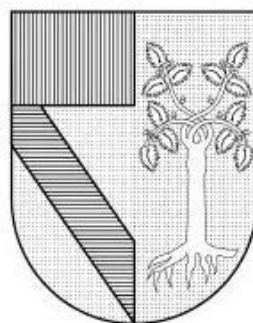


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“LEED INSURANCE COMPANY LLC: LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON
UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

EUNICE GUADALUPE ORDOÑEZ FLORES

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRA EN COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL**

DIRECTOR DE LA TESIS:

Mtro. JUAN ANDRÉS RINCÓN GONZÁLEZ

TABLA OF CONTENIDO

ANTECEDENTES	2
Interacción entre áreas	3
Interacción de Leed con LEEPEC	4
LA DIRECCIÓN GENERAL DE LEED	5
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LEED Y SUS EFECTOS	5
La Comunicación Interna en Leed desde el contexto de la Comunicación Interna en LEEPEC	9
SOLUCIÓN	10
Importancia de la Comunicación Interna.....	10
Tipos de Comunicación Interna.....	12
Acciones propuestas para la creación de una estrategia de Comunicación Interna.....	13
CONCLUSIONES.....	15
BIBLIOGRAFÍA.....	16
ANEXOS.....	17

En julio 2013, José María Chávez el Director General de la reaseguradora de Singapur, Leed¹ Insurance Company, Llc., en la Ciudad de Caracas, se dio cuenta que en Leed no existía cohesión entre áreas y que los objetivos y mensajes organizacionales no eran comunicados a todos los miembros de la empresa.

ANTECEDENTES

Derivado del endurecimiento sin precedente del mercado internacional de reaseguro en 1991, se hizo necesario que Leed Petroleum Company (LEEPEC) contara con una posición que le permitiera avanzar en la función de administración de riesgos, mediante el fortalecimiento de su nivel de negociación en el mercado de reaseguro. Una filial que a su vez le proporcionara una apropiada financiación de los riesgos. De esta forma, el 28 de julio de 1990 el H. Consejo de Administración LEEPEC, aprobó la creación de una empresa cautiva de reaseguro².

En ese tenor, el 30 de agosto de 1991 se solicitó a la Secretaria de Hacienda y Finanzas (SHF) la autorización para el establecimiento de una empresa filial de LEEPEC, la cual no tenía carácter de paraestatal, pues era identificada como una empresa constituida en el extranjero. En diciembre de 1991 la SHF autorizó a LEEPEC crear una empresa cautiva de reaseguro, no paraestatal, sujeta a que consolidara resultados con LEEPEC. Leed Insurance Company Ltd. (Leed), quedó formalmente establecida como empresa filial no paraestatal de Leed Petroleum Company.

En el año 1998 entró en vigor una nueva disposición fiscal, referente a que toda prima de reaseguro pagada o cedida a reaseguradoras constituidas en jurisdicciones fiscales preferentes, se les retendría el 40% de la prima sin posibilidad de deducción. Esta nueva disposición implicaba una pérdida importante de ingresos para Leed. Como consecuencia, en agosto de 2001 el Consejo de Administración de Leed aprobó el cambio de domicilio fiscal de Leed a la Ciudad de Singapur, Singapur. En octubre de ese mismo año, el Consejo de Administración de LEEPEC tomó nota de dicho cambio.

¹ El nombre verdadero de la compañía ha sido resguardado, así como el nombre de los involucrados de este caso.

² Compañía con propósitos limitados de aseguramiento y que es propiedad de otra empresa ajena al sector de seguros. Tiene como función asegurar exclusivamente la exposición y riesgo de su propietaria.

El consejo de administración de Leed estaba integrado por un experto técnico independiente y un experto legal independiente, ambos de Singapur; así como cuatro funcionarios de LEEPEC que formaban parte de la Dirección de Finanzas. Dicho consejo sesionaba en la Ciudad de Singapur, Singapur.

La operación financiera de Leed contaba con un equipo establecido en Singapur, pues era regulada por las leyes mercantiles y de seguros de ese país. Sin embargo, la operación de suscripción³, reclamaciones y actuaría, estaban basadas en la Ciudad de Caracas con empleados propios de Leed y funcionarios de LEEPEC.

La misión de Leed era proteger el valor económico de LEEPEC, mediante estrategias de Reaseguro. Así, la función de Leed era analizar los riesgos de LEEPEC para definir la mejor estrategia de reaseguro que “toma” de las aseguradoras locales en Caracas.

El proceso de aseguramiento iniciaba cuando a través de una licitación pública, LEEPEC adquiría cobertura de seguro de una compañía venezolana de seguros. De acuerdo a lo solicitado en dichas bases, la compañía “local” de seguros, reaseguraba este riesgo con Leed, pues el porcentaje de riesgo que ésta aseguradora retenía⁴ era mínimo, y el resto era reasegurado con Leed. Cuando Leed, reaseguraba el riesgo y adquiría una prima por dicha operación, lo analizaba y definía estrategias de reaseguramiento para comprar la “cobertura de la cobertura”⁵ con el mercado de reaseguro internacional (Ver anexo 1).

Así obtenía recursos del seguro como cualquier reaseguradora y compraba nuevamente reaseguro para proteger su capital.

INTERACCIÓN ENTRE ÁREAS

Leed requería de un equipo integral para operar de manera efectiva. Las áreas que integraban a Leed, eran:

³ Análisis de exposición y riesgo para su aceptación por parte de la aseguradora o reaseguradora.

⁴ Estrategia que consistente en la aceptación de un riesgo, soportando las pérdidas a las que diera lugar su materialización.

⁵ A esta acción se define como retrocesión: el Seguro cede al reaseguro y el reaseguro retrocede al reaseguro nuevamente.

- Suscripción, el *core business*⁶, tenía el rol de analizar la exposición y riesgo, que era la principal función de la reaseguradora.
- Siniestros, análisis de la historia de reclamaciones de la reaseguradora y gestión de los pagos procedentes con el mercado de reaseguro.
- Actuaría, análisis de los resultados de materia financiera, técnica, matemática y estadística, relativas a las operaciones.
- Tecnología de Información, soporte técnico sobre los sistemas necesarios para la operación de suscripción, siniestros, actuaría y finanzas.
- Finanzas, incluía pagos y depósitos, inversiones, elaboración y análisis de reportes financieros.
- Auditoría Interna, responsable de la verificación de procesos y actividades de las operaciones integrales de Leed.

La interacción entre las áreas era vital para lograr no perder de vista la misión de Leed, que era proteger el valor económico de LEEPEC, a través de estrategias de aseguramiento. En otras palabras, si el riesgo estaba retrocedido de forma óptima por parte de suscripción, en caso de siniestro, la recuperación se llevaría a cabo sin problema. Lo anterior, de acuerdo a lo establecido en la póliza y de la mano con el análisis de retención, que Actuaría proveía para mantener una estabilidad financiera dentro de la compañía.

INTERACCIÓN DE LEED CON LEEPEC

Como empresa filial, Leed dentro de la estructura organizacional de LEEPEC reportaba a la Gerencia de Riesgos y Aseguranza, y ésta a su vez a la Subdirección de Administración de Riesgos, la cual dependía de la Dirección de Finanzas.

Por lo anterior el reporte de todas las funciones y decisiones de Leed eran reportadas dentro de esta estructura al Gerente de Riesgos y Aseguranza, al Subdirector de Administración de Riesgos y a la Dirección Corporativa de Finanzas.

⁶ La principal área o actividad por la que una empresa se fundó, en la que se centran sus operaciones comerciales.

LA DIRECCIÓN GENERAL DE LEED

La Dirección General de Leed era un puesto asignado por el Consejo de Administración de Leed. Esta posición tenía una doble función, pues la persona asignada también fungía como Gerente de Riesgos y Aseguración de LEEPEC, en donde también tenía a su cargo la actividad de seguros local.

Dentro de Leed, las áreas que le reportaban de forma directa eran dos: El Director de Reaseguro y el Director de Finanzas (Ver Anexo 2).

José María Chávez fue nombrado Director General de Leed en julio 2012.

Desde 2004, José María laboraba en LEEPEC, inicialmente ingresó a la filial especializada en comercialización de productos del petróleo, pasó tres años como *trader*⁷ de esta filial y dos años más como miembro del grupo de asesores del Director de Finanzas (CFO). Los dos años siguientes fue Gerente de Ventas de LEEPEC; hasta que finalmente fue nombrado CEO de Leed.

En materia de reaseguro, José María no poseía experiencia cuando fue nombrado como CEO de Leed, sin embargo, durante casi tres años de estar al frente de la operación logró tener un panorama general de la operación de la reaseguradora cautiva.

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LEED Y SUS EFECTOS

La operación de Leed era un engranaje que funcionaba para mantener su operación. Sin embargo, los miembros de Leed no tenían claro cuál era su papel dentro de ese mecanismo, ni cómo ellos contribuían al cumplimiento de los objetivos de la empresa. José María tampoco lo tenía claro al principio de su incorporación a la empresa, pero poco a poco fue interactuando mejor con todo el equipo.

La misión de Leed existía, pero no era conocida por todos los empleados, por lo que tampoco sabían cuál era la misión y los objetivos de corto, mediano y largo plazo dentro de su área y puesto de trabajo.

⁷ Especialista que invierte en nombre de otra persona, buscando beneficiarse de las fluctuaciones de precios en lugar del cambio en el valor intrínseco de un valor o producto derivado.

Los empleados no conocían cuáles eran las funciones y metas específicas de su posición. Cuando eran cuestionados sobre cuál era el perfil de puesto de quien debería ocupar su posición, no lo conocían. Simplemente no existía una descripción de puesto, en el que se detallara el nivel de preparación y experiencia necesaria para poder desempeñar sus actividades; la definición de aquellas actividades y responsabilidades específicas que el puesto tenía asignadas para ser ejecutadas de forma eficiente.

El trabajo era medido de acuerdo a las actividades que de forma diaria les eran asignadas o que de rutina sabían que debían ejecutar. José María trataba de dar una retroalimentación más o menos periódica a sus reportes directos, y promovía con ellos que se diera la misma retroalimentación al resto de los colaboradores, pero sin una guía o procedimiento formal. Por lo anterior, no sorprendía que no existiera un método de evaluación de desempeño, en donde las responsabilidades fueran medidas, valoradas y que un mensaje objetivo de dicho desempeño, fuera transmitido por los jefes hacia los colaboradores.

Los empleados no tenían claro cómo era manejada la información que les era solicitada por parte de los Directores para ser reportada al Subdirector de Administración de Riesgos, a quien José María, CEO de Leed, reportaba los resultados generales de la empresa. Es decir, no se conocía el resultado final de su trabajo diario o de lo que les era solicitado. Se desconocía cuál era el impacto con la alta dirección de Leed y LEEPEC. José María tampoco los comunicaba con claridad, pues él estaba inmerso en esa deficiente dinámica de comunicación dentro de la empresa (LEEPEC), la cual, como consecuencia, era también practicada en Leed.

Las instrucciones para ejecutar una actividad específica, indicada por parte de alguno de los Directores, en general eran ambiguas y los colaboradores se limitaban a realizar lo solicitado. En ocasiones era difícil comprender las instrucciones dadas, pues se percibía que incluso los Directores no entendían exactamente qué se les había solicitado para que después fuera pedido a su equipo. José María, en muchas ocasiones era cuestionado por sus colaboradores sobre cuál había sido la instrucción precisa por parte de la Subdirección de Administración de Riesgos, para hacer una determinada tarea y no podía explicarlo con claridad, pues la comunicación que se ejercía entre él y su jefe tampoco era adecuada. En esos casos, tocaba a los colaboradores tratar de entender lo mejor posible lo que se había pedido y ejecutarlo de la mejor manera. Muchas veces el trabajo final no era lo que en realidad se esperaba, por lo que la apreciación del esfuerzo realizado, era bajo.

José María constantemente se frustraba por fallar en no entregar lo que se esperaba de cierta tarea, debido a que no había sido comunicado cabalmente. Adicionalmente, los tiempos de entrega de todas las tareas asignadas no eran correctamente comunicados, lo que repercutía en laborar horas extra y con mucho trabajo bajo presión.

El desconocimiento de los empleados acerca de hacia dónde se dirigía la empresa era real, y con ello era común desconocer lo que otras áreas hacían. Es decir, se tenía una idea general de cuáles eran las responsabilidades de cada área, pero no se sabía cómo y cuáles actividades de un área resultaban claves para otra. Cuando José María ya tuvo claro qué hacía cada área y cómo contribuían al cumplimiento de los objetivos de Leed, no supo cómo difundir ese mensaje entre todos los colaboradores, sabía que era importante decírselos, pero también era consciente de que no era efectivo decírselos uno por uno. La interacción era lineal, pues la información solicitada de un área a otra, era entregada como era solicitada sin conocer cuál era el objetivo de compartir dicha información y cómo contribuía al trabajo de otros.

Con respecto al equipo de Finanzas que estaba ubicado en Singapur, excepto por la sub-área de pagos y depósitos que se ubicaba en la Ciudad de Caracas, se sabía poco de las actividades que realizaban. José María no comunicaba ninguna de las funciones que el equipo de Singapur desempeñaba y solo daba instrucciones al equipo de Caracas para dar la información que les fuera solicitada directamente de Singapur. José María creía que al ser un área que no era parte del *core business* de Leed tampoco era necesario dar tanto detalle y, adicional a ello creía que no tenía tiempo para dar explicaciones de porqué solicitaba determinada información.

Los mensajes institucionales básicos (Ver anexo 3), como por ejemplo la difusión del código de ética de la empresa (ver anexo 4), eran enviados por la asistente de José María a los integrantes de la empresa, sin explicación de por qué eran compartidos, cuál era el objetivo y qué se esperaba de los colaboradores.

No existía ningún tipo de actividades de integración o juntas periódicas para comunicar los planes de la empresa, la presentación de un nuevo integrante, el anuncio de algún movimiento organizacional, o para comunicar la estrategia del negocio a seguir y cómo la colaboración de cada uno de sus integrantes era importante.

Por otro lado, la cercanía de José María Chávez era estrictamente para lo necesario, y se comunicó que los asuntos tratados con José María deberían ser filtrados primeramente por su asistente, antes de abordarlo de forma directa (Ver anexo 5). José María tenía muy poco tiempo y muchas juntas que atender con la Subdirección de Administración de riesgos, y no podía perder el tiempo en reuniones que sus colaboradores trataban de agendar o solo abordarlo en cualquier momento, él creyó que la mejor manera de organizarse y comunicar que estaba muy ocupado era dándole la instrucción a su asistente de enviar ese mensaje vía correo electrónico.

En general, la comunicación entre los Directores y los empleados era prácticamente nula en cuanto a difundir cuáles eran los objetivos y la importancia de la actividad de cada uno de los miembros de la empresa, para lograr los objetivos organizacionales. Los planes y estrategia de la empresa no eran compartidos con todos los empleados, sino que las decisiones eran tomadas por los tres Directores: José María Chávez -el Director General, el Director de Reaseguro y el Director de Finanzas. Una vez que las decisiones o un nuevo plan estratégico se definían, solo existían instrucciones por parte de los jefes hacia los colaboradores. La oportunidad de cuestionar dichas decisiones por los empleados, prácticamente no existía. Cuando una política de cualquier índole era autorizada por parte del Consejo de Administración de Leed, no era posible hacerle cambios, hasta la siguiente sesión de consejo, además de que los colaboradores no eran escuchados por sus Directores.

La falta de una estrategia de Comunicación Interna, generaba desmotivación entre los empleados y una baja comunicación entre ellos. No se incentivaba el compartir información a través de una cultura de comunicación organizacional. Se percibía un celo por el trabajo que cada quien desempeñaba, “Si no me pides que te reporte qué hago y cómo lo hago, para qué te lo digo”, era lo que en ocasiones se decía entre colegas.

No existía sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa porque se vivía el sentimiento de que el trabajo no era valorado y en consecuencia no tenían la estimulación de mejorar la calidad del mismo. Una persona, parte del equipo de suscripción, renunció y las razones que dio a los Directivos y a sus compañeros cercanos fue “En Leed no existe comunicación, no entiendo qué se espera de mí, qué quieren los Directores, ni hacia donde voy. No estoy cómodo en evidenciar todo lo anterior a la gente externa, que también interactúa en nuestras actividades y se da cuenta de lo que pasa en Leed”.

La Comunicación Interna de Leed era un problema latente que repercutía en el desempeño de todos los miembros de la empresa y se veía reflejado en los resultados de la operación de reaseguro y la percepción de la empresa desde el exterior, por parte de los proveedores. Más renuncias eran posibles de esperar. José María entendió en ese momento que necesitaba asesoría para definir una estrategia de comunicación organizacional y poder difundir los mensajes de todo tipo a los *stakeholders* de Leed.

La necesidad por crear una estrategia de Comunicación Interna, comenzaba a ser evidente para José María Chavéz. Él como CEO de Leed tenía la responsabilidad de llevar esa decisión al Consejo de administración y dar solución a esta pieza importante del *management* de cualquier compañía, pues tiene consecuencias en el desempeño de la misma.

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LEED DESDE EL CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LEEPEC

Leed era filial de LEEPEC, por lo que la Comunicación Interna de Leed debía ser alineada a la *Parent Company*⁸. Sin embargo, aun cuando en LEEPEC, una organización de más de 80 mil empleados, contaba con una Gerencia de Comunicación Interna y Externa, en Leed no se llevaba a cabo ninguna función afín entre sus empleados.

José María Chávez y los Directores de área asumían que como Leed operaba dentro de las instalaciones de LEEPEC en la Ciudad de Caracas, las acciones realizadas sobre Comunicación Interna, por parte de LEEPEC eran suficientes. Lo que no veían, era que Leed de forma independiente, tenía una estructura propia y necesidades particulares de comunicación entre sus empleados.

⁸ Empresa que posee o que controla a otras empresas (filiales), también llamada Empresa Matriz.

SOLUCIÓN

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En la mayoría de las compañías, la Comunicación Interna es vista como una actividad que se tiene que llevar a cabo por la inercia de la industria, porque es posible que algunas de las empresas del gremio la estén ejecutando, y no necesariamente porque se le dé la importancia que merece. Sin embargo, es un tema que en los últimos años se ha convertido en un elemento que el Director General de una organización debe tomar en cuenta como parte de su estrategia de negocio y estar al tanto de ella.

La Comunicación Interna es una materia que la mayoría de las corporaciones trata de aprobar, no tanto por convencimiento o porque adviertan con nitidez sus intangibles efectos en la cuenta de resultados, sino por seguir la estela de la competencia, por mimetismo o, incluso, por la fuerte demanda de los propios empleados⁹.

Constantemente el consultor en Comunicación Interna o el ejecutivo encargado dentro de una empresa de esta actividad, no es escuchado por los ejecutivos de la alta dirección, que en términos generales están más enfocados en el desempeño económico y financiero de la compañía, que en la importancia y los efectos de una estrategia de Comunicación Interna ejecutada eficazmente.

Es importante destacar que en Leed no existía ni área, ni una persona responsable, ni consultor asignado para la Comunicación Interna.

Una definición integral de la Comunicación Interna es: el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo, al logro de los objetivos organizacionales¹⁰

Por lo tanto, se puede decir que la Comunicación Interna es el intercambio de información en todos sentidos dentro de la empresa, mediante medios de comunicación y herramientas que soporten la

⁹ Álvarez, José: “Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito”, (Razón y Palabra, volumen 12, núm. 56, abril-mayo, 2007), p.p. 1-7.

¹⁰ Andrade, Horacio, “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional” en La Comunicación en Organizaciones, (México: Trillas, 1991).

información contenida en esos mensajes. El objetivo primordial de ésta es la de mantener un mensaje organizacional, homologado entre todos sus integrantes, cohesionando y comprometiendo a las personas; para así incentivar la acción en todos los miembros de la organización, encaminándolos al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Una comunicación bien utilizada dentro de las empresas es una pieza clave en el desarrollo exitoso de éstas, pues al existir una interacción entre la alta dirección y los empleados, existirá también un mejor desempeño laboral. Desde conocer cuál es la misión y objetivos de la empresa, hasta acostumbrar el intercambio de información con los tomadores de decisiones y el equipo. Esto hará entender a los trabajadores que son escuchados y que son parte de la estrategia de la empresa y en consecuencia buscaran cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

Uno de los objetivos de la Comunicación Interna es la difusión de mensajes de importancia común dentro de la empresa, que contribuyan a la motivación y al incremento del sentido de pertenencia de los trabajadores, para poder así obtener lo mejor de ellos.

Mantener coherencia entre la Comunicación Interna y las acciones que los ejecutivos están desempeñando son claves para poder resolver un problema muy repetido entre las empresas, como la baja productividad por la falta de compromiso de sus trabajadores. No importa cuántos empleados tenga una organización, si no se sabe implicarlos y motivarlos en el negocio. Los directivos se deben comprometer con el crecimiento y desarrollo de sus empleados para dar valor al papel que su trabajo tiene en el éxito de la compañía.

Una razón más por la cual la comunicación es clave dentro de la empresa es que contribuye a la detección de problemas de manera oportuna para así poder atacarlos y en el mejor de los casos, evitarlos. Los mensajes dentro de la organización a través de la Comunicación Interna deben ser cuidados, tomando en cuenta la jerarquía, el emisor y el receptor para no fomentar los lazos entre los empleados, sin dar mensajes que se presten a mal interpretaciones. Es decir, debe dar la información correcta, a las personas correctas, en el momento oportuno para lograr fluidez en toda la organización.

TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Cada organización debe practicar la Comunicación Interna en diferentes direcciones o formas¹¹:

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal

La comunicación descendente fluye desde la alta dirección a los empleados. Este tipo de comunicación es característica para las empresas con un estilo autoritario de gestión. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos y para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso de este tipo de comunicación para comunicarse con su personal en: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos¹².

Por otro lado, la comunicación ascendente fluye de los empleados a la alta dirección. El objetivo principal de esta comunicación es informar a la alta dirección sobre la situación en los niveles inferiores. Ésta es la mejor manera para que la alta dirección analice la eficiencia de la comunicación descendente y la Comunicación Interna en general. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales.

La comunicación horizontal fluye entre empleados y departamentos, quienes están en el mismo nivel de la organización. Este tipo de comunicación permite la coordinación e integración de las actividades de los departamentos, dedicados a tareas relativamente independientes¹³. Las herramientas comunicativas que pueden ser utilizadas son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

¹¹ Según, Miljković, Dubravka, Rijavec Majda, “Organizacijska psihologija”, (Zagreb, IEP, 2008) en Spaho, Kenan: “Organizational communication and conflict management”, (Management, Vol. 18, 2013) p.p. 103-118.

¹² Robbins, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, (México, Editorial Prentice Hall, 1999).

¹³ Spaho, Kenan: “Organizational communication and conflict management”, (Management, Vol. 18, 2013) p.p. 103-118.

ACCIONES PROPUESTAS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La definición de una estrategia de Comunicación Interna, debe contar con al menos los siguientes elementos¹⁴:

- Diseño de plan de Comunicación: incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes, a los diferentes niveles de la empresa.
- Organización de la dirección de comunicaciones: se requiere no improvisar los procesos comunicacionales para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.
- Plan Anual de comunicación: este documento contiene los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.

En Leed, concretamente se debe iniciar con:

1. Definir un Plan para la Creación del área de Comunicación, que se traduce en: la asignación de una persona o área responsable de la Comunicación Interna. Es decir, de la difusión de mensajes organizacionales y coordinación de las siguientes acciones:
 - Definición de Perfiles de puesto (Ver anexo 6).
 - Difusión de la Misión de Leed, comprobando que todos los integrantes de la empresa la conocen.
 - Definición de Públicos Internos y los medios actuales por los cuales se transmiten los mensajes, e identificar cuáles son algunos canales necesarios para mejorar dicha comunicación.
 - Construcción de FODA de Comunicación para poder tener un panorama realista y objetivo de qué se hace hoy, y que se debe mejorar.
 - Definición de Mensajes, el Medio/ Canal, el objetivo del mensaje, y cómo será medido la efectividad de la difusión de dicho mensaje, por público.
 - Implementación de actividades para la difusión de mensajes de la empresa: reuniones de integración y compartición de mensajes y actividades entre áreas, incluyendo al personal radicado en Singapur.

¹⁴ Pizzolante, Italo, “El poder de la comunicación estratégica”, (Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004).

- Soporte a las acciones de retroalimentación / Evaluación de Desempeño de Directores a colaboradores (Ver anexo 7).
 - Incentivar las diferentes formas de Comunicación Interna, ascendente, descendente y horizontal. Compartición entre área de actividades y planes de trabajo de cada departamento.
2. Asignación de mini objetivos propios para cada acción. De esta forma se podrá medir de forma más eficaz sus efectos. Cuando se definen deben ser calendarizados y asignar responsabilidades para que toda la organización las conozca y las desarrolle.
 3. El Director General deberá escuchar y ser receptivo de los mensajes que reportará el responsable de Comunicación Interna, para implicarse en esta actividad y que el resto de los miembros de la organización lo hagan también.
 4. Definir canales de comunicación: correo electrónico, *newsletters*, materiales impresos.
 5. Seguimiento y continuidad de dichas acciones, a través de entrevistas internas, reuniones entre los equipos con el responsable de Comunicación Interna.

La Comunicación Interna actuará como una herramienta de mejora, como un factor más al que hay que invertir tiempo y esfuerzo para posteriormente obtener resultados y ganancias. Algo sí es seguro, una Comunicación Interna eficaz, siempre ayudará a la empresa a ser más productiva.

En Leed, después de implementar solo algunas de las acciones antes descritas se obtuvieron mejores resultado en el proceso de suscripción de reaseguro, pues la interacción y colaboración entre áreas era más efectiva (Ver anexo 8).

CONCLUSIONES

Algunos aspectos del impacto de la Comunicación Interna dentro de las organizaciones:

- Mejor imagen organizacional
- Conocimiento de los colaboradores de la empresa
- Cohesión laboral
- Cultura corporativa
- Control de rumores
- Solución de crisis
- Incentivar innovación
- Satisfacción de derechos de información y aumento de sentido de pertenencia
- Libertad de expresión de los empleados

Consecuencias de no contar con una estrategia de Comunicación Interna¹⁵:

- Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.
- Malas reacciones con los superiores inmediatos.
- Crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones.
- Incapacidad para proporcionar información franca a los subordinados.
- Deficiente apreciación de la necesidad de la calidad y excelencia.
- Una disminución general del estado de ánimo y motivación del personal.

Identificados estos problemas, lo siguiente es monitorearlos para ver si las medidas que se apliquen están funcionando y por consecuencia se eleva el desempeño de la empresa.

¹⁵ Bland, Michael, Peter Jackson, “Comunicación Interna eficiente”, (Santa Fe de Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1992)

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, Horacio, “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional” en La Comunicación en Organizaciones, (Caracas: Trillas, 1991).

Álvarez, José: “Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito”, (Razón y Palabra, volumen 12, núm. 56, abril-mayo, 2007), p.p. 1-7.

Bland, Michael, Peter Jackson, “Comunicación Interna eficiente”, (Santafé de Bogotá, Fondo Editorial Legis, 1992).

Miljković, Dubravka, Rijavec Majda, “Organizacijska psihologija”, (Croatia, IEP, 2008).

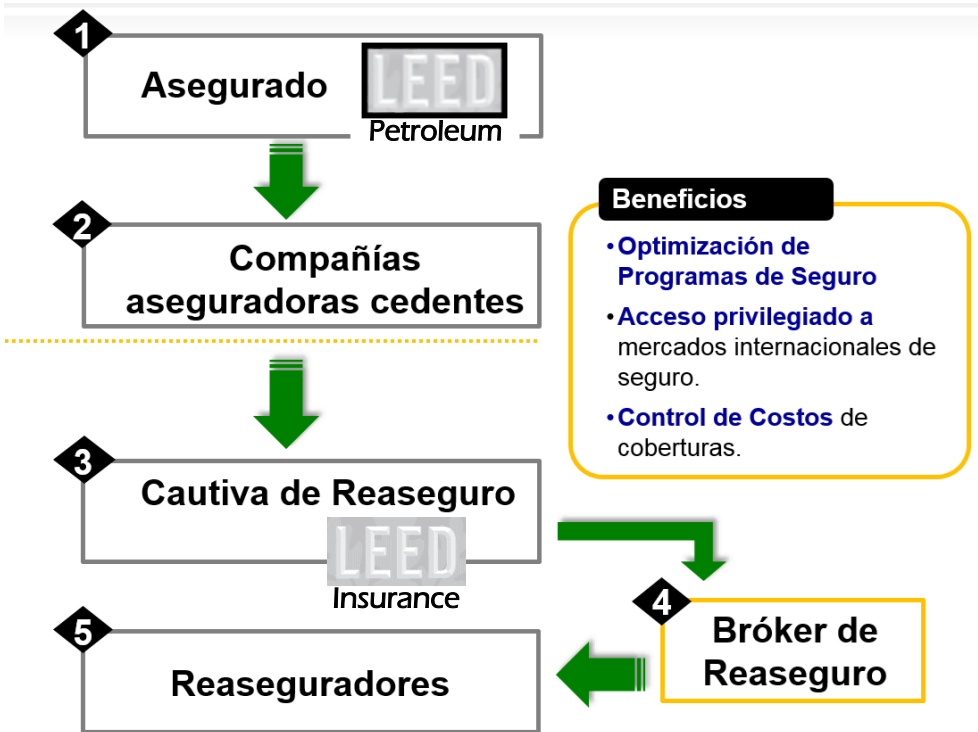
Pizzolante, Italo, “El poder de la comunicación estratégica”, (Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004).

Robbins, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, (Caracas, Editorial Prentice Hall, 1999).

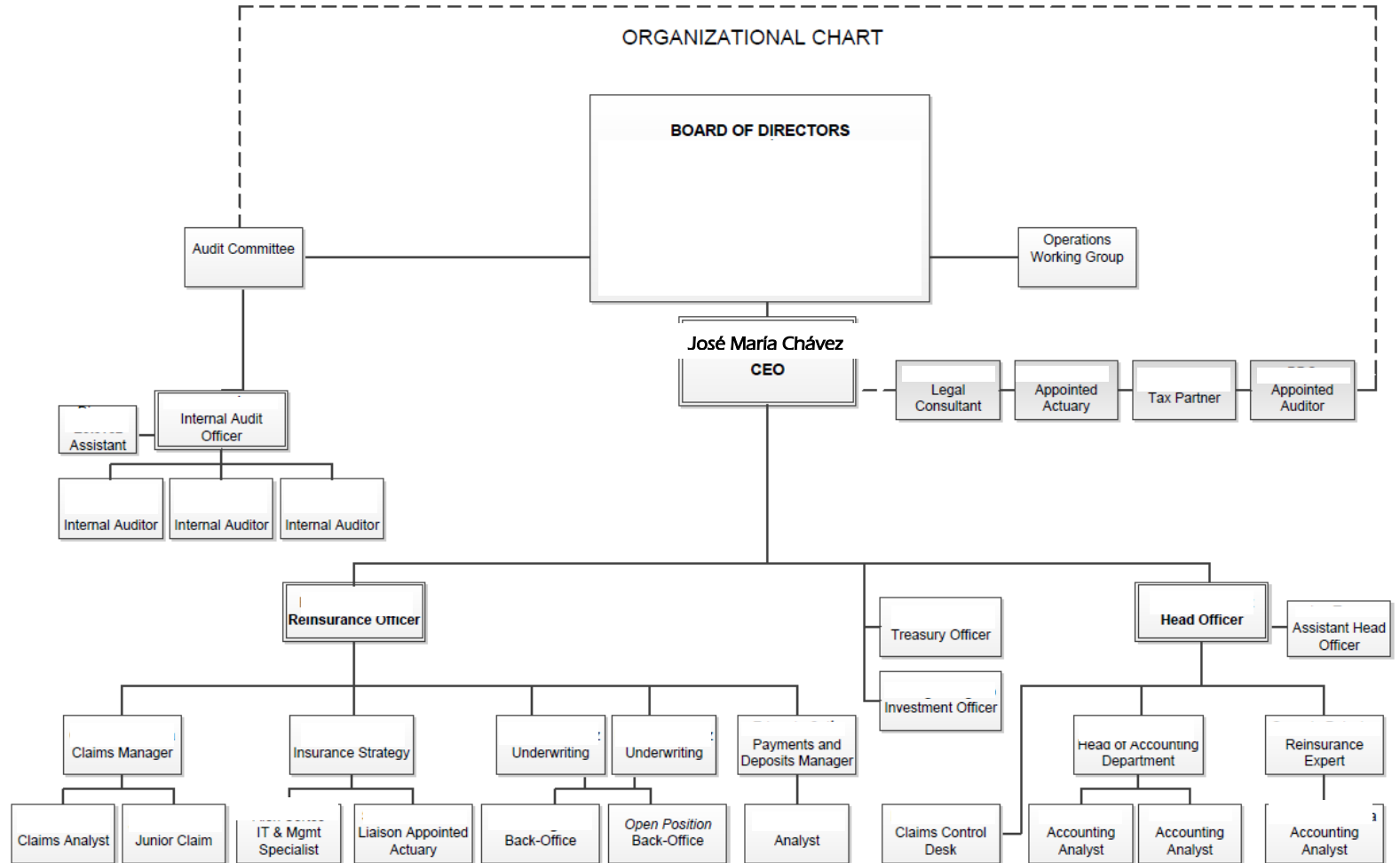
Spaho, Kenan: “Organizational communication and conflict management”, (Management, Vol. 18, 2013) p.p. 103-118.

ANEXOS

Anexo 1: Esquema de Retrocesión



Anexo 2: Organigrama de Leed.



Anexo 3: Ejemplo de Comunicados Internos 1

Thu 12-Mar-15 2:06 PM

Correo

Curriculums del personal de |

To: Creivell Noriega Fernando; Suarez Salazar Javier; Mayoral Calles Alberto Manuel; Del Valle Toledo Didier; Fonseca Castro Luis Fernando; Hernandez Sanchez Pedro Alfonso; Carrillo Zaragoza Carlos Ivan; Enriquez Vega Carlos Manuel; Ortiz Rios Mario Eduardo; Colin Madrid Cosme Eduardo; Ortega Arzate Guillermo; Ramirez Rosales Victor Manuel; Lopez Garcia Laura Ruth; Sabrina Calzada Garcia; Alejandra Garcia; Paola Friné González Vega; Eunice Ordoñez; Arturo García González; Juan Antonio Reyes Rodríguez; Miguel Ángel Villagrán Reyes; Martínez Loeza Luis Manuel; Luis Laureano Támez Ríos

i You replied to this message on 13-Mar-15 6:35 PM.
This message was sent with High importance.

Estimados Compañeros,

Con la finalidad de cumplir con la meta de esta semana (ENTRAGA DE CURRICULUMS DEL PERSONAL), les agradeceré me envíen su curriculum el día de mañana temprano.

Sin otro particular, reciban un cordial saludo.




Anexo 4: Ejemplo de Comunicados Internos 2


Tue 07-Apr-15 2:42 PM

Correo

Código de Ética

To: Silva Rivera Angie Kalia; Ramirez Rosales Victor Manuel; Martinez Ortiz Victor Manuel; Lopez Fernandez Arturo; Miguel Ángel Villagrán Reyes; sally_moons@hotmail.com; rulales2@hotmail.com; Sabrina Calzada García; Mar Martínez Miguel; Creixell Noriega Fernando; Ortega Arzate Guillermo; Colin Madrid Cosme Del Valle Toledo Didier; Arturo García González; Juan Antonio Reyes Rodríguez; Luis Laureano Tármez Ríos; Eunice Ordoñez; Paola Friné González Vega; Carrillo Zaragoza Carlos Ivan; Suarez Salazar Javier; Fonseca Castro Luis Fernando; Hernandez Sanchez Pedro Alfonso; Lopez Garcia Laura Ruthy; Zaldívar Lopez

 This message was sent with High importance.

Message  codigo-de-etica-07nov2014.pdf

Les mando el código de ética para ir avanzando. Una vez que ya hayan terminado de leerlo pasen a poner su rúbrica en el que ya está impreso.

Bonita tarde.



Anexo 5: Comunicado asuntos con el Director General

Fri 03-Oct-14 11:56 AM

Correo

Asuntos con el Lic. / **José María Chávez**

To: Creweil Noriega Fernando; Suarez Salazar Javier; Mayoral Calles Alberto Manuel; Del Valle Toledo Didier; Fonseca Castro Luis Fernando; Hernandez Sanchez Pedro Alfonso; Mar Martinez Miguel; Carrillo Zaragoza Carlos Ivan; Enriquez Vega Carlos Manuel; Silva Rivera Angie Katia; Ortiz Rios Mario Eduardo; Colín Madrid Cosme Eduardo; Ortega Arzate Guillermo; Lopez Fernandez Arturo; Zaldívar Lopez Julieta; Martinez Ortiz Victor Manuel; Ramirez Rosales Victor Manuel; Lopez Garcia Laura Ruth; Sabrina Calzada Garcia; Alejandra Garcia; Paola Friné González Vega; Eunice Ordoñez; Arturo Garcia González; xose.rivera@koticag.ch; Juan Gabriel Olarte García; Juan Antonio Reyes Rodríguez; Gerardo Palacios

Cc: Ali Hauser

 This message was sent with High importance.

A todos los integrantes de la Gerencia,


En caso de que requieran tratar algún asunto directamente con el Lic. **Chávez** para comentarle algo o firma de algún documento, deberán pasar conmigo para poder anunciarlos con él y ver si los puede recibir en ese momento o en que horario los atenderá, así mismo les pedimos que no lo intercepten en los pasillos de la Gerencia, únicamente verá los asuntos en su oficina.

Durante la hora de la comida, de 14:00 a 16:30 horas, el Lic. Hauser no los podrá recibir a menos que se trate de algo URGENTE y deberán anunciarse (en caso de que él se encuentre en la oficina) con la persona que este sentada en mi lugar.

Agradeciéndoles su comprensión, reciban un cordial saludo.



Anexo 6: Formato de Perfil de Puesto



JOB DESCRIPTION

Job Title: Underwriter	Department: Underwriting	Location: Mexico
Reports to: Reinsurance Officer		

Job Summary: (Purpose and scope of job)

Analyse and evaluate reinsurance conditions. Secure continuous improvement of terms and conditions. Maintain long term partnerships. Secure that the risk accepted by K&Q is properly retrocede according to the reinsurance strategy and guidelines, so that the captive is able to cope with the acquired obligations.

Requirements: (Knowledge, skills and abilities)

Strong knowledge and understanding of insurance and reinsurance concepts, with emphasis on the technical principles and practices.

Strong interpersonal skills for establishing and maintaining good relations with clients, markets and internal personnel supported by a superior service attitude guided by the corporate principles and policies.

Strong abilities to handle simultaneously several high complexity matters.

Strong knowledge of the regulations and operating policies of the business.

Strong ability to find creative solutions to problems as they arise.

Ability to know when to bring situations to the attention of management.

Strong ability to prioritize workload according to volume, urgency, etc.

Strong computer skills for using Microsoft Office and Outlook.

Ability to travel nationally and internationally as warranted.


Strong verbal and written communication skills.

Ability to negotiate, working under pressure, problem solving, teamwork, numerical analysis ability and openness to change.

Educational / Experience Requirements:

Bachelor Degree (preferable Actuary or Finance and Economic majors) plus five years of related insurance and reinsurance industry experience.

English / Spanish written and spoken.



Microsoft Office	Insurance
-------------------------	------------------

Responsibilities and Duties:

Analyse and interpret the terms and conditions of insurance policies. Verification that reinsurance terms and conditions are reflected and covered in the retrocession placements.

Negotiation and placement of the retrocession programmes within the international reinsurance markets.

Analysis of the company's reinsurance structure and define the retentions, sub-limits and or sum reinsured.

Main contact with insurance company in order to grant coverage and liaise with additional requirements (coverage) of each policy.

Review of reinsurance and retrocession documents (Slips, endorsements and collecting notes).

Continuous review of the captive's net retentions.

Continuous review of the reinsurance ratings.

Perform executive reports and key communications regarding retrocession premiums, premium savings and premium variations between renewals, commissions, placement strategy, reinsurance strategy, reinsurance operation reports and other reinsurance matters.

Preparation of Request for Proposal (RFP) and Tender terms and analysis of responses in order to appoint the broker that will be placing the retrocession policy.

Prepare the underwriting information required for reports to the Board of Directors and Audit Reports.

Actively involved in the preparation of the insurance budget.

Special underwriting marketing tasks.

Perform other job-related duties as assigned.

Anexo 7: Formato de Evaluación del Desempeño



HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO: Luis Osaguera Morales	PUESTO: Back Office Administrator
DEPARTAMENTO: Suscripción Kol	FECHA DE EVALUACIÓN: 8 de abril 2015
FECHA DE EVALUACIÓN: 10 de julio	

INSTRUCCIONES

La hoja de evaluación, es un método práctico a través del cual el empleado, puede ser juzgado con respecto grado de veracidad, de acuerdo a su desempeño mostrado durante su estancia. Indique con el número 1-4 según se indica en el rango de evaluación:
 *Use solamente su propio criterio.
 *No haga caso de su trabajo general sobre el empleado y solo concéntrese en el factor particular que está siendo calificado.
 *Si ocurre un accidente, tenga presente de las acciones típicas que está cometiendo, no se debe influenciar por impresiones personales.
 *Haga su evaluación con cuidado, procurando estar seguro de que va a reflejar su más franca y fiel opinión, no permita que sus sentimientos personales afecten su apreciación.
 *Después de que haya visitado al empleado, en todas las acciones, escriba en el espacio de observaciones cualquier información adicional para obtener una evaluación adecuada y que considere la puede resultar de interés en la evaluación del empleado.

Evaluación	Insuficiente (0)	Limitado (1)	Adecuado (2)	Superior (3)	Esoficiente (4)	Paso	Resultado
Calidad de trabajo Capacidad para cumplir con lo acordado, con la calidad específica en oportunidad y cantidad.	<input type="checkbox"/> Muy descuidado Oblivioso, descuida lo acordado en su trabajo	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente cumple, responde poco a supervisión	<input type="checkbox"/> Buena calidad, responde poco a supervisión	<input checked="" type="checkbox"/> Buena calidad, se puede confiar en su trabajo	<input type="checkbox"/> Buena calidad, se puede confiar plenamente en su trabajo	<input type="checkbox"/>	13 0.20
Cumplimiento de compromisos Capacidad para cumplir con los objetivos de cada proyecto y promover los productos finales establecidos para cada línea.	<input type="checkbox"/> No tiene los requerimientos mínimos	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente cumple	<input type="checkbox"/> Normalmente cumple sus compromisos	<input type="checkbox"/> Siempre cumple sus compromisos	<input type="checkbox"/> Siempre cumple sus compromisos	<input type="checkbox"/>	10 0.20
Cooperación y Actitud de Servicio Capacidad para establecer las necesidades del cliente a través de la oportunidad y eficacia en las expectativas de los clientes tanto internos como externos.	<input type="checkbox"/> Tiene capacidad, pero no coopera	<input type="checkbox"/> Tiene la capacidad, pero no tiene capacidad	<input type="checkbox"/> Tiene la capacidad y frecuentemente coopera	<input type="checkbox"/> Tiene la capacidad y siempre coopera por propio convencimiento	<input type="checkbox"/> Tiene la capacidad y siempre coopera al apoyo	<input type="checkbox"/>	10 0.20
Conocimiento y Análisis del trabajo Conocimiento y dominio sobre las técnicas y procedimientos requeridos para el adecuado desempeño de su responsabilidad.	<input type="checkbox"/> Conocimiento limitado del trabajo, necesita constante guía	<input type="checkbox"/> Cumple el trabajo muy medianamente, necesita mucha supervisión	<input type="checkbox"/> Cumple bien su trabajo, cubre los requerimientos con supervisión	<input type="checkbox"/> Cumple muy bien su trabajo, cubre los requerimientos con supervisión	<input type="checkbox"/> Cumple muy bien su trabajo, cubre los requerimientos con supervisión	<input type="checkbox"/>	10 0.20
Iniciativa Capacidad para formular activamente planteamientos que se ajusten a las condiciones del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.	<input type="checkbox"/> Carece totalmente de iniciativa	<input type="checkbox"/> Tiene iniciativa, pero no es aprovechada	<input type="checkbox"/> Tiene iniciativa aprovechada	<input type="checkbox"/> Tiene iniciativa aprovechada	<input type="checkbox"/> Tiene iniciativa aprovechada	<input type="checkbox"/>	10 0.20
Adaptabilidad Capacidad para adaptarse e interactuar con equipos interdisciplinarios dentro de la organización.	<input type="checkbox"/> No busca adaptarse	<input type="checkbox"/> No pretende adaptarse pero lo trata de hacer el proceso de adaptación	<input type="checkbox"/> Busca adaptarse pero no trata de adaptación	<input type="checkbox"/> Se adapta con facilidad a todas las situaciones que se le presentan	<input type="checkbox"/> Siempre se adapta rápidamente	<input type="checkbox"/>	4 0.10
Trato con las personas y Trabajo en equipo Capacidad para coordinar acciones con personal de nivel jerárquico similar con el propósito de asegurar los resultados esperados.	<input type="checkbox"/> Responde	<input type="checkbox"/> Responde, inventivo	<input type="checkbox"/> Sólo trata lo necesario	<input type="checkbox"/> Activa con actitud para hacer amigos	<input type="checkbox"/> Activa con actitud para hacer amigos	<input type="checkbox"/>	10 0.20
Innovación y Análisis en el trabajo Capacidad para identificar las causas de los problemas y desarrollar alternativas viables de solución a los problemas que se enfrenta.	<input type="checkbox"/> Sigue y trabaja con el mismo sistema	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente propone ideas, cuando se le pregunta	<input type="checkbox"/> Propone constantemente cambios	<input type="checkbox"/> Propone constantemente cambios para mejorar el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre propone nuevas ideas para mejorar el trabajo	<input type="checkbox"/>	10 0.20
Disciplina y responsabilidad Capacidad para tomar conciencia de la importancia del plazo que se le ha estipulado, con responsabilidad y seriedad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad.	<input type="checkbox"/> No cumple los plazos o su actitud está fuera de lo normal	<input type="checkbox"/> Cumple los plazos observando medianamente	<input type="checkbox"/> Actúa con disciplina los plazos y normas	<input type="checkbox"/> Actúa con disciplina los plazos y normas	<input type="checkbox"/> Actúa con disciplina los plazos y normas	<input type="checkbox"/>	10 0.20
Capacidad de aprendizaje Capacidad para estudiar las materias de estudio, técnicas, procedimientos requeridos y las nuevas técnicas aprendidas con facilidad y de forma efectiva.	<input type="checkbox"/> No ha aprendido nada de lo enseñado	<input type="checkbox"/> Le cuesta trabajo y aprende lentamente	<input type="checkbox"/> Ha aprendido, sólo sabe algunas cosas	<input type="checkbox"/> Aprende muy bien sus actividades enseñadas	<input type="checkbox"/> Aprende rápido y maneja muy bien las actividades enseñadas	<input type="checkbox"/>	10 0.20
Total 140						100	0.70

OBSERVACIONES:

Luis ha demostrado en los tres meses, muy buena disposición, actitud de servicio y compromiso con su trabajo. Se cumplió los plazos asignados en tiempo, sin embargo, debe trabajar en mejorar la calidad de su trabajo y atención al detalle. Posee las actitudes apropiadas y necesarias para desempeñar las actividades de su posición, apoyado de la capacitación continua para el desarrollo de sus funciones.

¿Considera que el empleado cumple con lo requerido para el puesto? SI (X) NO ()

Nivel de Incremento en su compensación salarial basado en su desempeño: 0 mil 25 %

Nombre y Firma del colaborador

Nombre y Firma del Jefe Inmediato

Nombre y Firma del Director de Reaseguro

Nombre y Firma del Director General

Anexo 7: Resultados de Suscripción

Cifras en dólares

Póliza	Fecha	Antes de julio 2013		Bróker	2015		Variación P. Anual	Monto	% participación	
		Bróker	Prima anual*		Comisión	Prima anual*				Comisión
Póliza 1	30-jun		60m	7.5m		54m	1.3m	-10%	6m	36%
Póliza 2	30-jun		22m	2.1m		20m	850k	-9%	2m	13%
Póliza 3	30-sep		28m	ND		19.5m	1.2m	-30%	8.5m	13%
Póliza 4	31-dic		42m	6.6		17.2	500k	-59%	24.8m	12%
Póliza 5	20-feb		15m	1.5m		12m	1.1m	-20%	3m	8%
Póliza 6	20-feb		8.5m	772k		7.9m	75k	-1%	800k	5%
Póliza 7	31-ago		11m	1.2m		5.5	304k	-50%	5.5m	4%
Póliza 8	Varias		16.7m	4.1		12.9	589k	-23%	3.8	9%

Prima Anual Total 200m

Prima Anual Total 149m = 100%

Ahorro acumulado total: 54.4 m