



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APÉC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Mercadeo

Título:

Plan de Comunicación Efectiva Interna para una Corredora de Seguros

Sustentada por:

Laura Marie Sánchez	2013-2470
Leidy Santana Ramírez	2014-0851
Sheila Loveras	2014-0908

Asesoras

Lcda. Karla Javier Caraballo

Lcda. Raysa Karina Conde

Monografía de grado para optar por el título de Licenciatura en:

MERCADOTECNIA

Santo Domingo, D. N.

Abril 2018

INDICE

Dedicatorias.....	3
Agradecimientos.....	4-5
Resumen Ejecutivo.....	6
Introducción.....	7
1.-Capítulo I. La Comunicación Interna y pasos para su ejecución.....	8
1.1 -Origen Y Evolución De La Comunicación Interna.....	9
1.2- Tendencias de la Comunicación Interna en República Dominicana y pasos para su ejecución.....	10
1.3- Situación actual de la comunicación interna de Bancalari & Asociados	11-12
2.-Capítulo II. Perfil de la Corredora de seguros Bancalari & Asociados.....	13
2.1- Origen de la Empresa.....	14
2.2- Filosofía De La Empresa.....	15
2.2.1 Grupos De Interés.....	15
2.2.2 Análisis modelo actual de comunicación formal e informal.....	16
2.3- Organigrama.....	17
2.4-Diferenciación frente al mercado.....	18
2.5- Principales competidores.....	19
2.6 Posicionamiento de la marca ante la competencia.....	19
2.7-FODA.....	20
3.- Capítulo III. Planeación y formulación se las estrategias.....	21
3.1- Objetivos generales del Plan de Comunicación Interna.....	22
3.2- Estrategias de gestión para interesados.....	22
3.3-Plan de Comunicación Interna de Bancalari & Asociados.....	23
Gráfico.....	24-25
3.3.1 Herramientas para utilizar.....	26
3.3.2Cronograma del PCI.....	26
Gráfico.....	26
4.-Capítulo IV. Ejecución y control.....	27
4.1- Ejecución y control del Plan de Comunicación Interna.....	28
4.2-Análisis y estructura de costos.....	29
4.3-Ventajas y desventajas del Plan de Comunicación Interna.....	30-31
4.4-Análisis FODA Del Plan Comunicación Interna.....	32
Conclusión.....	33
Recomendaciones.....	34
Lista de referencias.....	35
Anexos.....	36-40

DEDICATORIAS

Quiero Dedicarle en primer lugar este logro **a Dios** por haberme ayudado durante estos años, el sacrificio fue grande, pero tú siempre me diste la fuerza necesaria para continuar y lograrlo, este triunfo también es tuyo mi Dios.

A mi Familia, por siempre estar presente, por guiarme, inspirarme y mostrarme el camino correcto, *por* ayudarme a convertirme en quién soy ahora, por enseñarme que con continuo esfuerzo todo se logra y si no se logra es porque aún la jornada no ha terminado. Dedico este éxito a ustedes, uno de muchos más que vendrán.

Sheila Loveras Guillermo

Dedico esta investigación **a Dios** por llenarme de aliento en aquellos momentos en los que no tenía motivación para seguir, tu mi luz mi energía el que todo lo puede.

A mi familia, en especial a mi madre Bernardina Ramirez quien siempre ha estado ahí para mí, demostrando con su dulzura y amor incondicional que puedo hacer todo lo que me propongo. Por ustedes hoy soy y seguiré siendo una persona de bien, poniendo el corazón en todo lo que hago.

Leidy Laura Santana R.

Dedico este monográfico en primer lugar a mi madre, quien siempre estuvo ahí dándome el apoyo, a mis hermanas pues me motivan a ser mejor persona cada día, a mi familia quienes han estado presente y colaborando muy de cerca en todo mi trayecto universitario, a mis profesores quienes pusieron empeño día a día en forjar mis conocimientos y crear mis experiencias de la carrera.

Laura Marie Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todo lo que tengo y lo que soy. En el mismo orden, gracias papi divertido Raúl Santana por creer en mí, gracias por su apoyo moral en conjunto a mi madre Bernardina Ramirez, gracias por ser el ejemplo que me impulsa a ser mejor persona cada día. Agradezco a mis hermanos por su apoyo incondicional Yelitza, Yojalvin, Raúl e Ingrid Ivelisse mi sangre los adoro un montón no saben lo orgullosa que me siento de cada uno de ustedes.

También, agradezco a mi mejor amiga Hilda Brito, gracias mi tefy por estar ahí cuando más te he necesitado, por darle color y locura a mi vida. Laura Marie amiga, que dicha siento haber culminado este periodo de mi vida contigo, hemos llegado lejos y lo seguiremos haciendo. De igual manera, agradezco a mi compañera de monográfico Sheila Loveras... ¡Chicas lo logramos!. Agradezco a nuestras asesoras de monográfico Raysa y Karla, sin ustedes esto no hubiese sido posible. Por último, pero no menos importante, agradezco a mi casa de estudio UNAPEC aquí conocí gente grandiosa y profesores que me han impulsado a ser mi mejor versión.

Leidy Laura Santana R.

Agradezco grandemente a Dios por permitirme vivir y completar esta gran experiencia, todo se lo debo a él, a mi madre quien ha sido mi balance y fortaleza durante todo este tiempo, a mi prima Nidia Morillo y a su esposo Carlos Roa, quienes desde un principio de la carrera me apoyaron en todos los aspectos y creyeron en mí, a mi amiga Diana Vicioso quien formaba parte de mi motivación a estudiar la carrera, emprendedora joven, a mi amiga Lianna Martínez puesto que contaba siempre con su apoyo emocional, ayudándome a superarme y a ver las dificultades desde otro punto de vista y por ultimo pero no menos importante mi amiga Leidy Santana quien fue el complemento perfecto, ella motivo mi empeño y dedicación continua. Los desafíos son los que hacen la vida interesante, y superarlos es lo que hace la vida significativa.

Laura Marie Sánchez

Agradezco infinitamente a **Dios**, por darme un día más de vida y por ayudarme a tomar decisiones importantes, gracias a su ayuda divina he podido culminar mi carrera y siempre se lo agradeceré; muchos iniciamos el mismo camino pero pocos pudimos llegar hasta el final, gracias Dios por haberme dado sabiduría durante todo este tiempo, gracias a ti hoy finalmente podre graduarme.

Gracias a mis padres **Julio Goris y Thelma Lovera** Como una muestra de mi cariño y agradecimiento, por todo su amor y el apoyo brindado y porque hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida, les agradezco la orientación que siempre me han otorgado.

Gracias a **Valerio Villaman, Stephany Javier, Andrys Figuero**, que siempre estuvieron presente en todo momento, los quiero mucho a los tres, tienen un espacio inmenso en mi corazón.

Agradezco a mis compañeras de Monográfico **Leidy y Laura** por compartir conmigo este proceso, a Leidy por aceptarme como compañera desde un principio, gracias a Laura por tu comprensión y paz dentro de este proceso en fin sin ustedes dos esto no hubiese sido igual porque al final las tres fuimos un complemento.

Gracias especiales a mi Mejor Amiga, hermana, Confidente **Grisvel Villaman**, que sin ella este proceso no fuese igual; le agradezco todo porque siempre estuvo ahí junto a mí, siempre apoyándome, llenándome de positivismo ,buenos consejos y paz, te quiero mucho bestie espero compartir más logros juntas.

Gracias a nuestras asesoras **Raysa y Karla** quienes han servido de guía y apoyo para que nuestro monográfico fuese un éxito.

Sheila Loveras Guillermo

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio tiene por objetivo, desarrollar un plan de comunicación interna que resulte efectivo para la corredora de seguros Bancalari & Asociados. Este plan ayudará a mejorar la comunicación dentro de la empresa y así reducir las barreras existentes entre los colaboradores.

El plan de comunicación se ha elaborado con el fin de responder a la necesidad de vertebrar de forma eficiente las acciones comunicativas entre los empleados. Se identifica el problema a resolver de la deficiencia de imagen visual corporativa y la necesidad de desarrollar comunicación entre los departamentos.

Entre las fuentes primarias se utilizará una encuesta para verificar la problemática que presenta la empresa con relación a la comunicación efectiva que está utilizando con los empleados.

Entre las fuentes secundarias en la bibliografía se detallan enlaces de páginas web, escritos, manuales inductivos de la empresa que nos ayudarán a dar respuesta y sugerir las estrategias a emplear para el desarrollo de una comunicación efectiva en la empresa.

Emplearemos en este estudio investigación de la tendencia de la comunicación efectiva en las empresas dominicanas y que ventaja tienen las que lo han utilizado como estrategia.

Este plan pretende aportar soluciones para la corredora de seguros Bancalari & Asociados que le permita a su vez desarrollar una comunicación interna efectiva de la misma manera aumentar el desempeño de sus colaboradores.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia. La falta de este mecanismo afecta negativamente el clima laboral en las empresas, la falta de los canales de divulgación internos provoca desconcierto y desinformación entre los empleados de la institución o empresa.

Las instituciones y empresas en la República Dominicana se han visto en la necesidad de implementar nuevas herramientas de comunicación interna para que haya un mejor flujo de información.

La implementación de un Plan de Comunicación Interna Efectiva como mecanismo de difusión de información en la Corredora de Seguros Bancalari y Asociados, busca edificar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y minimizar el margen de error que provoca la desinformación.

Este proyecto contiene 4 capítulos, el primer capítulo expone el origen y la evolución de la comunicación interna, las tendencias de la comunicación en el mercado nacional, así como también la situación actual de la comunicación interna de la Corredora de Seguros Bancalari.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y PASOS PARA SU EJECUCIÓN

1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

A lo largo de la historia organizacional, y como resultado de los exigentes cambios culturales que afectaron a los empleados, se fueron presentando nuevos escenarios comunicacionales. En el marco de estos constantes cambios, el término comunicación interna fue ganando terreno. Si bien los números indican un crecimiento continuo y constante todavía sigue siendo una actividad en proceso de gestación o una materia pendiente dentro de las empresas.

La comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, sin embargo, su gestión profesional comienza a desarrollarse a en Estados Unidos a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a las estrategias de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo personal). Tal como señala Justo Villafañe (2004) dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue "una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones".

A mediados de los noventa la función de las comunicaciones internas comienza, a despegarse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy en día se conoce como las gestiones de comunicaciones corporativas. En esta etapa ambos hábitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bidireccionalidad de la comunicación (sentido descendente y ascendente) con marcado énfasis en la importancia del feedback.

Actualmente, no se pretende pasar información a los empleados sino más bien crear una comunicación activa con los mismos. La CI (Comunicación Interna) hoy en día motiva y dinamiza la labor de los empleados, y paso a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

1.2 TENDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN REPÚBLICA DOMINICANA Y PASOS PARA SU EJECUCIÓN

Uno de los retos principales al que se enfrentan las empresas de origen nacional como internacional es lograr una comunicación efectiva interna. Las principales herramientas en boga utilizada en muchas empresas en la Republica Dominicana son: las revistas, mailling masivos, grupos de WhatsApp (un medio informal), la intranet entre otros.

Tanto Bancalari y Asociados como algunas de las empresas del sector de seguros, en años anteriores no contaban con una comunicación interna efectiva, ya que durante el proceso de training (entrenamiento del personal) no se fomentaba la importancia de la comunicación interna. Hoy en día las empresas saben la importancia de mantener una comunicación efectiva entre los departamentos, ejercicio que repercute en el desarrollo de los objetivos de manera fluida y eficaz.

La comunicación interna es fundamental para conectar a los empleados con la empresa, entender las estrategias y para que tengan una buena razón de dar lo mejor de sí. En ese sentido "Las compañías de hoy en día no solo quieren un dialogo con sus empleados si no, un dialogo con sus empleados para que a su vez estos empleados trasladen una visión y un punto de vista distintos a los clientes de la organización" Gonzalo, P. (2017).

Sabiendo esto, las empresas deben fomentar la importancia de la comunicación durante el proceso de entrenamiento del personal y cuando los colaboradores están sumergidos en sus tareas diarias.

1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE BANCALARI Y ASOCIADOS

En vista que la comunicación interna dentro de las empresas del sector de corretaje de seguro juega un papel muy importante porque determina intrínsecamente el éxito de estas, es necesario que se maneje una comunicación interna de manera fiable que contribuya al logro de objetivos.

La comunicación dentro de la empresa tanto descendente, es decir desde los directivos de la empresa a los distintos niveles de la pirámide jerárquica, como ascendente desde los colaboradores a los altos directivos debe funcionar fluidamente puesto que esta empresa se fundamenta en los servicios, si entre los colaboradores hay poca coordinación en la comunicación el déficit se reflejará a nivel externos.

Bancalari y Asociados, actualmente no cuenta con los medios adecuados para alcanzar una comunicación efectiva, tales como: manuales corporativos, Intranet, reuniones aleatorias, correos internos con actualizaciones de información pertinente, murales informativos y entrenamientos en conjunto con los departamentos como Team Building (Out Door Training).

Según las informaciones suministrada por los colaboradores de dicha empresa, hemos determinado que el problema reside en que las acciones que se deben llevar a cabo para la mejora de la comunicación interna y efectividad de la misma no están plasmadas ni registradas, por lo tanto, no ejecutan buenas prácticas para que el flujo de información sea efectivo.

La inadecuada difusión de información dirigida al personal ha provocado un descontento en los mismo. Según una de las preguntas plasmada en la encuesta realizada, el 90% de los colaboradores afirman que regularmente no están al tanto de las decisiones globales, departamentales u operativas llevadas a cabo.

Consideramos que con la creación de un plan de comunicación interna efectiva el cual cuente con las herramientas necesarias para que exista un mayor flujo en la información, erradique la percepción que tienen los empleados de la empresa y se sientan valorados.

A través de acciones tomadas de herramientas como el intranet, se logrará el acceso a la información de los empleados en la empresa, de la cual se transformará como un vehículo de capacitación para dichos colaboradores. En el mismo orden, Trello un software de administración de proyectos de instalación gratuita, funciona como un tablón virtual en el que se pueden colgar ideas, tareas, imágenes o enlaces. Es versátil y fácil de usar pudiendo usarse para cualquier tipo de tarea que requiera organizar información.

Finalmente, se pueden utilizar otras herramientas de las cuales carece Bancalari y Asociados y así aplicar un Plan de Comunicación Interna que sirva de mejora continua.

CAPÍTULO II

PERFIL DE LA CORREDORA DE SEGUROS BANCALARI & ASOCIADOS

2.1 ORIGEN DE LA EMPRESA

Bancalari & Asociados es una empresa dedicada al corretaje de seguros. Fundada en República Dominicana en 1982, se encuentra entre las cinco principales empresas del mercado dominicano desde el año 2000; con una cartera de clientes compuesta por importantes compañías tanto locales como multinacionales, dentro de los clientes estrellas a mencionar de la compañía se encuentran: Brugal & Co, Grupo Carol, Clorox Dominicana, Vinícola Del Norte, La Tabacalera, Comercial Roig, multinacionales que franquician compañías como Chef Pepper, Bakers Shoes, y entre otras.

Cuenta con un equipo de trabajo de más de 40 personas con vasta experiencia en el área, dirigidas por un staff de profesionales altamente certificado y con las mejores calificaciones, actualización constante y una marcada vocación de servicios. La compañía está dividida por departamentos según la colaboración y diversificación de los ramos de seguros “Técnico” que comprende lo que es el ramo “Riesgos Generales”: Incendio y Líneas Aliadas, Robos, Vehículos, Avería de Maquinaria, Fianza, Responsabilidad Civil, Responsabilidad Civil Exceso, Todo Riesgo de Montaje, Todo Riesgo Equipos Electrónicos, Transporte de carga, Cristales y letreros y Fidelidad 3D; y por otra parte “Salud”, este departamento maneja pólizas como son de vida, accidentes personales, salud o enfermedad y dependencia.

- ✓ Los procesos de servicio de Bancalari Corredores De Seguros constan de las siguientes actividades puntuales
- ✓ Identificación de las necesidades de cobertura individual de cada cliente.
- ✓ Recopilación de datos del cliente con el fin de obtener diferentes propuestas con las compañías Aseguradoras más competentes del mercado.
- ✓ Análisis y Evaluación de las diferentes propuestas obtenidas.

- ✓ Implementación y administración de su programa de seguros, dotado de las condiciones, coberturas, cláusulas y endosos que le permiten accionar al momento de un siniestro.
- ✓ En caso de reclamaciones, brindar asesoría y seguimiento adecuado durante todo el proceso.

2.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

La orientación al servicio, constancia, orden, coordinación y personal capacitado en el área es el factor del éxito de la empresa. Es una empresa enfocada en el bienestar y seguridad de sus clientes, a fines de darle la mejor atención personalizada y así suplir todas sus necesidades dentro del rubro en el cual se han desarrollado durante más de 35 años.

2.2.1 GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés de una empresa son los que influyen en la toma de decisiones. "Se definen como todos aquellos **grupos** que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas" (Freeman, 1983).

En Bancalari y Asociados se identifican los siguientes:

Internos:

- ✓ Presidente
- ✓ Gerencia Administrativa
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Cobros

Externos

- ✓ Accionistas

2.2.2 ANÁLISIS MODELO ACTUAL DE COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

La comunicación formal es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos; la informal es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.

DIFERENCIAS

FORMAL	INFORMAL
Canales de comunicación e información establecidos	Canales no establecidos, dependen del usuario
Comunicación planificada, establecida previamente	Comunicación espontánea
Liderazgo emerge dentro de la organización	Liderazgo emerge fuera de la organización
Presencia de distancia o espacio personal	Ausencia de distancia o espacio personal
Presencia de normas o métodos de evaluación	Ausencia de normas o métodos de evaluación
Tono neutral (formal)	Tono relajado (informal)

• http://www.ehowenespanol.com/diferencia-comunicacion-formal-informal-info_444568/

En Bancalari y Asociados no hay un documento que valide las técnicas y herramientas de comunicación interna, pero se realizan eventualmente reuniones a fin de dar por sentado decisiones tomadas por los altos directivos, aunque no siempre estas informaciones pasan de manera clara y precisa a los departamentos. Por lo que, la empresa aplica para la implementación de mejoras en la comunicación a nivel interno.

2.3 ORGANIGRAMA

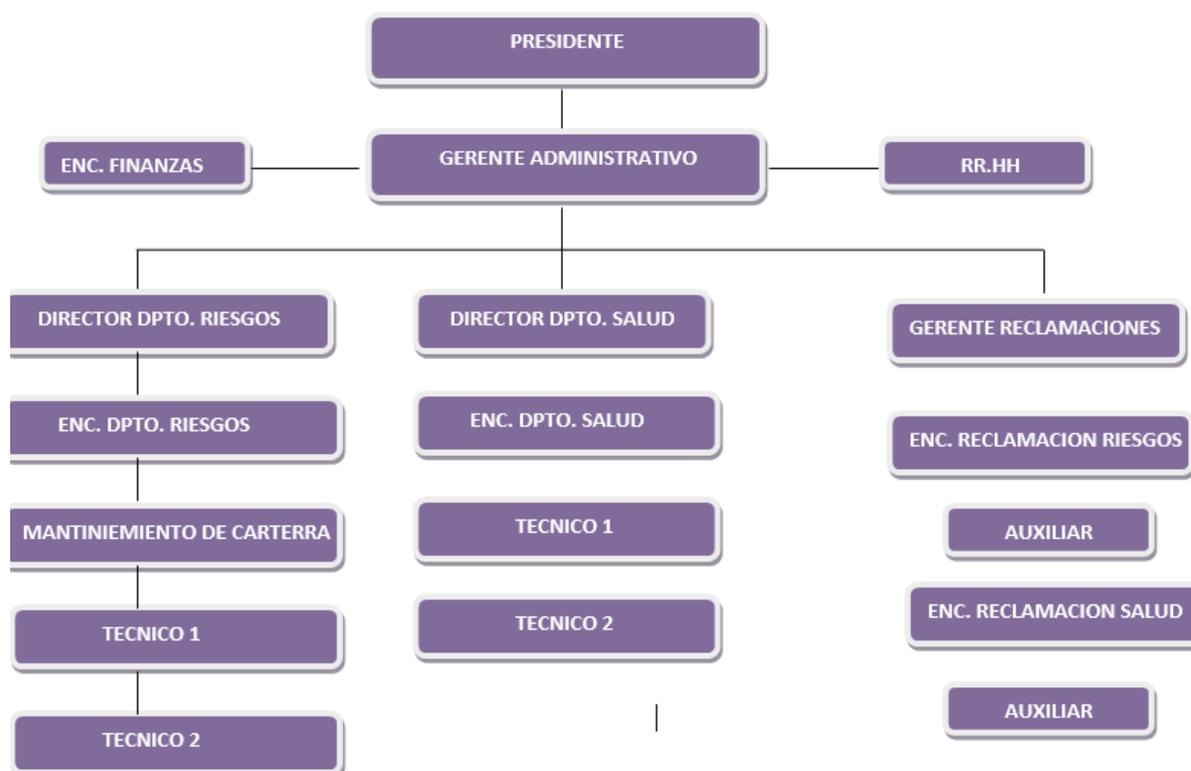


Figura 1. Suministrada por Bancalari y Asociados

2.4 DIFERENCIACIÓN FRENTE AL MERCADO

Lo que diferencia a Bancalari Corredores de seguros de los demás competidores del mercado dominicano, es que tienen más de 35 años en el mismo, han captado nuevos clientes y mantenido su cartera desde sus inicios en los 80s.

Debido al tiempo en el mercado, cuentan con las aseguradoras dominicanas más competentes: La Colonial De Seguro, Seguros Sura, World Wide, Seguros Banreservas, Seguros Pepín, Banesco Seguros, Seguros Patria entre otros. Bancalari y Asociados se han trabajado con confiabilidad lo que por su trayectoria proyecta a sus clientes estabilidad, así como también la mejora continua en sus operaciones para de mejores propuestas y ofertas a los clientes.

2.5 PRINCIPALES COMPETIDORES

- ✓ Franco y Acra.
- ✓ Ros Seguros y Consultoría.
- ✓ Manuel O. Matos, Brea y Asociados.
- ✓ Max, Corredores de Seguros.
- ✓ Grupo G8.

2.6 POSICIONAMIENTO DE LA MARCA ANTE LA COMPETENCIA

Según la revista Mercado (2016), Bancalari se encuentra en el lugar No. 5 de las mejores compañías corredoras de seguros de la Republica Dominicana.

A pesar de la larga y sólida trayectoria en el mercado dominicano Bancalari Corredores de seguros se ha mantenido en la sombra. Cuando se trata de comunicación no tienen una estructura o plan de comunicación tanto interno como externo, lo que ha provocado que su posición en el mercado no ascendiera en los últimos años. ROS Corredores de seguros competencia directa de Bancalari cuentan con presencia en las redes sociales, lo que ha impulsado a lograr un posicionamiento en corto tiempo y ser más eficientes a la hora del cliente solicitar o contratar servicios de seguros. En el mismo orden, Franco y Acra quienes encabezan la lista poseen una comunicación interdepartamental bien formulada proporcionando resultados positivos en todos los aspectos.

Por otro lado, tenemos a Max Corredores con un buen posicionamiento, a pesar de ser más nuevos en el mercado que Bancalari han sabido implementar las técnicas correctas de comunicación y por lo visto ha dado resultados.

2.7 ANÁLISIS FODA DE SITUACIÓN ACTUAL DE BANCALARI Y ASOCIADOS

La **matriz de análisis dafo** o **foda**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Por medio de este indicador se van a identificar los puntos a mejora para el buen desempeño de la Corredora de Seguros Bancalari y Asociados.

Fortalezas

1. Larga trayectoria comercial en el mercado dominicano.
2. Calidad en las gestiones administrativas.
3. Negociaciones comerciales personalizadas con las aseguradoras para el cliente final.
4. Cartera de cliente sólido rentable.
5. Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.

Oportunidades

1. Expansión al mercado internacional.
2. Crecimiento de cartera corporativa.
3. Creación de un Plan de comunicación interna efectiva.
4. Fidelización de clientes por medio de CRM.
5. Captar un nuevo nicho de mercado.

Debilidades

1. Escasa participación en las redes sociales.
2. Bajo reconocimiento de la marca comparado con sus competidores.
3. Carencia de seguimiento a las tendencias y actualizaciones tecnológicas.
4. Sucursal única en el país.

Amenazas

1. Crecimiento del % que ocupan en el Mercado los competidores.
2. Nuevas leyes y normas que regulen a las Corredoras de Seguros.
3. Entrada de nuevos competidores.
4. Nuevas tecnologías.
5. Traslado de clientes a las marcas competidoras.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS

ESTRATEGIAS

3.1 OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo General:

-Elaborar un plan de comunicación interna para Bancalari Corredores De Seguro.

Objetivos Específicos

1. Detectar las deficiencias de comunicación interdepartamentales en Bancalari Corredora de Seguro.
2. Implementar herramientas de comunicación interna para lograr la efectividad.
3. Mantener la efectividad y fluidez en el intercambio de información entre los departamentos de la empresa.

3.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS

Una gestión de comunicación interna efectiva debe contar con la identificación de los grupos interesados para así implementar los objetivos establecidos. En el siguiente cuadro se muestran los grupos de interés, su influencia y la logística de implementación. En el mismo orden, la escala de influencia muestra una numeración sientto 3 número el máximo y 1 el mínimo.

DEPARTAMENTOS INTERESADOS	INTERÉS	INFLUENCIA	GESTIÓN
Gerente Administrativo	Alto	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar la efectividad del Plan ✓ Autorizarlo para su ejecución
Recursos Humanos	Alto	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar el Plan ✓ Mantener a los colaboradores informados ✓ Implementar propuestas de mejora continua de comunicación interna
Cobros	Alto	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimentación continua

Figura 3. Elaboración propia 2018

3.3 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA BANCALARI Y ASOCIADOS

Una vez detectada la deficiencia de comunicación interna e identificar los grupos interesados en erradicar esta problemática, pasamos a presentar mediante un cuadro el plan de comunicación interna. El mismo posee las herramientas que servirán de guía para la difusión de información, contenido, los departamentos responsables de llevar a cabo cada punto, objetivos, estrategias, tiempo y los receptores.

CANAL	CONTENIDO	DPTO. RESPONSABLE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PERIODO	RECEPTOR
✓ Reuniones	✓ Información sobre los objetivos del plan de comunicación	✓ Gerente administrativo y Recursos Humanos	✓ Mejorar la comunicación interna interdepartamental	✓ Informar a todos a los colaboradores sobre las herramientas que se van a implementar	✓ Mensual	✓ Cobros
✓ Mailing masivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización cartera de clientes ✓ Personal de nuevo ingreso ✓ Festividades 	✓ Recursos Humanos y Cobros	✓ Mantener a la Gerencia actualizada de las novedades	✓ Poner en copia a la Gerencia para informar temas de interés general	✓ Semanal	✓ Gerente Administrativo
✓ Mural informativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Festividades ✓ Recordatorios ✓ Frases para mantener al personal motivado ✓ Bienvenida a colaboradores de nuevo ingreso 	✓ Recursos Humanos	✓ Colocar de manera visible informaciones relevantes de interés general	✓ Imprimir flyers y afiches con contenido de interés general para colocarlos en los murales	✓ Semanal	✓ Todo el personal
✓ Manual corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fundadores ✓ Historia ✓ Misión visión y valores ✓ Descripción de puestos ✓ Utilización de programas establecidos en la empresa ✓ Normativa corporativa ✓ Código de vestimenta 	✓ Recursos Humanos	✓ Crear un manual corporativo	✓ Plasmar todo lo relacionado con la empresa en un manual que los empleados tengan acceso a el	✓ Indefinido	✓ Todos los colaboradores

✓ Team Building	✓ Cronograma de actividades	✓ Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la habilidad de comunicación e interpretación ✓ Crear fluidez comunicacional ✓ Incentivar el trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Outdoor training. ✓ Indoor training ✓ Instructor de actividades ✓ Premios mejor equipo 	✓ Anual	✓ Todos los colaboradores
✓ Intranet	✓ Todo tipo de información relacionado con la empresa	✓ Todos los departamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lograr una comunicación efectiva con los departamentos. ✓ Minimizar el tiempo de propagación de la información 	✓ Encargar al departamento de Recursos Humanos la gestión de servidores internos para que todo el personal esté conectado por la intranet	✓ Mensual.	✓ Toda los empleados de la empresa
✓ Trello	✓ Tareas diarias	✓ Todos los departamentos	✓ Lograr sinergia en el equipo de trabajo	✓ Colocar en la tabla virtual las tareas propias y las que dependen de otra persona.	✓ Semanal	✓ Toda los empleados de la empresa

Figura 4. Elaboración propia 2018

3.3.1 HERRAMIENTAS PARA UTILIZAR

Para este plan de comunicación interna efectiva se propone implementar herramientas tecnológicas y básicas que sirvan de soporte para la realización de los objetivos.

Uno de los métodos son las reuniones periódicas, en las cuales se conversarán temas de interés particular y/o general sin obviar la difusión de la toma de decisiones que involucren a todo el personal administrativo. Se tratará la retroalimentación y seguimiento de los objetivos previamente establecidos.

La utilización de mail masivos para la difusión de informaciones puntuales de interés general como son: asensos, colaboradores de nuevo ingresos, fiestas, etc., colocación de murales informativos, así como también la elaboración de un manual corporativo que contenga información general de la empresa tales como: misión visión y valores, identidad corporativa, funciones de cada departamento entre otros.

Dentro de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación, como está plasmado en la figura 4 se utilizará la intranet que tiene como beneficio principal tiene la actualización rápida y sencilla, a un costo reducido. En esta, se manejará información relevante que es de vital alcance para los empleados. En el mismo orden, esta Trello una tabla virtual que ayudara a fomentar sinergia y trabajo en equipo, puesto que con este programa se colocan las tareas diarias de cada uno de los colaboradores, manteniéndose informados del estatus de cada solicitud requerida.

Las ventajas de estas herramientas son:

- ✓ Fácil distribución de la información.
- ✓ Información segura en los servidores de la empresa.
- ✓ Llega a un gran número de usuarios.

Como última herramienta esta la actividad teambuilding una excelente manera de estrechar los lazos personales entre empleados y crear un buen clima en tu oficina.

3.3.2 CRONOGRAMA DEL PCI

El cronograma de actividades es un resumen de todos los pasos que se ha de seguir para cumplir un objetivo en un determinado periodo de tiempo. También, llamado gráfico de Gant en honor a su inventor Henry L. Gant, en este se incluye información acerca del tiempo destinado al objetivo o proyecto y a cada una de sus fases.

En el presente gráfico se incluyeron las actividades plasmadas en el PCI.

Actividad	Periodo															
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones	■		■		■		■		■		■		■		■	
Mails masivos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Murales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Intranet			■				■				■				■	
Trello	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Team building																■

Figura 5. Elaboración propia 2018

CAPÍTULO IV

EJECUCIÓN Y CONTROL

4.1 EJECUCION Y CONTROL DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Todo plan de comunicación interna debe tener propuesto como ejecutarlo y como en el proceso controlar y evaluar los resultados. El plan se va a ejecutar bajo la supervisión del Depto. De Recursos Humanos y el apoyo de mercadeo.

El principal paso para ejecutar el plan de comunicación interna efectiva es diseñar políticas de comunicación interna que apoyen la estructura e identidad de la empresa para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.

Por parte de la ejecución, se define y prioriza el público objetivo y que queremos transmitir a través del plan. Difusión periódica de información, participación activa de los colaboradores, definición y ejecución de actividades que involucren a los miembros.

¿Cómo se transmite? A través de:

- ✓ Elaboración de murales.
- ✓ Flyers o volantes.
- ✓ Mailing masivos.
- ✓ Reuniones o charlas.

Por parte de la evaluación y control

Un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los colaboradores) para identificar las desviaciones a los objetivos, las causas y poder diseñar acciones.

- ✓ Optimizar los medios de comunicación interna que se utilizarán para el plan
- ✓ Encuestas de percepción de los colaboradores.
- ✓ Elaboración de mensajes claves.
- ✓ Proponer charlas de capacitación.
- ✓ Implementar reconocimientos a los colaboradores que se hayan apegado al plan de manera efectiva.

4.2 ANÁLISIS Y ESTRUCTURA DE LOS COSTOS

Para la estructura de los costos de el plan de comunicación interna efectiva para la aseguradora Bancalari & Asociados ha sido determinada optimizando todos los recursos posibles para que los gastos de la empresa no incrementen y con los recursos existentes lograr tener el aprovechamiento en conjunto con el plan.

Descripción	Medidas	Cantidad	Meses	Costo Unitario	Costo total
Afiches	11x17	20	4	RD\$35	RD\$2,800
Flyers	5.5x8.5	12	4	RD\$5	RD\$240
Tablero de Corcho	22x15	1	4	RD\$395	RD\$1,580
Intranet	-	-	-	-	RD\$18,400
Freelance			3		RD\$60,000
Chinchetas		10	4	RD\$2	RD\$80
COSTO TOTAL					RD\$83,100

Figura 7. Elaboración propia 2018

Nota: Este presupuesto está trabajado en base a los gastos incurridos durante un cuatrimestre. El freelance se contratará por un periodo de 3 meses y devengará un sueldo de RD\$20,000 por instalación del programa.

4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Un buen plan de comunicación interna para que sea efectiva debe ayudar a desarrollar la identidad empresarial lo cual es necesaria la participación de todos los que integran la empresa, lo que genera un clima laboral positivo que se refleja a la percepción de nuestro público y a estar más cerca a los objetivos propuestos de la compañía.

Nunca será suficiente lograr el cambio en una empresa sino hay un programa de cambio perfectamente diseñado y expuesto a sus colaboradores; un programa de cambio sin un buen plan de comunicación interna está abocado al fracaso. Cualquier cambio relevante en los objetivos, formas de relación, planes de actuación, requiere de la participación de los miembros ya que también es su responsabilidad el desarrollo de esta. En la presente se desarrollan ventajas y desventajas que tiene este plan de comunicación interna efectiva para la aseguradora Bancalari & Asociados.

VENTAJAS

- ✓ Un vínculo de unión de todos los colaboradores de Bancalari & Asociados la cual incorpora seguridad en las relaciones profesionales, como tal, elimina dudas, conflictos, facilita la coordinación de actividades y aporta integración en todas las tareas de la empresa.
- ✓ Promueve un flujo de comunicación bidireccional, por lo tanto, facilita el intercambio de información vital dentro de la empresa.
- ✓ A través de medios escritos, orales o digitales, los colaboradores pueden conocer la situación de la empresa y los logros que la organización ha obtenido.
- ✓ Ayuda a motivar a los colaboradores, con contenidos importantes tanto de emprendimiento en el área como también las actividades realizadas dentro de la empresa y de cada departamento lo cual influyen en su nivel de productividad.

- ✓ Facilita la adaptación a cambios dentro de la empresa y a tener informaciones oportunas por consecuencia de crisis internas o externas

DESVENTAJAS

- ✓ Falta de voluntad, a veces los colaboradores no envían la información pertinente a su superior por lo que el sistema de comunicación o el plan puede verse interrumpido.
- ✓ Ser sustituido por otro plan o no realizarse.
- ✓ No ser aceptado o rechazado por los colaboradores de la empresa

4.4 ANÁLISIS FODA DEL PLAN A COMUNICACIÓN INTERNA

FORTALEZAS

- 1) Fácil transición al cambio por parte de los colaboradores y superiores.
- 2) El uso de tecnologías que todo el personal maneja para fortalecer las tareas diarias en la empresa de manera gratuita y optimizada.
- 3) Incentivar el posicionamiento en el mercado de las corredoras.
- 4) Los medios de comunicación interna que se van a utilizar son de bajo costo y gran alcance.
- 5) Establecimiento de funciones específicas y claras a los colaboradores.

OPORTUNIDADES

- 1) Orientación al conocimiento de los objetivos y la cultura empresarial.
- 2) Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- 3) Mejorar la toma de decisiones.
- 4) Reconocimiento de los clientes hacia la organización.
- 5) Relación profesional y personal con nuestro target.

DEBILIDADES

- 1) Aprobación y aceptación de los colaboradores de manera inmediata.
- 2) Escasez de carácter obligatorio.

AMENAZAS

- 1) Carencia de formalización en los procedimientos del plan de comunicación interna para Bancalari & Asociados.
- 2) Ausencia de definición clara de responsabilidades de cada uno de los colaboradores en conjunto al plan.
- 3) Falta de coherencia en los contenidos que se facilitan para la comunicación interna como en murales, correos masivos internos.
- 4) Exceso de información en un corto período de tiempo lo cual confunde a los colaboradores en el desarrollo de sus tareas.
- 5) Dificultad de adaptación al nuevo sistema comunicacional.
- 6) Un plan de comunicación interna efectiva de la competencia que sea más competente que la nuestra.

CONCLUSIÓN

Actualmente es de vital importancia la comunicación interna en una empresa ya que nos sirve como herramienta tanto objetiva y estratégica para el empleo de informaciones corporativas y así poder transmitirles directamente y correctamente a los empleados lo que promueve la empresa para estar alineados a un mismo fin, y al generar una cultura de fidelidad, motivación y apropiación o sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano se reflejara en el exterior hacia los clientes y la competencia así enfrentando retos y principios definidos.

El plan de comunicación interna efectiva que se ha desarrollado para Bancalari & Asociados es un nuevo motor que mueve los resultados de la empresa de manera eficiente y así no perder la competitividad de ser los mejores en el mercado de las aseguradoras; el plan aumenta rendimiento y motivación de los colaboradores, los hace sentir integrados y escuchados con el propósito de estar alineados a la filosofía de la empresa mediante circulación clara de misión, visión, valores y metas que Bancalari quiere inculcar.

La comunicación interna en Bancalari & Asociados hoy en día uno de sus mayores retos y más bien en una época en la cual se necesita difundir las informaciones y si no nos preocupamos porque nuestros empleados estén informados de las novedades que trae la empresa tendrá dificultad en responder a la competencia y a la demanda que tienen los clientes la cual hoy en día son muy exigentes.

RECOMENDACIONES

A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación son vitales para mejorar en la fluidez comunicacional; las mismas están basadas en los procesos y resultados esperados de un plan de comunicación efectiva interna para la administración de una empresa de corretaje de seguros:

- ✓ Velar porque la implementación del plan de comunicación efectiva interna aplique para todos los cargos tanto altos directivos como subalternos.
- ✓ Crear un ambiente de motivación en los colaboradores, pues está comprobando que un empleado feliz está dispuesto y abierto al aprendizaje.
- ✓ Incluir la evaluación y seguimiento periódicamente del cumplimiento del plan comunicacional.
- ✓ Capacitación del uso y manejo de las nuevas herramientas tecnológicas que serán implementadas como: Trello y la Intranet. Es importante la correcta instrucción de las nuevas tecnologías, practicando (learning by doing) de tal manera que el equipo pueda obtener una imagen global de las oportunidades y beneficios que puede aportarles las nuevas tecnologías en su desempeño.
- ✓ Identificar los objetivos, misión, visión y valores de la empresa. Estos deben estar bien claros pues el plan de comunicación interna debe estar orientado a las mismas.

LISTA DE REFERENCIAS

Adrianna, M. (2017). *Diagnóstico y Plan de Comunicación Interna Ciespal*.

Tesis de grado. Universidad Pontificia Católica del Ecuador (pp.8-9).

Recuperado en:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8197/10.C02.001410.pdf;sequence=4>

Alan, E. (2016) *El Plan de Comunicación Interna*. Recuperado en:

https://www.youtube.com/watch?v=moSOBZ_za5I

Alejandro, F. (2016) [Video] *Las 3 Principales Tendencias En Comunicación*

Interna. Recuperado en: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/tendencias-en-comunicacion-interna/>

Bancalari y Asociados, recuperado en:

http://www.bancalari.com.do/es/index_es.htm

Florentino, M., Gómez de León, C., & López García, N. (2016). *Plan de*

comunicación interna para la industria farmacéutica en República Dominicana. Tesis de grado. Recuperado en: Biblioteca Fidel Méndez Núñez UNAPEC.

Revista Mercado (2016). Admiradas. Recuperado en:

p://www.revistamercado.do/wpcontent/uploads/2017/08/Desplegado_Admiradas.pdf

Prnoticias (2017) *Tendencias en Comunicación interna por Estudio de*

Comunicación. Recuperado en:

<https://www.youtube.com/watch?v=FKWazIzaxsk>

Reyes, R., Lora, F. & Cuesta A. (2016) *Modelo y plan de*

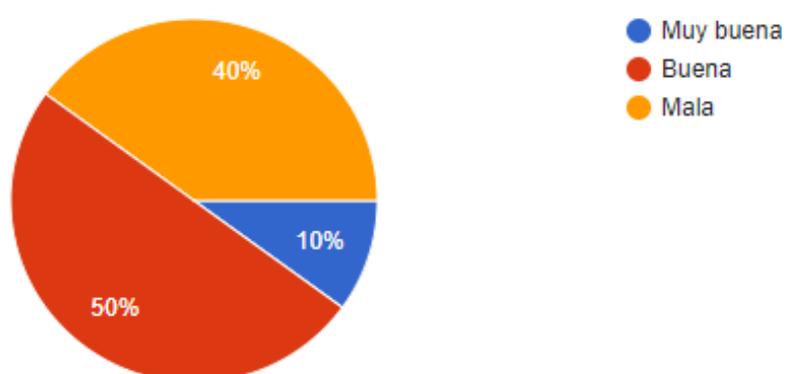
comunicación interna para entidades de compra por membresía en República Dominicana. Recuperado en: Biblioteca Fidel Méndez Núñez UNAPEC.

ANEXOS

Encuesta dirigida a colaboradores de Bancalari y Asociados para fines de monografía.

¿Cómo califica usted la comunicación entre los departamentos?

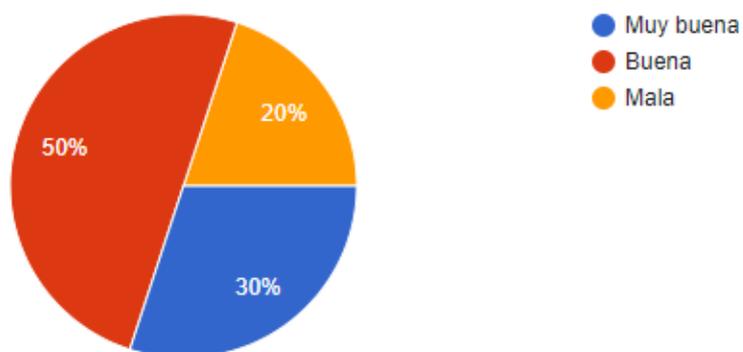
10 respuestas



Fuente: Encuesta realizada por estudiantes de UNAPEC a colaboradores de Bancalari y Asociados, Santo Domingo DN, marzo 2018.

¿Cómo considera la comunicación entre su equipo de trabajo y usted?

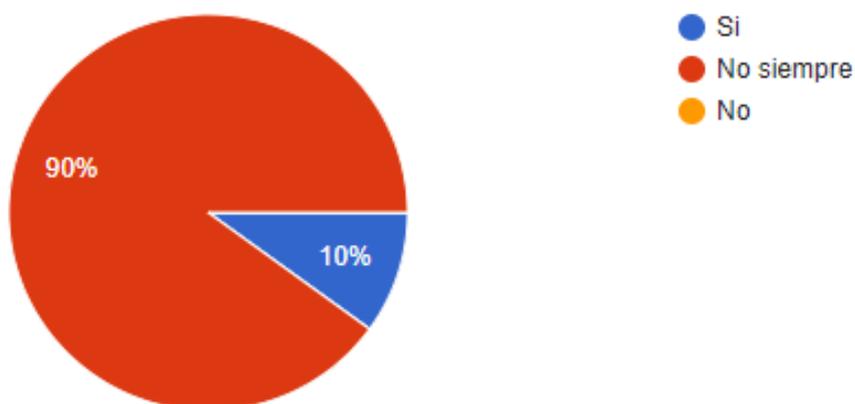
10 respuestas



Fuente: Encuesta realizada por estudiantes de UNAPEC a colaboradores de Bancalari y Asociados, Santo Domingo DN, marzo 2018.

Estoy al tanto de las decisiones tomadas por mi superior

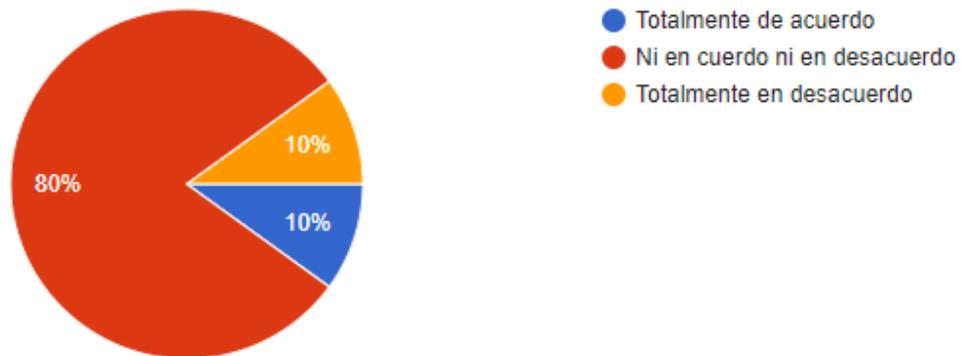
10 respuestas



Fuente: Encuesta realizada por estudiantes de UNAPEC a colaboradores de Bancalari y Asociados, Santo Domingo DN, marzo 2018.

Es solicitada mi opinión antes de alguna toma de decisión

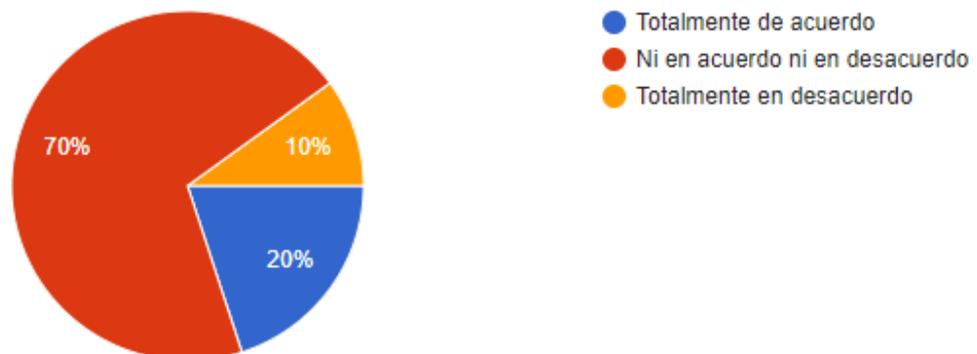
10 respuestas



Fuente: Encuesta realizada por estudiantes de UNAPEC a colaboradores de Bancalari y Asociados, Santo Domingo DN, marzo 2018.

Soy informado a tiempo de las decisiones tomadas que afecten mis funciones

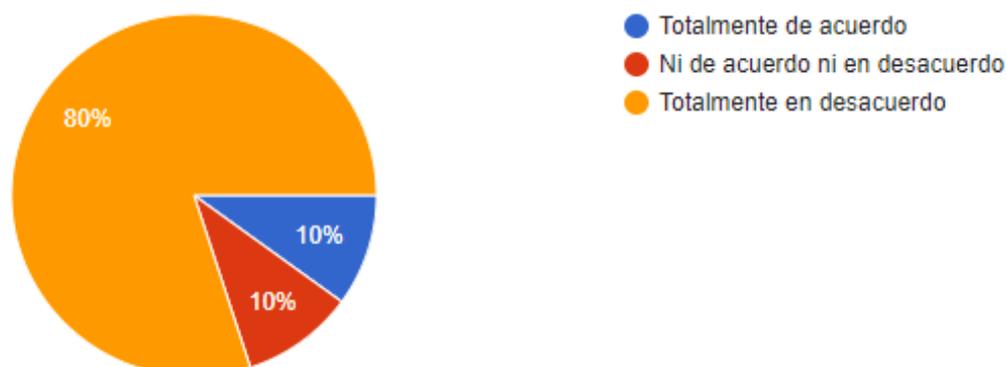
10 respuestas



Fuente: Encuesta realizada por estudiantes de UNAPEC a colaboradores de Bancalari y Asociados, Santo Domingo DN, marzo 2018.

Se realizan reuniones informativas de manera tal que me siento informado de los cambios

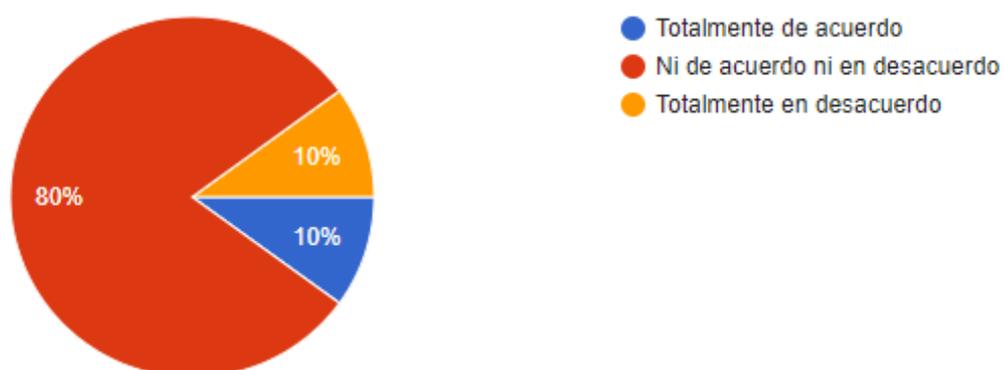
10 respuestas



Fuente: Encuesta realizada por estudiantes de UNAPEC a colaboradores de Bancalari y Asociados, Santo Domingo DN, marzo 2018.

Siento que son eficientes los canales de comunicación entre mi departamento y las demás áreas influyentes

10 respuestas



Fuente: Encuesta realizada por estudiantes de UNAPEC a colaboradores de Bancalari y Asociados, Santo Domingo DN, marzo 2018.

Nota: La muestra utilizada para los fines de monografía representa un 22% del personal de Bancalari y Asociados.

Programa propuesto (Trello)

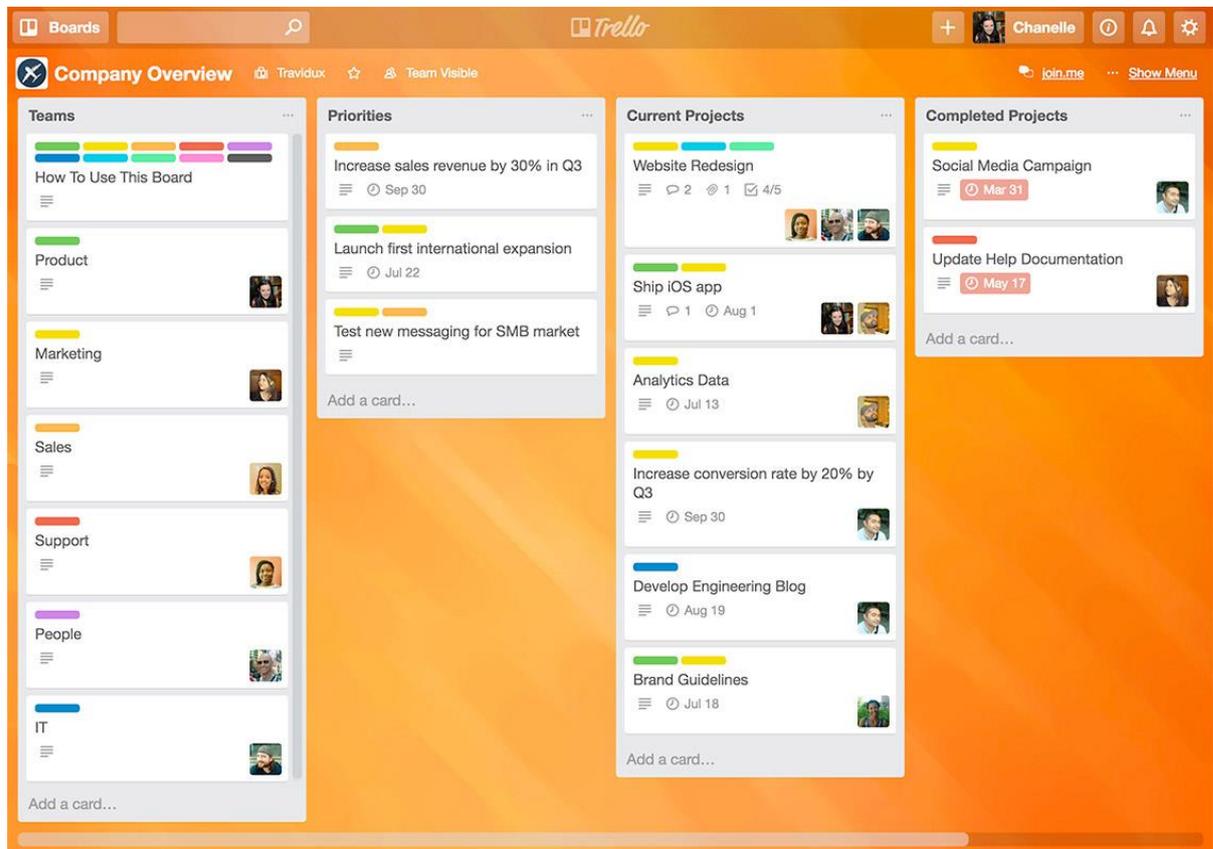


Imagen recuperada de internet.