientes así como independientes legalmente constituidos.</p>
<b>VENTAJAS</b>	<p>Protección a las garantías otorgadas a favor del Banco Internacional, de recuperar el importe de la hipoteca concedida en caso de siniestro del bien asegurado.</p> <p>Garantía para el cliente por estar cubierto su bien inmueble en caso de siniestro.</p>
<b>APOYOS PUBLICITARIOS</b>	<p>Folletería</p>
<b>SOPORTE FISICO PARA CONTRATAR EL SEGURO</b>	<p>Avalúo Solicitud Certificado</p>
<b>CONTRATACIÓN Y POSTVENTA</b>	<p>Aprobación del crédito Cumplimentar la solicitud de seguro por parte del cliente</p>

	<p>Envío a Cervantes de la solicitud junto con el avalúo del inmueble  Aceptación o negación del riesgo (respuesta en 2 días).  Nota de crédito a favor de Seguros Cervantes, a fin de mes cobro de la cuota  Emisión y suscripción del certificado de seguro y endoso de beneficiario  Entrega de documentos al Banco ( 2 días )  Devolución de la copia debidamente firmada por el cliente</p>
<b>COMO ADQUIRIR LA POLIZA</b>	<p>Cualquier persona natural podrá adquirir la póliza en las Agencias del Banco Internacional S.A.  Tanto el Banco Internacional S.A., como Seguros Cervantes S.A., direccionarán a los diferentes clientes en el proceso de tomar el crédito y el seguro correspondiente.</p>
<b>PLAZO</b>	<p>Si por alguna razón la Compañía Aseguradora no acepta la solicitud se informará al Banco Internacional, dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de seguro.</p>
<b>TERMINACIÓN DEL CERTIFICADO DE SEGURO</b>	<p>El certificado caducará:  1. En el mismo momento que el asegurado firma el formulario de cancelación,  2. El Banco Internacional notifique por escrito la rescisión de la póliza o  3. Por falta de pago.</p>
<b>RIESGOS EXCLUIDOS</b>	<p>La póliza no cubre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>k)</b> Los bienes robados antes, durante o después del siniestro;</li> <li><b>l)</b> Los bienes averiados o destruidos por fermentación, vicio propio o combustión espontánea (salvo lo establecido para la combustión espontánea del carbón de piedra), o por cualquier procedimiento de calefacción o desecación al cual hubieren sido sometidos los bienes asegurados;</li> <li><b>m)</b> La destrucción por el fuego de cualquier bien, ordenado por la autoridad o causado por fuego subterráneo.  De la misma forma, esta póliza no ampara pérdidas o daños que, directa o indirectamente, sean ocasionados por cualquiera de los hechos siguientes, o se produzcan como consecuencia de los mismos, a saber:</li> <li><b>n)</b> Guerra, invasión, acto de enemigo extranjero, hostilidad u operaciones militares (exista o no declaración de guerra) guerra civil;</li> <li><b>o)</b> Los daños ocasionados por el empleo de la energía atómica;</li> <li><b>p)</b> Los daños o desperfectos que sufran los aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por una causa inherente a su funcionamiento o por la caída del rayo aunque en los mismos se produzca incendio; pero si responderá de los daños causados a dichos aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por un incendio iniciado fuera de los mismos; y,</li> <li><b>q)</b> Todo acto relacionado con terrorismo y sabotaje.</li> <li><b>r)</b> Las pérdidas o daños que directa o indirectamente resulten o sean la consecuencia de incendio, casual o no, de bosques, selvas, monte bajo, praderas, pampas o maleza, o del fuego empleado en el despeje de terreno;</li> <li><b>s)</b> Los vehículos, automóviles, lanchas de motor y aviones, con su cargamento respectivo.</li> <li><b>t)</b> Maremoto u otra perturbación atmosférica.</li> </ul>

## Ficha 4: "Incendio"

### FICHA DE PRODUCTO "INCENDIO"

<b>PRODUCTO</b>	<p>Seguro EXCLUSIVO para clientes hipotecarios del Banco Internacional que financien su crédito a través del producto INTERCASA.</p> <p><b>NOTA:</b> Cualquier otro crédito hipotecario que no este contemplado dentro del producto INTERCASA, se gestionará bajo el procedimiento normal utilizado con Seguros Cervantes.</p>
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS
<b>COMPAÑÍA ASEGURADORA</b>	<b>Seguros Cervantes S.A.</b> Compañía de Seguros y Reaseguros
<b>COBERTURAS</b>	<p><b>Seguro de Incendio:</b> Cubre la pérdida o daños materiales causados a los bienes asegurados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incendio y/o rayo</li> <li>Terremoto, temblor, erupción volcánica</li> <li>Explosión</li> <li>Motín y Huelga</li> <li>Daño malicioso</li> <li>Daños por agua</li> <li>Daños por lluvia e inundación incluyendo granizada</li> <li>Cobertura extendida</li> <li>Colapso hasta el 10% de la suma asegurada</li> </ul>
<b>OBJETO DEL SEGURO</b>	<p>Proteger el bien inmueble hipotecado a favor del Banco Internacional que garantiza el crédito otorgado.</p> <p>El Banco se constituirá en el primer beneficiario del Seguro.</p>
<b>PARTES DEL CONTRATO</b>	<p>Tomador: Banco Internacional  Asegurado: Persona natural titular del certificado de seguro ( deudor hipotecario )  Beneficiario: Banco Internacional.</p> <p>El <b>bien asegurado</b> será el inmueble hipotecado a favor del Banco Internacional que a su vez será la vivienda del deudor.</p>
<b>DURACIÓN</b>	<p>Seguro anual renovable automáticamente, hasta la precancelación o terminación del Crédito. En caso de precancelación del crédito el cliente si así lo desea deberá solicitar por escrito la cancelación del seguro.</p> <p>La cobertura se inicia a partir del desembolso del crédito.</p>
<b>PRIMAS</b>	<p>Pago mensual que será debitado junto con la cuota del crédito, se calcula teniendo en cuenta el valor del inmueble asegurado, excluyendo el valor del terreno.</p> <p>La forma de pago será mensual.</p>

<b>CAPITAL ASEGURADO</b>	Es el valor de reposición del inmueble. Será de exclusiva responsabilidad del asegurado el declarar valores inferiores o superiores al valor de reposición que puedan dar lugar a la aplicación de infraseguro o sobreseguro. La suma asegurada será el valor del bien (construcción) sin tomar en cuenta el valor del terreno, este valor no tiene relación alguna con el valor del crédito que aprobará el Banco.
<b>AVALUO</b>	El avalúo será parte integral del contrato y se tomará como base para la aceptación del riesgo.
<b>TASA</b>	0.41% O sin impuestos 0.4753% con impuestos (por cada mil de valor asegurado) Nota: Al valor resultante se le suma 0.02 correspondiente a derechos de emisión.
<b>LIMITES DE CONTRATACIÓN</b>	Las políticas aquí señaladas son para los titulares del crédito hipotecario INTERCASA. Si se tramita un crédito normal la contratación de seguro se realizará considerando el riesgo en particular.
<b>PUBLICO OBJETIVO</b>	Personas naturales, titulares del crédito hipotecario INTERCASA.
<b>VENTAJAS</b>	Protección a las garantías otorgadas a favor del Banco Internacional, de recuperar el importe de la hipoteca concedida en caso de siniestro del bien asegurado. Garantía para el cliente por estar cubierto su bien inmueble en caso de siniestro.
<b>APOYOS PUBLICITARIOS</b>	Folletería
<b>SOPORTE FISICO PARA CONTRATAR EL SEGURO</b>	Avalúo Solicitud Certificado Comprobante de pago del seguro
<b>CONTRATACIÓN Y POSTVENTA</b>	Aprobación del crédito Cumplimentar la solicitud de seguro por parte del cliente Envío a Cervantes de la solicitud junto con el avalúo del inmueble Aceptación o negación del riesgo ( respuesta en 3 días) Nota de crédito a favor de Seguros Cervantes ( cuota inicial ) Emisión y suscripción del certificado de seguro y endoso de beneficiario Entrega de documentos al Banco ( 2 días ) Devolución de la copia debidamente firmada por el cliente
<b>COMO ADQUIRI LA POLIZA</b>	Cualquier persona natural podrá adquirir la póliza en las Agencias del Banco Internacional S.A. Tanto el Banco Internacional S.A., como Seguros Cervantes S.A., direccionarán a los diferentes clientes en el proceso de tomar el crédito y el seguro correspondiente.
<b>PLAZO</b>	Si por alguna razón la Compañía Aseguradora no acepta la solicitud se informará al Banco Internacional, dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de seguro.
<b>TERMINACIÓN DEL CERTIFICADO DE SEGURO</b>	El certificado caducará: 1. En el mismo momento que el asegurado firma el formulario de cancelación, 2. El Banco Internacional notifique por escrito la rescisión de la póliza o

	3. Por falta de pago.
<b>RIESGOS EXCLUIDOS</b>	<p>La póliza no cubre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>u)</b> Los bienes robados antes, durante o después del siniestro;</li> <li><b>v)</b> Los bienes averiados o destruidos por fermentación, vicio propio o combustión espontánea (salvo lo establecido para la combustión espontánea del carbón de piedra), o por cualquier procedimiento de calefacción o desecación al cual hubieren sido sometidos los bienes asegurados;</li> <li><b>w)</b> La destrucción por el fuego de cualquier bien, ordenado por la autoridad o causado por fuego subterráneo. De la misma forma, esta póliza no ampara pérdidas o daños que, directa o indirectamente, sean ocasionados por cualquiera de los hechos siguientes, o se produzcan como consecuencia de los mismos, a saber:</li> <li><b>x)</b> Guerra, invasión, acto de enemigo extranjero, hostilidad u operaciones militares (exista o no declaración de guerra) guerra civil;</li> <li><b>y)</b> Los daños ocasionados por el empleo de la energía atómica;</li> <li><b>z)</b> Los daños o desperfectos que sufran los aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por una causa inherente a su funcionamiento o por la caída del rayo aunque en los mismos se produzca incendio; pero si responderá de los daños causados a dichos aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por un incendio iniciado fuera de los mismos; y,</li> <li><b>aa)</b> Todo acto relacionado con terrorismo y sabotaje.</li> <li><b>bb)</b> Las pérdidas o daños que directa o indirectamente resulten o sean la consecuencia de incendio, casual o no, de bosques, selvas, monte bajo, praderas, pampas o maleza, o del fuego empleado en el despeje de terreno;</li> <li><b>cc)</b> Los vehículos, automóviles, lanchas de motor y aviones, con su cargamento respectivo.</li> <li><b>dd)</b> Maremoto u otra perturbación atmosférica.</li> </ul>

## Ficha 5: "Crédito OfiSina"

### FICHA DE PRODUCTO INCENDIO "CREDITO OFISINA"

<b>PRODUCTO</b>	<p>Seguro EXCLUSIVO para clientes y no clientes del Banco Internacional que financien su crédito a través del producto "CREDITO OFISINA"</p> <p><b>NOTA:</b> Cualquier otro crédito que no este contemplado dentro del producto "CREDITO OFISINA", se gestionará bajo el procedimiento normal utilizado con Seguros Cervantes.</p>
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	SEGURO DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS
<b>COMPañIA ASEGURADORA</b>	Seguros Cervantes S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
<b>COBERTURAS</b>	<p><b>Seguro de Incendio:</b> Cubre la pérdida o daños materiales causados a los bienes asegurados por:</p> <p>Incendio y/o rayo  Terremoto, temblor, y/o erupción volcánica  Explosión  Motín y Huelga  Daño malicioso  Daños por agua  Daños por lluvia e inundación incluyendo granizada  Cobertura extendida  Colapso sólo si asegura edificio</p>
<b>OBJETO DEL SEGURO</b>	<p>Proteger el bien inmueble hipotecado y los equipos a favor del Banco Internacional que garantiza el crédito otorgado.</p> <p>El Banco se constituirá en el primer beneficiario del Seguro.</p>
<b>OBJETIVO DEL PRODUCTO</b>	Proveer una fuente de financiamiento para la compra de oficinas y equipos, dirigido a un amplio mercado de profesionales con ingresos estables. Para profesionales en crecimiento, con flujos de efectivo mensuales, verificables, que sean propietarios de vivienda sin gravamen.
<b>PARTES DEL CONTRATO</b>	<p>Tomador: Banco Internacional  Asegurado: Persona natural titular del certificado de seguro ( deudor hipotecario )  Beneficiario: Banco Internacional.</p> <p>El <b>bien asegurado</b> será el inmueble hipotecado a favor del Banco Internacional.</p> <p>Adicionalmente se puede asegurar los bienes muebles, equipos que formen parte de la oficina; así como también, el edificio (oficina) y sus instalaciones.</p>
<b>CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO</b>	<p>DESTINO: Compra de oficinas para Profesionales, adicionalmente pueden acceder a financiamiento de equipo de oficinas y consultorios.</p> <p>PLAZO: Hasta 5 años</p> <p>PORCENTAJE A FINANCIAR: 60% del valor comercial de la vivienda</p> <p>GARANTIA: Primera Hipoteca Abierta de la Vivienda del solicitante</p>

<b>DURACION</b>	<p>Seguro anual renovable automáticamente, hasta la precancelación o terminación del Crédito. En caso de precancelación del crédito el cliente si así lo desea deberá solicitar por escrito la cancelación del seguro.</p> <p>La cobertura se inicia a partir del desembolso del crédito.</p>
<b>PRIMAS</b>	<p>Pago mensual que será debitado junto con la cuota del crédito, se calcula teniendo en cuenta el valor del inmueble asegurado, excluyendo el valor del terreno.</p> <p>La forma de pago será mensual.</p>
<b>CAPITAL ASEGURADO</b>	<p>Es el valor de reposición del inmueble y equipos. Será de exclusiva responsabilidad del asegurado el declarar valores inferiores o superiores al valor de reposición que puedan dar lugar a la aplicación de infraseguro o sobreseguro.</p> <p>La suma asegurada corresponderá al valor de reposición del inmueble, también el valor de los bienes adquiridos para el equipamiento de la oficina, para el caso de que el cliente desee asegurar el equipo.</p>
<b>AVALUO</b>	<p>El avalúo será parte integral del contrato y se tomará como base para la aceptación del riesgo.</p>
<b>TASA</b>	<p>0.41% O sin impuestos 0.4753 %O con impuestos (por cada mil de valor asegurado)</p> <p>Nota: Al valor resultante se le suma 0.0375 correspondiente a derechos de emisión.</p>
<b>LIMITES DE CONTRATACIÓN</b>	<p>Las políticas aquí señaladas son para los titulares del "CREDITO OFISINA". Si se tramita un crédito normal la contratación de seguro se realizará considerando el riesgo en particular.</p>
<b>PUBLICO OBJETIVO</b>	<p>Dirigido a clientes y no clientes del Banco Internacional S.A., con ingresos mensuales comprobables.</p>
<b>VENTAJAS</b>	<p>Protección a las garantías otorgadas a favor del Banco Internacional, de recuperar el importe de la hipoteca concedida en caso de siniestro del bien asegurado.</p> <p>Garantía para el cliente por estar cubierto su bien inmueble en caso de siniestro.</p> <p>Este seguro permite al Asegurado no solamente amparar los bienes objetos del crédito sino también el Edificio (Oficina) y sus instalaciones, y cualquier otro bien necesario para el desarrollo de su actividad.</p>
<b>APOYOS PUBLICITARIOS</b>	<p>Folletería</p>
<b>SOPORTE FISICO PARA CONTRATAR EL SEGURO</b>	<p>Avalúo Solicitud Certificado</p>
<b>CONTRATACIÓN Y POSTVENTA</b>	<p>Aprobación del crédito Cumplimentar la solicitud de seguro por parte del cliente Envío a Cervantes de la solicitud junto con el avalúo del inmueble Aceptación o negación del riesgo ( respuesta en 2 días) Nota de crédito a favor de Seguros Cervantes, a fin de mes cobro de la cuota. Emisión y suscripción del certificado de seguro y endoso de beneficiario Entrega de documentos al Banco ( 2 días )</p>

	Devolución de la copia debidamente firmada por el cliente
<b>COMO ADQUIRIR LA POLIZA</b>	Cualquier persona natural podrá adquirir la póliza en las Agencias del Banco Internacional S.A. Tanto el Banco Internacional S.A., como Seguros Cervantes S.A., direccionarán a los diferentes clientes en el proceso de tomar el crédito y el seguro correspondiente.
<b>PLAZO</b>	Si por alguna razón la Compañía Aseguradora no acepta la solicitud se informará al Banco Internacional, dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de seguro.
<b>TERMINACIÓN DEL CERTIFICADO DE SEGURO</b>	El certificado caducará: 1. En el mismo momento que el asegurado firma el formulario de cancelación, 2. El Banco Internacional notifique por escrito la rescisión de la póliza o 3. Por falta de pago.
<b>RIESGOS EXCLUIDOS</b>	<p>La póliza no cubre :</p> <p><b>ee)</b> Los bienes robados antes, durante o después del siniestro;  <b>ff)</b> Los bienes averiados o destruidos por fermentación, vicio propio o combustión espontánea (salvo lo establecido para la combustión espontánea del carbón de piedra), o por cualquier procedimiento de calefacción o desecación al cual hubieren sido sometidos los bienes asegurados;  <b>gg)</b> La destrucción por el fuego de cualquier bien, ordenado por la autoridad o causado por fuego subterráneo.  De la misma forma, esta póliza no ampara pérdidas o daños que, directa o indirectamente, sean ocasionados por cualquiera de los hechos siguientes, o se produzcan como consecuencia de los mismos, a saber:</p> <p><b>hh)</b> Guerra, invasión, acto de enemigo extranjero, hostilidad u operaciones militares (exista o no declaración de guerra) guerra civil;  <b>ii)</b> Los daños ocasionados por el empleo de la energía atómica;  <b>jj)</b> Los daños o desperfectos que sufran los aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por una causa inherente a su funcionamiento o por la caída del rayo aunque en los mismos se produzca incendio; pero si responderá de los daños causados a dichos aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por un incendio iniciado fuera de los mismos; y,  <b>kk)</b> Todo acto relacionado con terrorismo y sabotaje.  <b>ll)</b> Las pérdidas o daños que directa o indirectamente resulten o sean la consecuencia de incendio, casual o no, de bosques, selvas, monte bajo, praderas, pampas o maleza, o del fuego empleado en el despeje de terreno;  <b>mm)</b> os vehículos, automóviles, lanchas de motor y aviones, con su cargamento respectivo.  <b>nn)</b> Maremoto u otra perturbación atmosférica.</p>

## Ficha 6: "Crédito Concreto: Vida – Desgravámen"

FICHA DE PRODUCTO VIDA "CREDITO CONCRETO"	
<b>PRODUCTO</b>	Seguro para Créditos de Remodelación y Ampliación de Vivienda con Garantía Hipotecaria.
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	SEGURO DE VIDA - DESGRAVAMEN
<b>COMPAÑÍA ASEGURADORA</b>	Seguros Cervantes S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
<b>DEFINICIÓN</b>	Seguro de vida con coberturas de fallecimiento por cualquier causa e invalidez total y permanente, asociado a préstamos hipotecarios concedidos por el Banco Internacional
<b>OBJETO DEL SEGURO</b>	Proteger el patrimonio de la familia, pagando al Banco el saldo insoluto de la deuda dejando e inmueble libre de hipoteca, adicionalmente se entrega a sus beneficiarios la diferencia sobre el valor asegurado.
<b>PARTES DEL CONTRATO</b>	Solicitante: Banco Internacional S.A. Asegurado: Persona titular de una operación crediticia Beneficiario: Banco Internacional S.A. hasta el monto de sus intereses y acreencias y si existe exceso entre capital asegurado y dicho saldo, se entregará a los beneficiarios.
<b>DURACIÓN</b>	Seguro anual renovable automáticamente si no se opone cualquiera de las partes, hasta la cancelación o finalización del préstamo. La edad máxima de renovación del seguro es a los 65 años.
<b>CAPITAL ASEGURADO</b>	Capital concedido en el préstamo.
<b>PRIMAS</b>	Se calcula teniendo en cuenta el estado de salud del asegurado y el monto asegurado. La forma de pago será mensual.
<b>LIMITES DE CONTRATACIÓN</b>	a) Es posible contratar el seguro, sólo si se es titular de un préstamo b) La edad mínima de ingreso es 18 años hasta los 60 años. c) La edad máxima de permanencia es 65 años d) El monto máximo automático es de US & 100.000
<b>PUBLICO OBJETIVO</b>	Dirigido a clientes y no clientes del Banco Internacional S.A., personas dependientes así como independientes legalmente constituidos.
<b>COBERTURAS</b>	Fallecimiento por cualquier causa a excepción de suicidio el cual se cubre a partir del 2do. Año. Invalidez total y permanente.
<b>VENTAJAS</b>	Al cliente no dejar la deuda del préstamo a sus herederos. Garantía para el Banco Internacional de recuperar el importe del crédito

	concedido en caso de fallecimiento o invalidez del Asegurado. Fideliza a los clientes.
<b>SOPORTE FISICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud</li> <li>• Certificado</li> </ul>
<b>CONTRATACIÓN Y POSTVENTA</b>	<p>Aprobación del crédito          Complimentar la solicitud de seguro por parte del cliente          Envío a Cervantes de la solicitud          Aceptación o negación del riesgo (respuesta en 2 días)          Nota de crédito a favor de Seguros Cervantes, fin de mes cobro de la cuota.          Emisión y suscripción del certificado de seguro y endoso de beneficiario          Entrega de documentos al Banco Internacional S.A. (2 días)          Devolución de la copia debidamente firmada por el cliente.</p>
<b>COMO ADQUIRIR EL CERTIFICADO</b>	<p>Cualquier persona podrá adquirir la póliza en las Agencias del Banco internacional S.A.          Tanto el Banco Internacional S.A, como Seguros Cervantes S.A., direccionará a los diferentes clientes en el proceso de tomar el crédito y el seguro correspondiente.</p>
<b>PLAZO</b>	Si por alguna razón la Compañía Aseguradora no acepta la solicitud se informará al Banco Internacional, dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de seguro.
<b>TASA</b>	<p>0.63 0/00 (por mil) sin impuestos          0.7303 0/00 (por mil) con impuestos (por cada mil de valor asegurado)          Nota: Al valor resultante se le suma 0,0375 correspondiente a los derechos de emisión.</p>
<b>TERMINACION DEL CERTIFICADO DE SEGURO</b>	<p>El certificado caducará:          A las 12:00 horas del último día del mes, en el momento que el Asegurado principal cumpla la edad máxima expresada en las Condiciones Particulares.</p> <p>Al momento de haber cancelado la totalidad del crédito otorgado por el Banco Internacional S.A...</p>
<b>RIESGOS EXCLUIDOS</b>	<p>La póliza no cubre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) los bienes robados antes, durante o después del siniestro;</li> <li>b) los bienes averiados o destruidos por fermentación, vicio propio o combustión espontánea (salvo lo establecido para la combustión espontánea del carbón de piedra), o por cualquier procedimiento de calefacción o desecación al cual hubieren sido sometidos los bienes asegurados;</li> <li>c) la destrucción por el fuego de cualquier bien, ordenado por la autoridad o causado por fuego subterráneo. De la misma forma, esta póliza no ampara pérdidas o daños que, directa o indirectamente, sean ocasionados por cualquiera de los hechos siguientes, o se produzcan como consecuencia de los mismos, a saber.</li> <li>d) Guerra, invasión, acto de enemigo extranjero, hostilidad u operaciones militares (exista o no declaración de guerra) guerra civil;</li> <li>e) Los daños ocasionados por el empleo de la energía atómica;</li> <li>f) Los daños o desperfectos que sufran los aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por una causa inherente a su funcionamiento o por la caída del rayo aunque en los mismos se produzca incendio; pero si responderá de los daños causados a dichos aparatos, accesorios e</li> </ul>

	<p>instalaciones eléctricas por un incendio iniciado fuera de los mismos; y,</p> <p>g) Todo acto relacionado con <b>terrorismo</b> y sabotaje;</p> <p>h) Las pérdidas o daños <b>que directa o indirectamente resulten o sean la consecuencia de incendio, casual o no, de bosques, selvas, monte bajo, praderas, pampas o maleza, o del fuego empleado en el despeje de terreno;</b></p> <p>i) Los <b>vehículos, automóviles, lanchas de motor y aviones, con su cargamento respectivo;</b></p> <p>j) <b>Maremoto u otra perturbación atmosférica.</b></p> <p>k)</p>																		
<p><b>REQUISITOS DE ASEGURABILIDAD</b></p>	<table border="0"> <tr> <td colspan="2">Hasta 49 años de edad</td> </tr> <tr> <td><b>MONTO ASEGURADO</b></td> <td><b>REQUISITOS</b></td> </tr> <tr> <td>Hasta \$ 100.000</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>De \$ 100.001 - \$ 150.000</td> <td>A+B+C</td> </tr> <tr> <td>De \$ 150.001 y más</td> <td>A+B+D</td> </tr> <tr> <td colspan="2">50 años y más</td> </tr> <tr> <td>Hasta \$ 50.000</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>De \$ 50.001 - \$ 100.000</td> <td>A+B+C</td> </tr> <tr> <td>De \$ 100.001 y más</td> <td>A+B+D</td> </tr> </table> <p>A: Cuestionario médico simplificado (declaración personal de salud)</p> <p>B: Cuestionario médico específico</p> <p>C: Examen médico con análisis de orina completa, electrocardiograma y radiografía de tórax</p> <p>D: Examen médico con análisis de orina completa, electrocardiograma, radiografía de tórax y análisis de sangre completo con test HIV.</p>	Hasta 49 años de edad		<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>	Hasta \$ 100.000	A	De \$ 100.001 - \$ 150.000	A+B+C	De \$ 150.001 y más	A+B+D	50 años y más		Hasta \$ 50.000	A	De \$ 50.001 - \$ 100.000	A+B+C	De \$ 100.001 y más	A+B+D
Hasta 49 años de edad																			
<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>																		
Hasta \$ 100.000	A																		
De \$ 100.001 - \$ 150.000	A+B+C																		
De \$ 150.001 y más	A+B+D																		
50 años y más																			
Hasta \$ 50.000	A																		
De \$ 50.001 - \$ 100.000	A+B+C																		
De \$ 100.001 y más	A+B+D																		

## Ficha 7: "Crédito OfiSina: Vida – Desgravámen"

### FICHA DE PRODUCTO VIDA "CREDITO OFISINA"

<b>PRODUCTO</b>	Seguro para "CREDITO OFISINA", compra de Oficinas y su Equipamiento.
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	SEGURO DE VIDA – DESGRAVAMEN
<b>COMPAÑÍA ASEGURADORA</b>	Seguros Cervantes S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
<b>DEFINICIÓN</b>	Seguro de Vida con coberturas de fallecimiento por cualquier causa e invalidez total y permanente, asociado a préstamos hipotecarios concedidos por el Banco Internacional.
<b>OBJETO DEL SEGURO</b>	Proteger el patrimonio de la familia, pagando al Banco el saldo insoluto de la deuda dejando el inmueble libre de hipoteca, adicionalmente se entrega a sus beneficiarios la diferencia sobre el valor asegurado.
<b>PARTES DEL CONTRATO</b>	Solicitante: Banco Internacional Asegurado: Persona natural titular del crédito y que figure en el certificado individual. Beneficiario: Banco Internacional hasta el monto de sus intereses y acreencias y si existe exceso entre capital asegurado y dicho saldo, se entregará a los beneficiarios.
<b>DURACIÓN</b>	Seguro anual renovable automáticamente si no se opone cualquiera de las partes, hasta la cancelación o finalización del préstamo. La edad máxima de renovación del seguro es a los 65 años.
<b>CAPITAL ASEGURADO</b>	Capital concedido en el préstamo.
<b>PRIMAS</b>	Se calcula teniendo en cuenta el estado de salud del asegurado y el monto asegurado.  La forma de pago será mensual.
<b>LIMITES DE CONTRATACIÓN</b>	a) Es posible contratar el seguro, sólo si se es titular de un préstamo b) La edad mínima de ingreso es 18 años hasta los 60 años. c) la edad máxima de permanencia es 65 años. e) El monto máximo automático es de US \$ 100.000
<b>PUBLICO OBJETIVO</b>	Dirigido a clientes y no clientes del banco internacional S.A., personas dependientes así como independientes legalmente constituidos.
<b>COBERTURAS</b>	Fallecimiento por cualquier causa a excepción de suicidio el cual se cubre a partir del 2do. Año. Invalidez total y permanente.
<b>VENTAJA</b>	

	Garantiza al cliente no dejar la deuda del préstamo hipotecario a sus herederos. Garantía para el Banco Internacional de recuperar el importe del crédito concedido en caso de fallecimiento o invalidez del Asegurado Fideliza a los clientes.
<b>APOYOS PUBLICITARIOS</b>	Folletería
<b>SOPORTE FISICO</b>	Solicitud Certificado
<b>CONTRATACIÓN Y POSTVENTA</b>	Aprobación del crédito Cumplimentar la solicitud de seguro por parte del cliente Envío a Cervantes de la solicitud Aceptación o negación del riesgo ( respuesta en 2 días ) Nota de crédito a favor de Seguros Cervantes, a fin de mes cobro de la cuota. Emisión y suscripción del certificado de seguro y endoso de beneficiario Entrega de documentos al Banco ( 2 días ) Devolución de la copia debidamente firmada por el cliente.
<b>COMO ADQUIRIR LA POLIZA</b>	Cualquier persona natural podrá adquirir la póliza en las Agencias del Banco Internacional S.A. Tanto el Banco Internacional S.A., como Seguros Cervantes S.A., direccionará a los diferentes clientes en el proceso de tomar el crédito y el seguro correspondiente.
<b>PLAZO</b>	Si por alguna razón la Compañía Aseguradora no acepta la solicitud se informará al Banco Internacional, dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de seguro.
<b>TASA</b>	0.63 %O sin impuestos 0.7303 %O con impuestos (por cada mil de valor asegurado) Nota: Al valor resultante se le suma 0.0375 correspondiente a los derechos de emisión.
<b>TERMINACION DEL CERTIFICADO DE SEGURO</b>	El certificado caducará: 1) En el mismo momento que el Asegurado firma el formulario de cancelación, 2) El Banco Internacional notifique por escrito la rescisión de la póliza o 3) Por falta de pago.
<b>RIESGO EXCLUIDOS</b>	La póliza no cubre : a) Los bienes robados antes, durante o después del siniestro; b) Los bienes averiados o destruidos por fermentación, vicio propio o combustión espontánea (salvo lo establecido para la combustión espontánea del carbón de piedra), o por cualquier procedimiento de calefacción o desecación al cual hubieren sido sometidos los bienes asegurados; c) La destrucción por el fuego de cualquier bien, ordenado por la autoridad o causado por fuego subterráneo. De la misma forma, esta póliza no ampara pérdidas o daños que, directa o indirectamente, sean ocasionados por cualquiera de los hechos siguientes, o se produzcan como consecuencia de los mismos, a saber: d) Guerra, invasión, acto de enemigo extranjero, hostilidad u operaciones militares (exista o no declaración de guerra) guerra civil; e) Los daños ocasionados por el empleo de la energía atómica; f) Los daños o desperfectos que sufran los aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por una causa inherente a su funcionamiento o por la caída del rayo aunque en los mismos se produzca incendio; pero si

	<p>responderá de los daños causados a dichos aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por un incendio iniciado fuera de los mismos; y,</p> <p>g) Todo acto relacionado con terrorismo y sabotaje.</p> <p>h) Las pérdidas o daños que directa o indirectamente resulten o sean la consecuencia de incendio, casual o no, de bosques, selvas, monte bajo, praderas, pampas o maleza, o del fuego empleado en el despeje de terreno;</p> <p>i) Los vehículos, automóviles, lanchas de motor y aviones, con su cargamento respectivo.</p> <p>j) Maremoto u otra perturbación atmosférica.</p>																				
<p><b>REQUISITOS DE ASEGURABILIDAD</b></p>	<table border="0"> <tr> <td colspan="2">Hasta 49 años de edad</td> </tr> <tr> <td><b>MONTO ASEGURADO</b></td> <td><b>REQUISITOS</b></td> </tr> <tr> <td>Hasta \$ 100.000</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>de \$ 100.001 - \$ 150.000</td> <td>A+B+C</td> </tr> <tr> <td>de \$ 150.001 y más</td> <td>A+B+D</td> </tr> <tr> <td colspan="2">50 años y más</td> </tr> <tr> <td><b>MONTO ASEGURADO</b></td> <td><b>REQUISITOS</b></td> </tr> <tr> <td>Hasta \$ 50.000</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>\$ 50.001 - \$ 100.000</td> <td>A+B+C</td> </tr> <tr> <td>\$ 100.001 y más</td> <td>A+B+D</td> </tr> </table> <p>A: Cuestionario médico simplificado ( declaración personal de salud )  B: Cuestionario médico específico  C: Examen médico con análisis de orina completa, electrocardiograma y radiografía de tórax.  D: Examen médico con análisis de orina completa, electrocardiograma, radiografía de tórax y análisis de sangre completo con test HIV</p>	Hasta 49 años de edad		<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>	Hasta \$ 100.000	A	de \$ 100.001 - \$ 150.000	A+B+C	de \$ 150.001 y más	A+B+D	50 años y más		<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>	Hasta \$ 50.000	A	\$ 50.001 - \$ 100.000	A+B+C	\$ 100.001 y más	A+B+D
Hasta 49 años de edad																					
<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>																				
Hasta \$ 100.000	A																				
de \$ 100.001 - \$ 150.000	A+B+C																				
de \$ 150.001 y más	A+B+D																				
50 años y más																					
<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>																				
Hasta \$ 50.000	A																				
\$ 50.001 - \$ 100.000	A+B+C																				
\$ 100.001 y más	A+B+D																				

## Ficha 8: "Crédito Etcétera: Seguro de Vida"

### FICHA DE PRODUCTO VIDA "CREDITO ETCETERA"

<b>PRODUCTO</b>	Seguro para clientes y no clientes del Banco Internacional que financien sus necesidades a través del producto "CREDITO ETCETERA".
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	SEGURO DE VIDA
<b>COMPAÑÍA ASEGURADORA</b>	Seguros Cervantes S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
<b>DEFINICIÓN</b>	Seguro de Vida con coberturas de fallecimiento por cualquier causa e invalidez total y permanente, asociado a préstamos hipotecarios concedidos por el Banco Internacional.
<b>OBJETO DEL SEGURO</b>	Proteger el patrimonio de la familia, pagando al Banco el saldo insoluto de la deuda dejando el inmueble libre de hipoteca, adicionalmente se entrega a sus beneficiarios la diferencia por el valor del crédito entregado al cliente si la hubiere.
<b>PARTES DEL CONTRATO</b>	Solicitante: Banco Internacional Asegurado: Persona natural titular del crédito y que figure en el certificado individual. Beneficiario: Banco Internacional hasta el monto de sus intereses y acreencias y si existe exceso entre capital asegurado y dicho saldo, se entregará a los beneficiarios.
<b>DURACIÓN</b>	Seguro anual renovable automáticamente si no se opone cualquiera de las partes, hasta la cancelación o finalización del préstamo. La edad máxima de renovación del seguro es a los 65 años.
<b>CAPITAL ASEGURADO</b>	Monto del Crédito.
<b>PRIMAS</b>	Se calcula teniendo en cuenta el estado de salud del asegurado y el monto asegurado. La forma de pago será mensual.
<b>LIMITES DE CONTRATACIÓN:</b>	a) Es posible contratar el seguro, sólo si se es titular de un préstamo b) La edad mínima de ingreso es 18 años hasta los 60 años. c) la edad máxima de permanencia es 65 años. e) El monto máximo automático es de US \$ 100.000
<b>PUBLICO OBJETIVO</b>	Dirigido a clientes y no clientes del banco internacional S.A., personas dependientes así como independientes legalmente constituidos.
<b>COBERTURAS</b>	Fallecimiento por cualquier causa a excepción de suicidio el cual se cubre a partir del 2do. Año. Invalidez total y permanente.
<b>VENTAJAS</b>	Garantiza al cliente no dejar la deuda del préstamo a sus herederos. Garantía para el Banco Internacional de recuperar el importe del crédito concedido en caso de fallecimiento o invalidez del Asegurado Fideliza a los clientes.

<b>APOYOS PUBLICITARIOS</b>	Folletería
<b>SOPORTE FISICO</b>	Solicitud Certificado
<b>CONTRATACIÓN Y POSTVENTA</b>	Aprobación del crédito Cumplimentar la solicitud de seguro por parte del cliente Envío a Cervantes de la solicitud Aceptación o negación del riesgo ( respuesta en 2 días) Nota de crédito a favor de Seguros Cervantes, a fin de mes cobro de la cuota. Emisión y suscripción del certificado de seguro y endoso de beneficiario Entrega de documentos al Banco ( 2 días ) Devolución de la copia debidamente firmada por el cliente.
<b>COMO ADQUIRIR LA POLIZA</b>	Cualquier persona natural podrá adquirir la póliza en las Agencias del Banco Internacional S.A. Tanto el Banco Internacional S.A., como Seguros Cervantes S.A., direccionará a los diferentes clientes en el proceso de tomar el crédito y el seguro correspondiente.
<b>PLAZO</b>	Si por alguna razón la Compañía Aseguradora no acepta la solicitud se informará al Banco Internacional, dentro de las 48 horas de recibida la solicitud de seguro.
<b>TASA</b>	0.63 %O sin impuestos 0.7303 %O con impuestos (por cada mil de valor asegurado) Nota: Al valor resultante se le suma 0.0375 correspondiente a los derechos de emisión.
<b>TERMINACION DEL CERTIFICADO DE SEGURO</b>	El certificado caducará: 1) En el mismo momento que el Asegurado firma el formulario de cancelación, 2) El Banco Internacional notifique por escrito la rescisión de la póliza o 3) Por falta de pago.
<b>RIESGO EXCLUIDO</b>	La póliza no cubre : a) Los bienes robados antes, durante o después del siniestro; b) Los bienes averiados o destruidos por fermentación, vicio propio o combustión espontánea (salvo lo establecido para la combustión espontánea del carbón de piedra), o por cualquier procedimiento de calefacción o desecación al cual hubieren sido sometidos los bienes asegurados; c) La destrucción por el fuego de cualquier bien, ordenado por la autoridad o causado por fuego subterráneo. De la misma forma, esta póliza no ampara pérdidas o daños que, directa o indirectamente, sean ocasionados por cualquiera de los hechos siguientes, o se produzcan como consecuencia de los mismos, a saber: d) Guerra, invasión, acto de enemigo extranjero, hostilidad u operaciones militares (exista o no declaración de guerra) guerra civil; e) Los daños ocasionados por el empleo de la energía atómica; f) Los daños o desperfectos que sufran los aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por una causa inherente a su funcionamiento o por la caída del rayo aunque en los mismos se produzca incendio; pero si responderá de los daños causados a dichos aparatos, accesorios e instalaciones eléctricas por un incendio iniciado fuera de los mismos; y,

	<p>g) Todo acto relacionado con terrorismo y sabotaje.</p> <p>h) Las pérdidas o daños que directa o indirectamente resulten o sean la consecuencia de incendio, casual o no, de bosques, selvas, monte bajo, praderas, pampas o maleza, o del fuego empleado en el despeje de terreno;</p> <p>i) Los vehículos, automóviles, lanchas de motor y aviones, con su cargamento respectivo.</p>																				
<p><b>REQUISITOS DE ASEGURABILIDAD</b></p>	<table border="0"> <tr> <td colspan="2">Hasta 49 años de edad</td> </tr> <tr> <td><b>MONTO ASEGURADO</b></td> <td><b>REQUISITOS</b></td> </tr> <tr> <td>Hasta \$ 100.000</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>de \$ 100.001 - \$ 150.000</td> <td>A+B+C</td> </tr> <tr> <td>de \$ 150.001 y más</td> <td>A+B+D</td> </tr> <tr> <td colspan="2">50 años y más</td> </tr> <tr> <td><b>MONTO ASEGURADO</b></td> <td><b>REQUISITOS</b></td> </tr> <tr> <td>Hasta \$ 50.000</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td>\$ 50.001 - \$ 100.000</td> <td>A+B+C</td> </tr> <tr> <td>\$ 100.001 y más</td> <td>A+B+D</td> </tr> </table> <p>A: Cuestionario médico simplificado ( declaración personal de salud )  B: Cuestionario médico específico  C: Examen médico con análisis de orina completa, electrocardiograma y radiografía de tórax.  D: Examen médico con análisis de orina completa, electrocardiograma, radiografía de tórax y análisis de sangre completo con test HIV</p>	Hasta 49 años de edad		<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>	Hasta \$ 100.000	A	de \$ 100.001 - \$ 150.000	A+B+C	de \$ 150.001 y más	A+B+D	50 años y más		<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>	Hasta \$ 50.000	A	\$ 50.001 - \$ 100.000	A+B+C	\$ 100.001 y más	A+B+D
Hasta 49 años de edad																					
<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>																				
Hasta \$ 100.000	A																				
de \$ 100.001 - \$ 150.000	A+B+C																				
de \$ 150.001 y más	A+B+D																				
50 años y más																					
<b>MONTO ASEGURADO</b>	<b>REQUISITOS</b>																				
Hasta \$ 50.000	A																				
\$ 50.001 - \$ 100.000	A+B+C																				
\$ 100.001 y más	A+B+D																				



**3. Se siente usted parte de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.?**

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

**4. Si usted contestó que si, ¿porqué?**

- a) Le gusta la actividad que realiza \_\_\_\_\_
- b) Los beneficios que recibe son buenos \_\_\_\_\_
- c) Siente estabilidad económica y personal \_\_\_\_\_
- d) Otra razón: (mencione) \_\_\_\_\_

---

---

---

**5. Si usted contestó que no ¿porqué?**

- a) No le gusta la actividad que realiza \_\_\_\_\_
- b) Los beneficios que recibe no son buenos \_\_\_\_\_
- c) No siente estabilidad económica y personal \_\_\_\_\_
- d) Otra razón: (mencione) \_\_\_\_\_

---

---

---

**6. Conoce usted la Misión de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.?**

*(Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas o propósitos tiene)*

- a) No la conozco \_\_\_\_\_
- b) La conozco algo \_\_\_\_\_
- c) La conozco bien \_\_\_\_\_
- d) La conozco muy bien \_\_\_\_\_

**7. Si contestó las opciones C o D, indique la Misión de la empresa:**

---

---

---

**8. ¿Conoce usted los productos y/o servicios de su empresa, aquél o aquéllos que caracterizan más a su empresa en relación a las demás?**

- a) Ninguno \_\_\_\_\_
- b) Algunos \_\_\_\_\_
- c) Casi todos \_\_\_\_\_
- d) Todos \_\_\_\_\_

9. Si contestó las opciones C o D, enumere 5 de los productos y/o servicios, que de acuerdo a su criterio, son los más representativos de Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A.

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

10. ¿De acuerdo a su criterio, cuáles de los siguientes aspectos considera como puntos fuertes de la compañía?

*(Asigne a cada ítem un solo número del 1 al 7, considerando al 1 el más importante y al 7 el menos importante)*

- a) Tecnología
- b) Recursos Humanos
- c) Comercialización
- d) Atención al cliente
- e) Imagen
- f) Política Financiera
- g) Catálogo de productos


11. En relación a las empresas que rodean su medio de trabajo, en que posición considera que se encuentra Seguros Cervantes?

- a) Es poco importante \_\_\_\_\_
- b) Lejos del líder \_\_\_\_\_
- c) Cerca del líder \_\_\_\_\_
- d) Líder \_\_\_\_\_

12. ¿Si contestó las opciones A o B, explique el porqué?

---

---

---

13. ¿Si contestó las opciones C o D, explique el porqué?

---

---

---

14. ¿Cuál es su opinión respecto de los siguientes temas?

a) *Almuerzo*

Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

b) *Remuneraciones (beneficios)*

Suficientes \_\_\_\_\_ Pocos \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

c) *Sueldo (\$)*

Muy conforme \_\_\_\_\_ Conforme \_\_\_\_\_ Inconforme \_\_\_\_\_

**15. Considera usted que, los equipos tecnológicos que utiliza para cumplir con sus responsabilidades son:**

Muy útiles \_\_\_\_\_ Útiles \_\_\_\_\_ Poco útiles \_\_\_\_\_

**16. Considera usted que el espacio físico donde realiza su trabajo es:**

Muy cómodo \_\_\_\_\_ Cómodo \_\_\_\_\_ Incómodo \_\_\_\_\_

**17. Según su opinión, la relación laboral entre compañeros es:**

Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

**18. ¿Si usted contestó la opción MALA o REGULAR, explique porqué?**

---

---

---

**19. ¿Puede usted precisar el año en el que se creó su empresa?**

- a) No puedo precisar \_\_\_\_\_
- b) Puedo precisarlo, pero con dudas \_\_\_\_\_

- c) Puedo precisarlo \_\_\_\_\_
- d) Lo conozco con exactitud \_\_\_\_\_

**20. Si contestó las opciones C o D, indique el año de creación de la empresa:**

En el año \_\_\_\_\_

**21. ¿Sabía usted de la existencia de un “Manual de Funciones” dentro de la empresa?**

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

**22. ¿Conoce usted con precisión el lugar que ocupa en el organigrama de la compañía?**

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

**23. ¿Si contestó NO a la pregunta anterior, puede usted señalar la razón por la que no conoce el lugar que ocupa en el organigrama?**

- a) Desconocimiento de la existencia de un organigrama \_\_\_\_\_
- b) Desinterés por conocer el puesto que ocupa dentro del mismo \_\_\_\_\_
- c) Falta de difusión del organigrama \_\_\_\_\_

**24. Cuál es su opinión respecto al “clima interno” que existe en Cervantes CIA. De Seguros y Reaseguros S.A. , respecto a:**

*(Asigne a cada ítem un solo número del 1 al 5, considerando al 1 el más importante y al 5 el menos importante)*

- a) Comunicación con superiores
- b) Comunicación con compañeros
- c) Colaboración en el trabajo
- d) Libertad individual
- e) Compañerismo


**25. ¿Conoce usted el logotipo a través del cuál la empresa proyecta su imagen al cliente externo?**

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

**26. ¿Si respondió que SI en la pregunta anterior, podría usted distinguir el logotipo vigente de la empresa?**

*(Marque la respuesta con una X)*





**SEGUROS CERVANTES**  
*Grupo Financiero* BANCO INTERNACIONAL



**27. En términos generales, ¿cómo estima usted que se cumple la puntualidad de horarios en su empresa?**

- a) Nada \_\_\_\_\_
- b) Poco \_\_\_\_\_
- c) Bastante \_\_\_\_\_
- d) Mucho \_\_\_\_\_

**28. En su caso particular, ¿cumple usted con el horario de entrada estipulado en las normas de la compañía?**

- a) Siempre \_\_\_\_\_
- b) Casi siempre \_\_\_\_\_
- c) A veces \_\_\_\_\_
- d) Nunca \_\_\_\_\_

**29. ¿De acuerdo a su criterio, cuáles de estos son los rasgos que mejor definen al empleado de la compañía?**

*(Asigne a cada ítem un solo número del 1 al 8, considerando al 1 el más importante y al 8 el menos importante)*

- a) Responsable
- b) Emprendedor
- c) Eficaz
- d) Con espíritu de equipo
- e) Puntual
- f) Cumplidor
- g) Dispuesto a ayudar
- h) Ambicioso


**30. Escriba, de acuerdo a su preferencia, los aspectos que considera más importantes:**

*(Asigne a cada ítem un solo número del 1 al 5, considerando al 1 el más importante y al 5 el menos importante)*

- a) La retribución percibida
- b) La seguridad en el empleo
- c) Las posibilidades de promoción
- d) El interés de su trabajo
- e) El ambiente de trabajo
- f) Otra: (mencione)


**Otra:**

---

---

---

**31. ¿Conoce usted si existe un presupuesto asignado para capacitar al personal?**

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

**32. ¿Si contestó SI, conoce usted cuál es la cantidad asignada anualmente para capacitación del personal?**

- a) Menos de USD \$ 8.000 \_\_\_\_\_
- b) Entre USD \$ 8.000 y USD \$ 10.000 \_\_\_\_\_
- c) Entre USD \$ 12.000 y USD \$ 15.000 \_\_\_\_\_
- d) Más de USD \$ 20.000 \_\_\_\_\_

**33. ¿Si respondió que NO a la pregunta 31, podría usted indicar la razón?**

- a) Falta de difusión por parte de la dirección de la empresa \_\_\_\_\_
- b) Desinterés personal de conocer esta información \_\_\_\_\_

**34. ¿Conoce usted los canales de comunicación que se usan en la empresa para transmitir información?**

- a) Todos \_\_\_\_\_
- b) Casi todos \_\_\_\_\_
- c) Algunos \_\_\_\_\_
- d) Ninguno \_\_\_\_\_

**35. ¿Si contestó la opción A o B en la pregunta anterior, mencione los canales de comunicación que usted conoce?**

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_

**36. ¿Recibe usted periódicamente información sobre la empresa?**

*(Cambios en el personal. Nuevos productos, planes futuros, etc.)*

- a) No recibo información \_\_\_\_\_
- b) Sí, pero en pocas ocasiones \_\_\_\_\_
- c) Sí, pero sin periodicidad definida \_\_\_\_\_
- d) Sí, periódicamente \_\_\_\_\_

**37. ¿Cuando recibe información referente al trabajo, de quién la recibe?**

- a) De la dirección de la empresa \_\_\_\_\_
- b) De su mando intermedio \_\_\_\_\_
- c) Del comité de la empresa/delegados \_\_\_\_\_
- d) Tanto del comité como del directorio \_\_\_\_\_
- e) Otra fuente: (mencione) \_\_\_\_\_

}

**38. ¿A través de que medio de comunicación recibe usted información de nuevos productos o servicios que ofrece la empresa?**

- a) Intranet \_\_\_\_\_
- b) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- c) Memos impresos \_\_\_\_\_
- d) Reuniones \_\_\_\_\_
- e) Revista interna \_\_\_\_\_
- f) Carteles \_\_\_\_\_
- g) Otros \_\_\_\_\_

**39. ¿Qué canales de comunicación prefiere utilizar para realizar su trabajo?**

- a) Intranet \_\_\_\_\_
- b) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- c) Memos impresos \_\_\_\_\_
- d) Reuniones \_\_\_\_\_
- e) Otros (explique) \_\_\_\_\_

---

---

---

**40. ¿Qué tan efectivos considera usted a estos medios de comunicación?**

**40.1 Intranet**

Muy efectivo \_\_\_\_\_ Efectivo \_\_\_\_\_ Poco efectivo \_\_\_\_\_ Nada efectivo \_\_\_\_\_

a) Si contestó *MUY EFECTIVO* o *EFECTIVO*, explique porqué?

---

---

---

b) Si contestó *POCO EFECTIVO* o *NADA EFECTIVO*, explique porqué?

---

---

---

**40.2 Correo Electrónico**

Muy efectivo \_\_\_\_\_ Efectivo \_\_\_\_\_ Poco efectivo \_\_\_\_\_ Nada efectivo \_\_\_\_\_

a) Si contestó *MUY EFECTIVO* o *EFECTIVO*, explique porqué?

---

---

---

b) Si contestó POCO EFECTIVO o NADA EFECTIVO, explique porqué?

---

---

---

### 40.3 Memos impresos

Muy efectivo \_\_\_\_\_ Efectivo \_\_\_\_\_ Poco efectivo \_\_\_\_\_ Nada efectivo \_\_\_\_\_

a) Si contestó MUY EFECTIVO o EFECTIVO, explique porqué?

---

---

---

b) Si contestó POCO EFECTIVO o NADA EFECTIVO, explique porqué?

---

---

---

#### 40.4 Reuniones

Muy efectivo \_\_\_\_\_ Efectivo \_\_\_\_\_ Poco efectivo \_\_\_\_\_ Nada efectivo \_\_\_\_\_

a) Si contestó *MUY EFECTIVO* o *EFECTIVO*, explique porqué?

---

---

---

b) Si contestó *POCO EFECTIVO* o *NADA EFECTIVO*, explique porqué?

---

---

---

41. ¿Si pudiera aumentar un canal de comunicación cuál sería y porqué?

---

---

---

42. ¿Si pudiera eliminar un canal de comunicación cual sería y porqué?

---

---

---