



UNAPEC

COORDINACIÓN DE MONOGRÁFICO

**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadotecnia**

Título:

**Modelo y Plan de gestión de comunicación interna de una
entidad Bancaria en la República Dominicana.**

Laura Patricia Ricardo Rodríguez 2009-0414

Johan Tejada Brea 2009-0460

Elizabeth Zenaida Peguero Puigvert 2010-1564

Profesores del módulo

Lic. Sayma Feliz y Lic. Mariela Read

Comunicación Efectiva

Monografía de Grado para Optar por el Título de:

LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

Distrito Nacional

Abril, 2016

Índice de Contenido

Dedicatoria.....	i
Resumen.....	v
Introducción.....	vi

Capítulo I – EL OBJETIVO DE ESTUDIO EN EL CAMPO DE ACCION

1.1 Origen y evolución de la comunicación Interna en las organizaciones.....	1
1.2 Tendencia de la comunicación Interna en las Instituciones Financieras.....	5
1.3 Situación actual del objeto de estudio.....	6

Capítulo II – ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes y Cultura Organizacional.....	8
2.1.1 Filosofía Organizacional (Historia, Misión, Visión y Valores).....	8
2.1.2 Objetivos Organizacionales.....	12
2.1.3 Estructura Organizacional.....	14
2.1.4 Cultura Organizacional.....	16
2.2. Necesidades de los grupos de interés.....	17
2.2.1. Identificar los distintos grupos de interés (stakeholders) y su nivel de influencia.....	20
2.2.2 Identificar el actual modelo de comunicación utilizada por los distintos grupos de interés.....	24
2.2.3 Análisis FODA.....	25

Capitulo III – PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

3.1. Objetivos generales del plan de gestión de comunicación.....	27
3.2 Estrategia de gestión de interesados.....	27
3.3.1 Identificar la tecnología necesaria.....	28
3.3.2 Plan de comunicaciones.....	29
3.3.3 Elaboración del cronograma del Gerente Comercial.....	31
3.3.3 Matriz de Gestión de Comunicación.....	32

Capitulo IV – EJECUCIÓN Y CONTROL.

4.1 Análisis de la estructura de costos.....	33
4.2. Indicadores.....	34
4.3 Ventas y Desventajas del Plan Propuesto.....	35
Bibliográfica.....	36
Anexos:	
Anexo I – Anteproyecto.....	38
Anexo II – Encuesta al equipo Comercial.....	50
Anexo III - Resultados de las encuestas.....	52

Dedicatoria

Antes que todo a Dios, por permitirme llegar a donde estoy y disfrutar de este momento tan especial de mi vida. Por los triunfos y los fracasos porque todos y cada uno de ellos me han llevado a estar donde hoy estoy.

A mis amados padres, quienes han servido de apoyo, motivación e impulso a lo largo de mi vida, los cuales con empeño han transmitido valores inmensurables siendo ellos la muestra de que todo es posible para aquel que persevera y cree en sus sueños y sobre todo para aquel que lucha. Gracias mami por enseñarme tu frase bíblica que ha marcado el rumbo de mi vida “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”, pero más que nada, por su paciencia y amor y enseñarme que no existen límites. A ustedes les debo esto.

A mi hermano Alex, por siempre estar incondicionalmente a mi lado y a mi familia en general, por darme los valores y enseñarme que todo es posible para aquel que trabaja duro y honradamente y para el que cree en sus sueños y lucha por ellos.

A mi hija Mia Patricia. Esto es por ti y para ti. Eres mi fortaleza, mi empuje, mi motivación de cada día. Gracias por darme la oportunidad de ser tu madre, estoy inmensamente agradecida con Dios por tu llegada. Mi amor por ti no tiene límites. Espero en Dios ser el mejor ejemplo para ti. No descanses hasta lograr lo que te propones. Lucha incansablemente por lo que quieres porque no hay mayor satisfacción que lograr eso por lo que tanto luchaste. “No hay secretos para el éxito.

“Éste se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso”
Colin Powell.

A mi pareja, José Ramón, te agradezco infinitamente por ser ese apoyo, ese soporte que siempre soñé. Por siempre estar ahí en los momentos buenos, pero también en los ratos amargos y de incertidumbre. Por darlo todo por y para nuestra familia. Te amo.

A Clara Romano, amiga incondicional, esa que nunca ha dejado de estar a pesar de las circunstancias. Contar con tus palabras de aliento no tiene precio. Por ser parte de este y cada uno de los momentos más importantes de mi vida. No hay palabras.

Laura Ricardo

Dedicatoria

Primero que nada, quiero agradecerle a mi madre, Glennys Brea por ser ese ejemplo de perseverancia, confiar en uno mismo, siempre dar lo mejor de sí y de que cuando se quiere se puede, hoy puedo decir lo logre gracias a ti, simplemente, gracias.

A mi padre, Juan Tejada, por siempre apoyarme, a mis tíos, Aquiles Fernández y Felipe Galán, por todo el apoyo recibido por parte de ambos para mi crecimiento académico, al igual que mis tías Wendy Brea y Fatima Brea, mil gracias.

A mis hermanos, Jonathan Tejada y Johel Tejada, por siempre estar todos estos años de mi carrera ayudándome, apoyándome y motivándome siempre.

A mis primos, Dharma Fernández y Javier Fernández, por ser como hermanos y siempre preocuparse por mis estudios. Al igual que mi pareja, Gloria Guerrero, por ser ese apoyo incondicional de cada día con mis asignaciones y proyectos de la universidad, gracias.

Gracias a mis compañeras de monográfico por ese apoyo y comprensión por parte de ambas. Igual que mis amigas Caroline Canaan y Massiel Cabral por su paciencia y comprensión.

A mis profesores, David Carvajal, Sayma Felix y Mariela Reid, por la forma en como transmitieron sus conocimientos. Gracias especiales a la profesora Rita Espaillat, por ser más que una maestra, una madre para mi educación, muchas gracias.

Johan Tejada Brea

Dedicatoria

Agradecemos a Dios por permitirnos concluir con éxito esta etapa en nuestras vidas, por bendecirnos para hacer realidad este sueño tan anhelado, porque como equipo entendemos que las fuerzas para superar los obstáculos y las dificultades que se presentaron a lo largo del camino provienen de una fuente divina.

De igual forma agradecemos a mi madre Palmira Puigvert, porque soy su reflejo. Gracias por ese amor desmedido, por apoyarme en cada paso, por entenderme y encaminarme por el camino del bien, este logro también es de ustedes.

A las maestras Sayma Feliz y Mariela Read por guiarnos en el trayecto a convertirnos en Mercadólogos, porque siempre nos motivaron a abandonar nuestra zona de confort impulsándonos a asumir el reto de este proyecto.

Agradecemos a nuestros amigos, compañeros, futuros colegas y demás allegados por el apoyo brindado, porque en un momento dado nuestras metas y los esfuerzos por alcanzarlas también fueron suyos.

Elizabeth Peguero Puigvert

Resumen

La comunicación es como tal la base de las relaciones humanas y por ende de todas las organizaciones y es lo que determina el éxito de estas. Es en lo que deben enfocarse todas las empresas para el logro de sus objetivos ya que es esencial para la motivación e integración entre los empleados. En los últimos años la comunicación se ha vuelto más que una moda, un pilar para las organizaciones, es cultura. Quienes conforman las cabezas de las organizaciones deben ser personas capaces de comunicarse, pero más que comunicarse, deben ser personas con la capacidad de hacer fluir la comunicación en todas las vías. Normalmente hacen uso de la comunicación como una herramienta laboral ya sea de manera verbal, por escrito o gestual para poder mantener a sus empleados informados y motivados ya que cuando estos se sienten con la libertad de expresar sus ideas, opiniones y quejas, les da la oportunidad de ver sus puntos de mejora, y crecer junto a estos y se sienten valorados lo que hace que se comprometan con el logro de sus objetivos e identificados con la empresa. Una buena comunicación interna genera como resultado la alta productividad de sus empleados lo que se traduce en la efectividad de la empresa. El monográfico presentado a continuación trata de la elaboración de un plan de comunicación interna para el departamento de Banca Empresa del Banco Santa Cruz S.A. El fundamento de esta investigación es poder proporcionar las bases sobre la cual será posible lograr una mejor comunicación dentro de la empresa y como resultado de esto, el incremento significativo en el logro de los resultados de la organización. Para este trabajo se tomaron en cuenta diferentes tipos de instrumento de apoyo como encuestas a directivos, encargados de áreas y colaboradores. Esta investigación es sustentada por conceptos y teorías.

Introducción

Así como la comunicación es un elemento de vital importancia para los seres humanos, no lo es menos para las organizaciones ya que esta es la vía para compartir ideas, intercambiar experiencias, conocimientos o un trabajo en equipo. Para que en las organizaciones fluya de manera efectiva la comunicación es necesario que las opiniones de su personal sean tomadas en cuenta.

Hoy en día, las empresas reconocen que los empleados ocupan la mayor parte de su tiempo comunicándose. Para el logro de los objetivos de las empresas es imprescindible una comunicación efectiva entre los empleados y el empleador, esto garantiza un sano ambiente laboral y fortalece al cliente interno y por ende se puede lograr la satisfacción del cliente externo logrando alcanzar niveles de altos desempeño, esto quiere decir que si no existiera dentro de las organizaciones una comunicación adecuada y previamente establecida con el objetivo de satisfacer las necesidades de comunicación de los colaboradores, se creará un ambiente de malos entendidos, desequilibrio, falta de motivación e incertidumbre.

Es necesario que cada empleado tenga conocimiento y vea la relación que debe existir entre su rol y las tareas que le corresponde realizar, esto solo es posible si cada uno está informado de la filosofía corporativa y trabajan como equipo para el logro de los objetivos.

Las organizaciones consideradas con cultura de comunicación interna efectiva son aquellas que promueven el trabajo en equipo, y estimula la creación y mejora de las relaciones interpersonales y fomenta la libertad de opinar y dar sugerencias.

Al referirnos a las ventajas y desventajas de un gerente con aptitudes y actitudes orientadas al buen uso de la comunicación, Jones nos revela que:

Cuando los gerentes y otros miembros de la empresa no son buenos comunicadores, el desempeño organizacional se ve afectado y es probable que pierda cualquier ventaja competitiva que pudiera haber tenido. Sin embargo, cuando todos los miembros de una organización pueden comunicarse entre sí y con otras personas, es mucho más probable que la organización tenga un desempeño excelente y logre una ventaja competitiva. (Jones & George, 2014).

Entendiendo que el papel de crear estrategias, ejecutar planes y llevar a cabo acciones que propicien la comunicación efectiva en la organización no es un rol o compromiso que debe propiciar exclusivamente un individuo, está claro que se requiere entonces, de todo un equipo motivado, capacitado y con niveles de inteligencia emocional elevados, para accionar el motor que mueve la comunicación eficaz dentro de la organización.

El objetivo de este trabajo es diseñar un plan de gestión de comunicación interna para el departamento de Banca Empresa del Banco Santa Cruz S.A.

establecido bajo la cultura organizacional de la empresa y apoyados en la ejecución de estrategias de comunicación interna que le permitan a cada empleado conocer y manejar de manera fácil y adecuada en sus diversas áreas de manera tal que sea reducidas las barreras de la comunicación.

Es así como en el capítulo 1 se detallan los antecedentes y la filosofía organizacional del Banco Santa Cruz S.A. con la finalidad de sentar las bases necesarias para el desarrollo del plan de comunicación interna.

Capítulo I – EL OBJETIVO DE ESTUDIO EN EL CAMPO DE ACCION

1.1 Origen y evolución de la comunicación Interna en las organizaciones.

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. El vocablo común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Esto indica a nivel etimológico la relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". La comunicación sirve entonces, entre otras funciones, para entender las relaciones entre la sociedad y la evolución comunicativa. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, la palabra "comunicación" significa la acción y efecto de comunicar o comunicarse y la correspondencia entre dos o más personas.

(<http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-comunicacion-organizacional/>)

En esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de sólo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna). El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

<https://eventimmaginazione.wordpress.com/2012/11/19/relaciones-publicas-internas/>

Para ello se contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios murales, etc.) telefónicos y audiovisuales (videos); y acciones (eventos masivos – aniversarios, fiestas olimpiadas deportivas, etc.).

<https://eventimmaginazione.wordpress.com/2012/11/19/relaciones-publicas-internas/>

Para entender las diferentes teorías sobre el origen y evolución de la comunicación interna en las organizaciones, a continuación, se expondrán de manera breve las principales características, temas de investigación y tendencias desde que comenzó a estudiarse en la década de los cuarenta hasta la actualidad.

Década de 1940

Durante este período, el estudio se centró en el desarrollo y mejora de los medios de comunicación descendentes para mantener informados a los trabajadores, así como la relación que existe entre el mantener a los empleados informados y grado de motivación. Debido a estos objetivos, el lema que ganó popularidad era “un empleado informado es un empleado motivado y productivo”.

Década de 1950

Durante la década de 1950 continuó la investigación sobre los estudios de comunicación descendente iniciados en la década anterior y surgieron tres enfoques de investigación. Debido a estos temas de estudio, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, esta década se la conoce como “redes, climas y retroalimentación”.

Década de 1960

La investigación de la comunicación organizacional durante la década de 1960 se centra en el clima dentro de las organizaciones y a analizar las redes de

comunicación, iniciada en la década anterior. Los estudios se llevaron a cabo, principalmente, en la Universidad de Purdue y las conclusiones a las que se llegaron sugieren que el “supervisor eficiente” es una persona que tiende a estar “orientada hacia la comunicación” es decir alguien que es atento, que sabe escuchar, pedir, persuadir, en lugar de ordenar o gritar y usualmente es bastante abierto para transmitir información a los subordinados

Década de 1970

En esta década se estudió también el rol y las funciones de la “comunicación abierta jefe-subordinado” en sus respectivas conductas de comunicación. A esta década se la conoce con el nombre de “naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación”. Tal como señala Justo Villafaña 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”.

Década de 1980

Los temas de investigación en esta época se enfocaron al estudio de las organizaciones como sistemas, de la comunicación como proceso y en la manera en que los miembros de la organización crean significados. Sin embargo, el clima organizacional, la relación jefe-subordinado (en el marco de la comunicación ascendente y retroalimentación), las redes de comunicación y los roles en las redes continuaron siendo objeto de estudio. A esta década se la denomina “la era del proceso de la comunicación organizacional”.

Desde la década de los 90, la comunicación interna es una realidad y un fenómeno corporativo que aunque siempre ha existido, porque está radicada en la esencia de cualquier organización humana, no es menos real que es partir de esta década es que se hace énfasis y es tanto que actualmente es la esencia de cualquier organización. De hecho, tal como lo plantea Paul Watzlawic, en sus axiomas de la comunicación humana, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

<http://repositorio.puce.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/22000/8197/10.C02.001410.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Por su parte, el estilo de la comunicación interna formal de hoy es multidireccional, (confluyen en forma simultánea y dinámica mensajes descendentes, ascendentes, horizontales y diagonales) y multiformato (escrita, cara a cara y no verbal). Todo esto con el fin de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad posible de flujos y redes comunicacionales, aminorando el impacto de la comunicación informal.

De cara al futuro de las comunicaciones internas podemos señalar que su actual visión integral y estratégica debiera conducirla cada vez más a una posición de creciente privilegio e importancia dentro de la gestión empresarial.

Plan de comunicación

Villafañe (1993:237) señala que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de

management, a la creciente complejidad de la propia empresa". Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Mientras que Collado (1997) señala que 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".

Por su parte, Kreps (1990) define la comunicación interna de forma simple: "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

1.2 Tendencia de la comunicación Interna en las Instituciones Financieras.

El futuro de la comunicación interna dentro del área financiera se ve bastante claro. Se espera que el enfoque de todas las instituciones financieras sea en la comunicación interna ya que está demostrado que para el crecimiento de toda organización es necesario contar con una eficaz comunicación tanto ascendente como descendente y en todas las direcciones ya que su éxito depende en gran medida del buen trabajo en equipo y la productividad.

La comunicación interna seguirá siendo la columna vertebral de cara a gestionar de manera adecuada el principal activo de las instituciones financieras: sus empleados y colaboradores.

Así mismo, indica que, para lograr alcanzar el éxito, la comunicación interna debe ser un pilar básico sobre el que construir el edificio de la credibilidad corporativa con base en la aplicación y el compromiso de los empleados. La evolución de la comunicación interna hacia postulados bidireccionales, de abajo arriba y viceversa, y más transversales debe servir en las organizaciones para poder utilizar la experiencia acumulada de toda la plantilla y que la empresa sea capaz de adelantarse a las necesidades de sus clientes.

La Comunicación Interna trabaja para lograr el engagement en un entorno empresarial en el que la excelencia operativa y la innovación determinarán su futuro. Los objetivos estratégicos los decide el negocio, los diseña la dirección y los emprenden las personas: El protagonismo de los colaboradores sigue elevándose como la piedra angular de la estrategia de Personas. Los colaboradores ya no son ni serán espectadores de los objetivos que sus líderes ponen, sino actores en la transformación necesaria para alcanzarlos.

<http://labcitrus.com/>

1.3 Situación actual del objeto de estudio.

En vista de que la comunicación dentro de las instituciones financieras juega un papel de suma importancia y determina intrínsecamente el éxito de estas, es necesario que se maneje una comunicación efectiva ya que el resultado de este será equivalente a la eficiencia.

Basándose en esto, la Empresa Banco Santa Cruz, específicamente el departamento Banca Empresa posee debilidad en cuanto a la comunicación ya que no existe retroalimentación, no hay un manual corporativo, no se realizan reuniones informativas para mantener informado de los cambios a sus empleados lo que ha tenido como resultado que los empleados no estén alineados con las estrategias corporativas.

No hay un manual corporativo, esto significa que el lineamiento de la organización no está definido y que los empleados no saben cuáles son las políticas de la institución.

No se realizan reuniones informativas para mantener informado de los cambios a sus empleados lo que ha tenido como resultado que los empleados no estén alineados con las estrategias corporativas. Esto ha desencadenado un ambiente de desorientación y desmotivación.

También tienen como debilidad que no existen las comunicaciones en diversas vías. Todo esto trae consigo un malestar en la organización, crea desconcierto y desconfianza por parte de los empleados de dicha institución financiera.

Capítulo II – ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes y Cultura Organizacional.

2.1.1 Filosofía Organizacional (Historia, Misión, Visión y Valores)

Historia

Banco Santa Cruz fue fundado originalmente por el Sr. Fausto Arturo Pimentel Peña bajo la razón social de Inversiones Santa Cruz, S. A. en fecha 18 de noviembre del 1983. Inicia las operaciones en su primera oficina ubicada en la calle Restauración, esq. Valerio, de la ciudad de Santiago, con la iniciativa de promover el desarrollo agroindustrial y el comercio. El negocio estaba orientado a la Banca Comercial, con una importante participación en el financiamiento a la producción agrícola.

En el año 1999, la Junta Monetaria del Banco Central de la República Dominicana, aprobó la solicitud de Inversiones Santa Cruz, S. A. para operar como banco de servicios múltiples.

El 1ero de noviembre del 1999, con el respaldo de un dinámico grupo de empresarios, la Institución inició sus operaciones bajo la nueva razón social “Banco Múltiple Santa Cruz, S. A.”.

Para el año 2000, la oficina principal estrena nuevas instalaciones en la Av. 27 de febrero No. 49, esquina Sabana Larga, en Santiago.

La propuesta de Banco Santa Cruz, es ofrecer un estilo financiero de alta calidad, basado en los principios del servicio personalizado, atención completa con agilidad, transparencia y seguridad.

Como parte de un plan de crecimiento y expansión de la red de sucursales, para el año 2004, traslada su sede principal a la ciudad de Santo Domingo, en la Av. Lope de Vega del sector de Naco.

Banco Santa Cruz cuenta con un completo portafolio de productos y continúa con el desarrollo de nuevos productos y servicios orientados a servir de manera especial y oportuna a sus clientes. En ese sentido, recientemente lanzó la tarjeta Visa Débito y el Multicrédito, crédito diferido de las tarjetas de crédito personales.

Actualmente Banco Santa Cruz cuenta con una amplia red de cajeros automáticos, así como los accesos a través de Bancanet y Telenlace, los cuales permiten consultas y transacciones disponibles las 24 horas del día.

El Banco ha ido fortaleciendo las principales líneas de negocios, de Banca Personal, Empresarial, Internacional y Tesorería, sirviendo actualmente a más de 100,000 clientes a nivel nacional.

A través de toda su historia, la Institución ha movilizado importantes recursos al segmento de banca empresarial, destinados principalmente al comercio, la industria, el turismo, la agricultura, entre otros, participando activamente en proyectos que contribuyen a elevar la productividad y eficiencia de las empresas.

La Institución mantiene un liderazgo importante en la línea de negocios de comercio internacional, con una perspectiva global y participativa en los flujos transaccionales y financieros que genera esta importante actividad económica. Cuenta con ágiles mecanismos de financiamientos para operaciones

internacionales, a través de su red de bancos corresponsales e instituciones fomento y desarrollo.

En otro orden, través de la mesa de divisas, se realizan transacciones de múltiples monedas extranjeras, específicamente Dólar norteamericanos, Euro, Franco Suizo, Libra Esterlina y Dólar canadiense.

Desde sus inicios como Banco de servicio múltiple, Banco Santa Cruz ha presentado un excelente desarrollo de sus principales indicadores financieros, destacándose en el crecimiento de sus activos, pasivos, cartera de crédito y depósitos, escalando su posición dentro del sistema financiero dominicano.

Banco Santa Cruz mantiene una importante posición en el mercado financiero nacional, destacándose favorablemente por la calidad de su cartera de crédito, lo cual les brinda la oportunidad de continuar creciendo y ampliando la cartera de clientes.

(<http://www.bsc.com.do/index.php?page=historia>)

Misión, Visión y Valores

Misión

“Somos una institución financiera orientada a empresas e individuos emprendedores. Satisfacemos las necesidades financieras de nuestros clientes, acompañándoles a crecer a través de una relación personalizada, ofreciendo productos y servicios creados a su medida y entregados con un estilo de servicio único, oportuno y excepcional, agregando valor a su negocio y mejorando su

calidad de vida. Ofrecemos una inversión segura y rentable a nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores y de nuestra comunidad”.

Visión

Ser uno de los principales bancos de La República Dominicana, preferido por sus clientes debido al entendimiento de sus necesidades y el desarrollo de soluciones a su medida, valorado por sus accionistas por su rentabilidad y adecuada administración del riesgo y diferenciado por su compromiso con sus empleados y la comunidad.

Valores Corporativos

Servicio

La vocación del servicio nace de lo más profundo del ser humano, y es lo que nos hace trascender, ayudando a los demás.

Compromiso

Es el estado interno que nos identifica e involucra, y nos hace actuar con entusiasmo, desarrollándonos como mejores profesionales.

Lealtad

La lealtad y el trabajo bien hecho, enaltece nuestra calidad humana. Es la fidelidad al compromiso de defender nuestra identidad, valores e ideales en los buenos y en los malos momentos.

Integridad

Servimos íntegramente porque elegimos actuar cumpliendo los valores que nos identifican. Es hacer lo correcto, aunque nadie nos esté mirando.

Proactividad

Asumimos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Emprendemos iniciativas y acciones con perseverancia en nuestros esfuerzos y decididos en enfrentar los cambios y de ser posibles generarlos.

Trabajo en Equipo

Ponemos en práctica la sinergia, comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida, para asegurar una mejor calidad de los resultados

Rentabilidad

Es el valor que mide los resultados positivos y que nos benefician a todos.

(<http://www.bsc.com.do/index.php?page=mision-vision-valores>)

2.1.2 Objetivos Organizacionales.

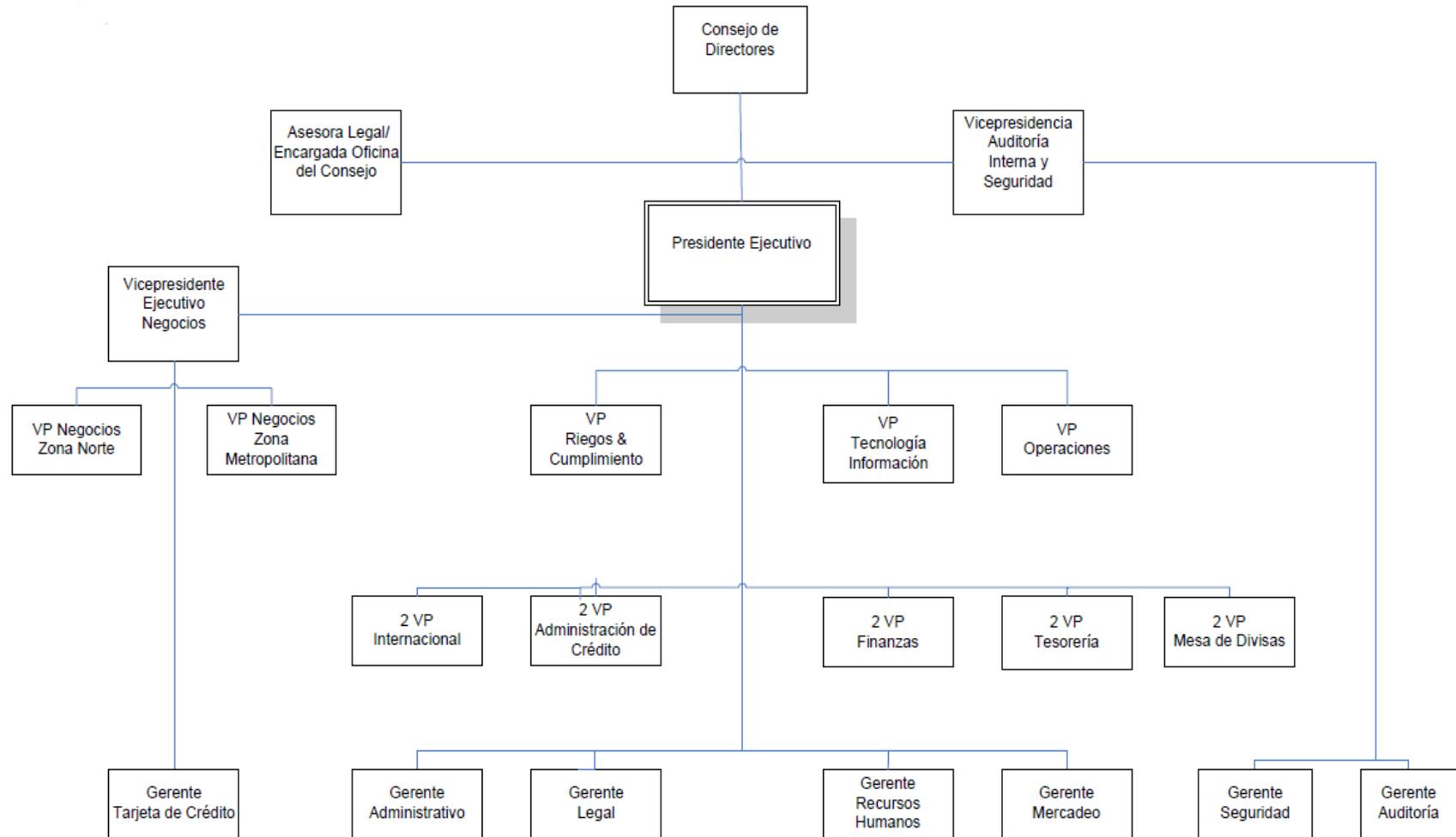
Objetivos Mediano Plazo

- Desarrollar un esquema de gestión de riesgos de activos y pasivos.
- Desarrollar un módulo de rentabilidad por producto.
- Tener un esquema de atención especializado para cada tipo de cliente.
- Tener una red de 32 centros de negocios, ubicadas según la distribución de clientes objetivos.
- Tener un modelo de calidad de procesos, controles, indicadores orientados a los clientes.

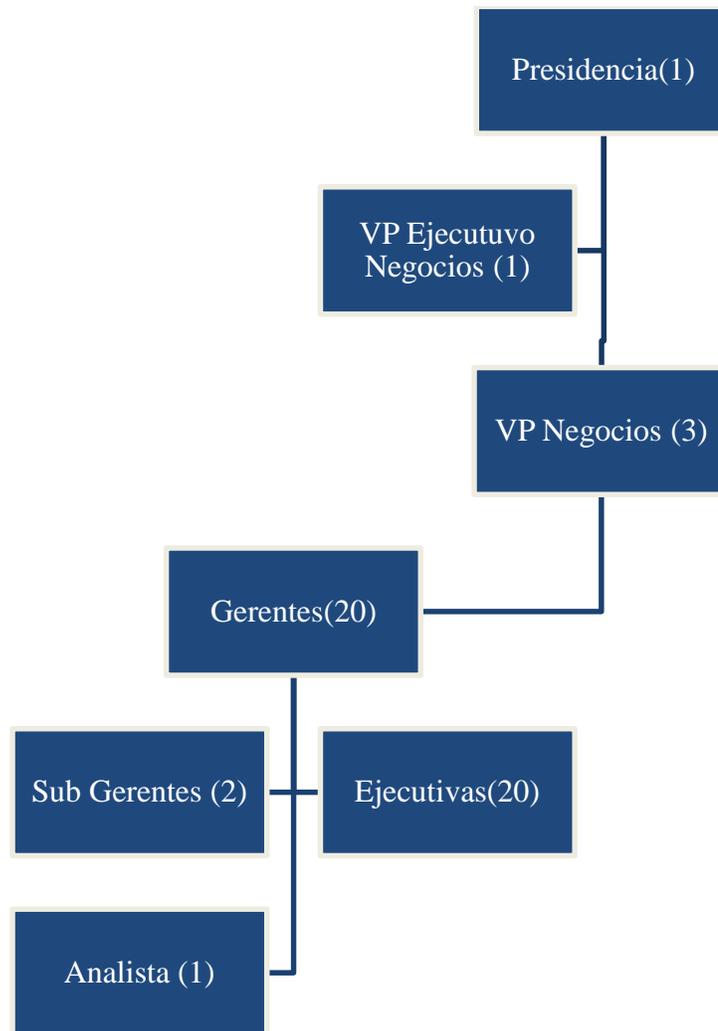
Objetivos Largo Plazo

- Ser uno de los primeros seis Bancos de la Republica Dominicana, en Activos.
- Tener un esquema de remuneración variable comercial que funcione de manera objetiva.

2.1.3 Estructura Organizacional



Grafica #1: Organigrama Institucional Banco Santa Cruz.



Grafica #2: Organigrama Dpto. Banca Empresa.

2.1.4 Cultura Organizacional.

Banco Santa Cruz en cuanto a su origen, naturaleza, principios, valores, normas, establece y demanda una total transparencia en sus acciones y transacciones y en el servicio que realizan sus empleados, tanto dentro como fuera del mismo.

La principal estrategia de la institución se establece por los Vicepresidentes de cada segmento (Banca Persona, Mi Negocio y Banca Empres), estas tácticas son independientes una de otra, tomando en cuenta esto, los empleados se sienten conformes a la hora de generar propuestas ya que son tomadas en cuenta por sus líderes de segmento. En cuanto a oportunidad de crecimiento dentro de la institución es limitada, debido a la contante búsqueda de recursos externos, esto refleja que los recursos internos se desmotiven en cuanto a lo laboral. Esto trae a colación un manejo de incertidumbre negativo por la alta rotación de personal, estos no sienten una estabilidad dentro de la institución por no ser tomados en cuenta en posición que llenas sus requisitos y toman la decisión de búsqueda de nuevos empleos.

Dentro de la institución se promueve la igualdad de género, actualmente los puestos más altos están siendo dirigidos por ambos sexos sin distinción de posición. Esto demuestra una madurez en cuanto a competencia se trata.

El Banco Santa Cruz premia en el año a los empleados más destacados en el área de negocios y sucursales en cuanto a cumplimientos e metas anuales, estos reciben una placa de reconocimiento del empleado del año.

El banco se destaca por los diferentes incentivos que les ofrecen a sus empleados, entre estos podemos destacar los préstamos a una tasa de interés cómoda, bonos escolares para aquellos empleados con hijos, beneficios en los diferentes Gimnasios del país, membresías de clubes entre otros.

2.2. Necesidades de los grupos de interés.

En el Banco Santa Cruz se identifica los siguientes grupos de interés principales:

Grupos Internos:

- ✓ Accionistas.
- ✓ Vicepresidentes.
- ✓ Segundo Vicepresidentes.
- ✓ Gerentes.
- ✓ Empleados.

Grupos Externos:

- ✓ Superintendencia de Bancos.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Sociedades.
- ✓ Clientes.



Grafica #3: Identificando los Grupos de Interés dentro de la Empresa.

En la actualidad los resultados trimestrales de la institución son presentados por la vicepresidencia a los accionistas en reuniones formales donde se discuten los objetivos cumplidos y los planes de acción para mejorar y mantener los diferentes indicadores de gestión.

La responsabilidad de la gerencia y la subgerencia radica en la captación de negocios, diferenciados solamente por el “target” o segmento del mercado al que está dirigido cada uno. Mientras la gerencia dirige sus esfuerzos hacia la captación de medianas empresas, la subgerencia lo hace para pequeños negocios. Las expectativas de vicepresidencia son el cumplimiento de las metas establecidas

para cada una de las posiciones inferiores dentro de la jerarquía del organigrama del banco.

Las ejecutivas están encargadas de asistir a la gerencia y a los clientes en necesidades tales como: requerimiento de estados de cuentas, transferencias, resolución de problemas mediante la creación de tickets, pagos de facturas, etc.

2.2.1. Identificar los distintos grupos de interés (stakeholders) y su nivel de influencia.

Departamento	Nombre	Supervisor Inmediato	Impacto		
			Nivel de Influencia	Rol	Responsabilidad
Direccion	Presidente	Accionistas	3	Iniciador	Gerente General de la Institucion Bancaria
Direccion	VP Ejecutivo de Negocios	Presidencia	3	Proporcionador	Encargado de supervisar las acciones comerciales del Banco
Banca Empresa	VP Negocios	VP Ejecutivo de Negocios	2	Coordinador	Encargado de Supervisar la organizacion y planeacion de los Negocios
Banca Empresa	Gerentes	VP Ejecutivo de Negocios	2	Coordinador	Encargado de la organización y planeación de Negocios
Banca Empresa	Sub-Gerentes	Presidente	2	Elaborador	Responsable del cumplimiento de las metas de negocios
Banca Empresa	Analista	Presidente	2	Elaborador	Responsable de la planificaion de negocios.
Banca Empresa	Ejecutiva	Presidente	1	Elaborador	Responsable de ejecutar las necesidades de los clientes.
Banca Empresa	Asistente	Presidente	1	Elaborador	Asistir a Vicepresidencia.
Legal	Abogada Junior	VP Legal	3	Elaborador	Encargado de los analisis de las documentaciones legales de los clientes
Operaciones	Analista	VP Operaciones	3	Elaborador	Responsable de las operaciones internas del banco.
Mercadeo	Gerente	Presidente	3	Elaborador	Encargado de publicar nuevos productos del Banco.

****Nivel de Inbluencia 1 (Baja)- 3(Alta)****

Tabla #1: Grupos de interés y su nivel de influencia del Dpto. Banca Empresa.

Las posiciones establecidas por el departamento realizan las mismas funcionalidades, solo que estas se encuentran separadas por zonas, las cuales identificaremos a continuación:

Posición	Nombre
Presidente	Fausto Pimentel Peña
Vicepresidente Ejecutivo de Negocio	Eduardo Marrero

❖ Zona Norte.

Posición	Nombre
VP Negocios	Antonio Ramírez
Gerente	Walter Almanzar
Gerente	Ramón Camilo
Gerente	Fernando Cabrera
Gerente	Eridania Ventura
Gerente	Yanira Rodríguez
Gerente	Patria Nadal
Gerente	Michelle Pappaterra
Gerente	Junior Pérez
Ejecutivas	Jasmery Rodríguez
Ejecutivas	Suany Caba

Ejecutivas	Anyelika Solis
Ejecutivas	Adriana Hiciano
Ejecutivas	Pamela Cruz
Ejecutivas	Eugenia Caba
Ejecutivas	Indira Jiménez
Ejecutivas	Anawilda Santana

❖ Zona Sur Central.

Posición	Nombre
VP Negocios	Indalecio López
Gerente	Keila Santana
Gerente	Pamela Gerardo
Ejecutiva	Yakira Mateo
Ejecutiva	Rossanna Nuñez
Ejecutiva	Merchi Jiménez

❖ Zona Sur Este.

Posición	Nombre
VP Negocios	Kelvin Pimentel
Gerente	Candida Matos
Gerente	Edgar Núñez

Gerente	Juan Nova
Gerente	Luis Mejía
Ejecutiva	Kathy Pinales
Ejecutiva	Mallerlyn Suriel
Ejecutiva	Noelis Gomez
Ejecutiva	Mariela Veloz
Ejecutiva	Judith Mendoza

❖ Zona Sur Oeste.

Posición	Nombre
VP Negocios	Juan de Dios Rodríguez
Gerente	Owen Matos
Gerente	Jimmy Díaz
Sub-Gerente	Nelson Guerrero
Sub-Gerente	Francis Serra
Ejecutiva	Lucila Valentin
Ejecutiva	Genali Santiago
Ejecutiva	Bethania Morel
Ejecutiva	Yanilka Flores

2.2.2 Identificar el actual modelo de comunicación utilizada por los distintos grupos de interés.

Stakeholder	Comunicaciones Formales					Comunicaciones Informales		
	Que Comunica? (Contenido)	A Quien? (Destinatario)	Canal	Frecuencia	Forma de Distribución	Que Comunica? (Contenido)	A Quien? (Destinatario)	Canal
Documentos Oficiales, reportes o Informes								
Presidente	Agradecimiento	A todo el personal	Escrito	Anual	E mail	-	-	-
VP Ejecutivo de Negocios	-	-	-	-	-	Informes de avances y metas de ventas	Presidente	Verbal
VP Negocios	Informes de avances y metas de ventas	VP Ejecutivo de Negocios	Escrito	Mensual	E mail	Oportunidades Abiertas	Gerentes	Verbal
	Dashboard de Activas y pasivas	VP Ejecutivo de Negocios	Escrito	Semanal	E mail	Ideas de nuevas negociaciones	Gerentes	Verbal
Gerentes de negocios	Informe de planidicacion	VP Negocios	Escrito	Semanal	E mail	Ideas de productos nuevos en el mercado	VP Negocio	Verbal
Ejecutiva	-	-	-	-	-	Necesidades y problematicas de los clientes	Gerentes	Verbal
Analista	Informe de avances por gerentes de Activas y Pasivas	Gerentes	Escrito	Semanal	E mail	-	-	-
	Dashboard de Activas y pasivas	Gerente PBE (Productos Banca Empresa)	Escrito	Mensual	E mail	-	-	-
Reuniones, Actividades y Eventos								
VP Negocios	Revisicon de los Objetivos y Metas	Gerentes	Verbal	Semanal	Reunion	-	-	-
Gerente PBE (Productos Banca Empresa)	Dashboard de Activas y pasivas	VP Ejecutivo de Negocios/ VP Negocios	Verbal	Semanal	Reunion	-	-	-
	Dashboard de Activas y pasivas	VP Ejecutivo de Negocios/ VP Negocios/ Gerentes	Verbal	Mensual	Reunion	-	-	-
	Planificacion de estrategias	VP Ejecutivo de Negocios/ VP Negocios	Verbal	Mensual	Reunion	-	-	-

Tabla #2: Actual modelo de comunicación del Dpto. Banca Empresa.

Para la resolución de un problema el primer paso a realizar es entender la responsabilidad que tiene del grupo en su solución, delimitar la naturaleza del problema que ocurre así podremos entender sus causas y así descubriremos los daños provocados.

En el Banco Santa Cruz, los grupos de interés manejan diversos canales de comunicación. El canal más utilizado y apropiado por parte de la comunicación formal de la institución es el escrito, a través de correos electrónicos. Por otro, parte de la comunicación que utilizan a diario el equipo comercial son las reuniones semanales, adicional a esto los interesados utilizan la plataforma de intranet, para abastecerse de las informaciones que necesiten, este le resulta más cómodo al área de inteligencia de mercado, por la facilidad que es resulta de subir toda la información conjunta del departamento de Banca Empresa.

2.2.3 Análisis FODA.

Fortalezas

Liderazgo en las ventas de divisas en el sistema Bancario.

Bajos costos operativos.

Oportunidades

Innovar en productos y servicios ofrecidos por el Banco.

Mejoras en el sistema Institucional.

Ampliar las redes de sucursales a lo largo y ancho del país.

Debilidades

Alta rotación de personal.

Cobertura restringida a los clientes que reúnen los requisitos para usar los productos y/o servicios del banco.

Productos desconocidos por parte de los empleados.

Mantenimiento de la tasa de interés por parte del banco.

Amenazas

Alta competencia entre grades entidades Bancarias.

Resistencia de los clientes al cambio de productos y/o servicios ofrecidos por el banco.

Capitulo III – Planeación y formulación de las estrategias.

3.1. Objetivos generales del plan de gestión de comunicación.

- Elaborar el manual del departamento de Banca Empresa en el primer trimestre 2016.
- Definir el programa de reuniones informativas del departamento de Banca Empresa en el segundo trimestre 2016.

3.2 Estrategia de gestión de interesados.

Mediante la investigación realizada, el equipo de ventas del departamento no mostro barreras de comunicación, en la actualidad se encuentra trabajando de manera efectiva con las actividades principales como las reuniones y reportes suministrados a sus supervisores. Por partes de las ejecutivas, estas se mostraron en contra por la carga de trabajos que estas ejecutan diariamente como son atender todas las necesidades de la cartera de clientes de sus gerentes y las necesidades de cada uno de sus gerentes de área.

Interesados	Interes	Influencia	Posicion	Opciones para gestionar
Presidente	Moderado	Alta	Neutro	Informarle de objetivos y metas alcanzadas.
VP Ejecutivo de Negocios	Alto	Alta	A Favor	Enviarle reportes, mantelos involucrados e incluir sus modificaciones y revisiones.
VP Negocios	Alto	Alta	A Favor	
Gerentes	Alto	Media	A Favor	Invitarle formar parte del equipo, asignarles tareas e informarle sobre los avances.
Sub-Gerentes	Moderado	Baja	A Favor	Invitarlo a procesos claves
Analista	Moderado	Baja	A Favor	
Ejecutivas	Moderado	Baja	En contra	Capacitarlos e invitarlos hacer parte del equipo.
Legal	Alto	Alta	A Favor	Invitarlos a ser parte del equio y mantenerlo informados.
Operaciones	Alto	Alta	A Favor	
Mercadeo	Alto	Alta	A Favor	

Tabla #3: Estableciendo la estrategia de gestión de los stakeholders.

3.3.1 Identificar la tecnología necesaria.

Podemos encontrar diferentes herramientas tecnológicas que nos ayuden a la productividad de la institución, por estos medios podemos comunicar efectivamente a nuestros equipos de trabajo. Algunas con muy altos costos por pago de licenciatura, esto genera una curva de aprendizaje que generaría costos adicionales a la institución.

Por otro lado, podemos encontrar herramientas asequibles a muy bajo costo y algunas sin ningún costo. Entre estas utilizaremos las siguientes:

Intranet (Carpetas Compartidas): es una carpeta normal, la diferencia es que su contenido será visto por todos los usuarios que se encuentren en un mismo equipo de trabajo.

Skype Empresarial: colaboración y reuniones profesionales integradas en las aplicaciones de office. Con estos, la empresa puede realizar las siguientes funcionalidades: reuniones de internet, mensajería, llamadas y video con hasta 250 personas, encuentra a cualquier compañero de trabajo y programa reuniones y seguridad de nivel empresarial y administración de las cuentas de los trabajadores. (Skype) (<http://www.skype.com/es/business/>).

Libra: CRM, centra su funcionalidad en los procesos realizados con la preventa y la post-venta, integrado además información comercial de forma que se considere al cliente desde un punto de vista internacional. Este nos ayudara al seguimiento de los clientes actuales y nuevos.

(<http://www.edisa.com/productos/arquitectura/libra-crm/>)

3.3.2 Plan de comunicaciones

Para el plan de comunicación interna del departamento de Banca Empresa lo que proponemos son mejoras en la comunicación formal e informar, como parte de la unión que debe tener el equipo de venta en la institución. Entre las mejoras propuestas se encuentran diferentes reportes informativos los cuales se estarán enviando semanal y bisemanal, la encuestas a los empleados del departamento del ventas, la creación de un mural informativo donde se estará actualizando las informaciones semanalmente, se realizaran reuniones de tendencia local y de retroalimentación por zonas, y la identificación del departamento de Banca Empresa donde se creara la filosofía independiente de este departamento.

Para la ayuda de esto, se implementará las tecnologías descritas anteriormente para el mejor flujo de información entre los equipos. Estos tipos de tecnología les permitirán establecer estrategias en el plan de acción de negocios y proteger las informaciones del departamento.

A continuación, el plan de comunicación interna del departamento de Banca Empresa para el año 2016:

Plan de Comunicación Interna Año 2016							
Tipo de comunicación	Contenido	Objetivo	Prioridad	Audiencia	Medio	Responsable	Lenguaje
Reportes Informativos	Reportes de la cartera por oficial de activas y pasivas.	Informar al equipo de negocios	Semanal	Todos	Presencial/ E-mail/Carpetas compartidas	Analista	Formal
	Reportes de visitas realizadas a clientes nuevos.						
	Reporte post-ventas de los clientes nuevos captados.		Bisemanal				
	Reportes de visitas realizadas a clientes Actuales.						
Encuestas	Encuestas para conocer la satisfacción de los empleados.	Involucral a todo el personal	Semestral	Todos	Online	Gerente de Recursos	Formal
	Encuesta del nivel de conocimiento de productos Empresariales.		Anual	Equipo de vetas		Gerentes de Productos Empresariales	
	Encuestas medir la percepción de los empleados encuanato a producto y servicios ofrecidos por el banco.						
Mural Informativos	Informar sobre los acontecimientos Empresariales	Involucral a todo el personal	Semanal	Todos	Fisico	Analista	Informal
Reuniones de tendencia local	Información estadística de tendencias de productos en el mercado Empresarial.	Matener al equipo de ventas infromados	Trimestral	Equipo de vetas	Presencial	Analista	Informal
Reuniones de retroalimentación	Insentivar sobre las mejores practivas realizadas por los Gerentes de zona.	Matener al equipo de ventas infromados	Trimestral	Todos	Presencial	VP de Negocio	Informal
Identificación del Dpto. de Banca Empresa	Crear filosofía empresarial para el Dpto. de Banca Empresa.	Involucral a todo el personal	Anual	Todos	Fisico	VP Ejecutivo de negocio	Formal

Tabla #4: Propuesta Plan de Comunicación Interna Para del Dpto. Banca Empresa Año 2016.

3.3.3 Elaboración del cronograma del Gerente Comercial.

A continuación, se detalla las actividades a realizar en el departamento de Banca Empresa, el tiempo en que se ejecutara cada una de estas. Se estará realizando 5 informes sobre el plan de comunicación, reuniones pautadas para la mejora del departamento indicando en estas los logros de los objetivos y metas alcanzadas. Además, actividades y capacitaciones para los empleados.

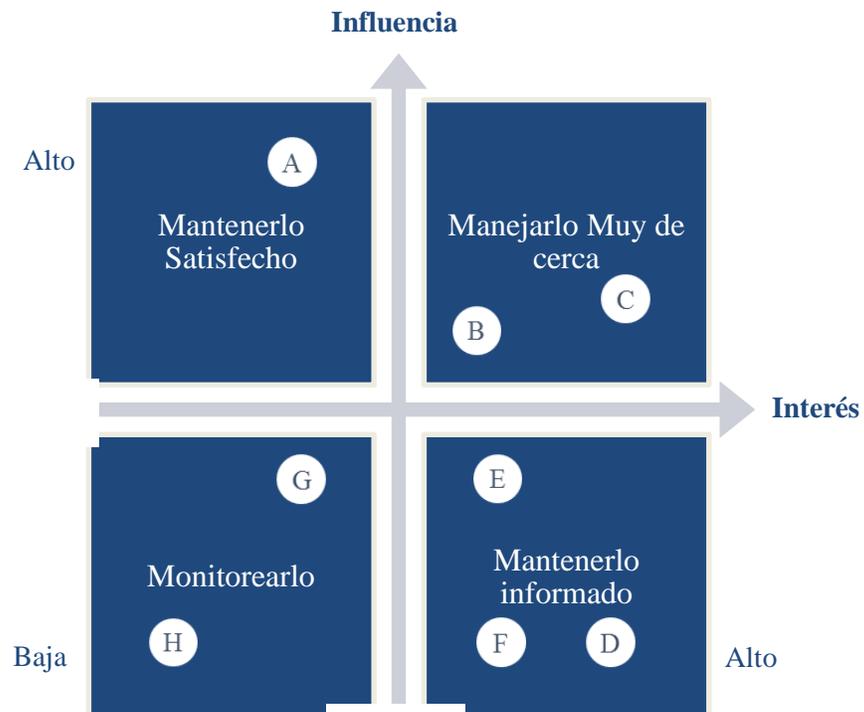
Cronograma de Actividades												
Actividades	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Informe sobre el Plan de Comunicación												
Reportes de la cartera por oficial de activas y pasivas.												
Reportes de visitas realizadas a clientes nuevos.												
Reporte post-ventas de los clientes nuevos captados.												
Reportes de visitas realizadas a clientes Actuales.												
Mural informativo sobre los acontecimientos Empresariales												
Reuniones												
Insentivar sobre las mejores practicas realizadas por los Gerentes de zona.												
Informacion estadistica de tendencias de productos en el mercado Empresarial												
Actividades												
Encuestas para conocer la satisfaccione de los empleados.												
Encuesta del nivel de conocimiento de productos Empresariales.												
Encuestas medir la percepcion de los empleados encuanto a productso y servicios												
Capacitaciones												
Mercadeo y Ventas												
Servicio al cliente con inteligencia emocional												
Indicadores de gestion de desempeño												

Tabla #5: Cronograma de actividades para el Dpto. Banca Empresa.

3.3.3 Matriz de Gestión de Comunicación.

Stakeholders principales:

- A. Presidente.
- B. Vicepresidente Ejecutivo de Negocio.
- C. Vicepresidente de Negocio.
- D. Gerentes.
- E. Sub- Gerentes.
- F. Analista.
- G. Ejecutivas.
- H. Asistente.



Grafica #4: Matriz de Gestión de gestión de comunicación.

Capitulo IV – Ejecución y Control.

4.1 Análisis de la estructura de costos.

Presupuesto Plan de Comunicación Interna								
Tecnología								
Herramientas	Utilizada	Moneda	Costo	Cant. Licencias	Prioridad	Cambio US\$	Costos Mensual	Costo Anual
Intranet (Carpetas Compartadas)	Dashboard de negocio	RD	\$ -	0	Mensual	\$ -	\$ -	\$ -
Skype Empresarial	Reuniones por internet, llamadas y videos llamadas	US	\$ 2.00	25	Mensual	\$ 45.50	\$ 2,275.00	\$ 27,300.00
Libra (CRM)	Seguimientos de los productos/ Servicios por cliente	US	\$ 100.00	0	Mensual	\$ 45.50	\$ 4,550.00	\$ 54,600.00
Capacitación								
Mercadeo y Ventas		RD	\$ 8,500.00	20	Un mes	\$ -	\$ 170,000.00	\$ 170,000.00
Servicio al cliente con inteligencia emocional		RD	\$ 5,500.00	20	Un mes	\$ -	\$ 110,000.00	\$ 110,000.00
Indicadores de gestión de desempeño		RD	\$ 9,500.00	20	Un mes	\$ -	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00
Actividades								
Papelería	Fomentar las relaciones	RD	\$ 150.00	6	-	\$ -	\$ 900.00	\$ 900.00
Tita	interdepartamentales/	RD	\$ 3,500.00	3	-	\$ -	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00
Desayuno	encuestas realizadas al equipo	RD	\$ 8,500.00	-	-	\$ -	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00
Revista	de venta.	RD	\$ 350.00	150	-	\$ -	\$ 52,500.00	\$ 52,500.00
TOTAL								\$ 624,300.00

Tabla #6: Presupuesto para plan de comunicación Dpto. Banca Empresa.

4.2. Indicadores.

Para que el plan de comunicación sea exitoso, se debe guiar de un esquema de indicadores de desempeño que nos identifique lo que en realidad se esté llevando a cabo con lo planeado para la mejora de la comunicación entre el equipo comercial del departamento.

Estos serán los indicadores a tomar en consideración al ejecutar el plan de comunicación interna:

Indicadores			
Madicion	Indicador	Prioridad	Peso Por centual
Por ciento	Asistencia a reuniones	Mensual	15%
Por ciento	Reuniones terminadas a tiempo	Mensual	5%
Por ciento	Participacion en Actividades	Trimestral	30%
Por ciento	Disminucion e problemas y/o quejas	Quincenal	25%
Por ciento	Reportes entregados	Mensual	25%
Total			100%

Tabla #7: Indicadores para el Dpto. de Banca Empres

4.3 Ventas y Desventajas del Plan Propuesto.

Ventajas

Mejora de la comunicaron entre el equipo comercial

Identificación del empleado con la empresa

Resolución de problemáticas y toma de decisiones rápidas y de manera participativa.

Ayudará a desarrollar la cultura y organización en el Dpto. de Banca Empresa en un clima de confianza, por la unión del equipo comercial.

Desventaja

Resistencia al cambio de parte de las ejecutivas.

Bibliográfica

- Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.
- Paul Capriotti: La Comunicación Interna., Diciembre 1998
- Jiménez, J. G. (1998). La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos.
- García, J (1998) Comunicación interna, Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- Trelles, Irene: “Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba”. Revista Espacio #3, Ed. Logos, La Habana, 2000.
- Martínez G. María del Carmen La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores (2003) Ediciones Díaz de Santos, 2003.
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.
- Villafañe (1993), La Comunicación al interior de las organizaciones.
- (Madrigal, Berta, Baltazar Silva, & Franco Garcia, 2013)
- (<http://www.bsc.com.do/index.php?page=mision-vision-valores>)

- (<http://www.skype.com/es/business/>)
- (<http://www.edisa.com/productos/arquitectura/libra-crm/>)
- (<http://www.bsc.com.do/index.php?page=historia>)
- (<http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-comunicacion-organizacional/>)
- <https://eventimmaginazione.wordpress.com/2012/11/19/relaciones-publicas-internas/>
- <http://repositorio.puce.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/22000/8197/10.C02.001410.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- <http://labcitrus.com/>

Anexos

Anexo I – Anteproyecto

1 Selección del título

Modelo y Plan de gestión de comunicación interna de una entidad Bancaria en la República Dominicana.

1.1 Definición del tema

- **Objeto de estudio:** Comunicación interna.
- **Campo de Acción:** Entidades Bancarias.
- **Instrumento de cambio:** Plan de comunicación Interna.

2 Planteamiento del problema de investigación

La comunicación dentro de las empresas juega un papel importante y determina intrínsecamente el éxito de estas. Una buena comunicación efectiva es el equivalente a la eficiencia dentro de las empresas, para el buen funcionamiento. Las empresas deben enfocarse en un lenguaje claro, preciso y directo, para que el mensaje sea claramente transmitido.

Basándose en esto, la comunicación interna de la Empresa Banco Santa Cruz en el departamento Banca Empresa se encuentran las siguientes debilidades:

- La inexistencia de un manual corporativo.
- Incremento en las reuniones semanales con el equipo.
- Gran parte de la comunicación del departamento se transmiten a una persona.

- Falta de retroalimentación tanto de las reuniones como en los cambios que ocurren en la institución.
- Desenfoque del personal con las estrategias corporativa.

Mediante estas debilidades se ejecutará un plan de comunicación interna para el departamento de banca empresa. De esta manera se realizará un levantamiento de la demanda de la comunicación para una gestión comercial más efectiva construyendo espacio de información, participación y opinión.

3 Objetivos de la investigación.

Objetivo General

Elaborar un plan de gestión de comunicación interna para el departamento de Banca Empresa del Banco Santa Cruz para el año 2016.

Objetivos Específicos

- Analizar el modelo de comunicación interna utilizado en distintas entidades bancarias de Santo Domingo, durante el período 2016.
- Elaborar un modelo de comunicación interna adecuada a ser aplicado en las entidades bancarias de Santo Domingo.
- Diseñar un plan de comunicación interna para el Banco Santa Cruz, durante el período 2016.

4 Justificación de la investigación.

La comunicación se ha establecido como en un elemento de vital importancia para los seres humanos, ya que esto permite el intercambio de ideas y experiencias entre ellos. La comunicación posibilita el hecho de que una persona de a entender lo que siente o lo que este desea expresar. Para poder comunicarse efectivamente es necesario ser autentico y dirigimos al receptor con respeto.

Pueden existir varios factores para que dos o más personas se comuniquen, por ejemplo, compartir ideas, conocimientos, experiencias o un trabajo en equipo, pero esta no asegura de que haya una buena comunicación efectiva, ya que no se transmite lo que en verdad se desea decir. Para tener la capacidad de tener una buena comunicación efectiva es importante saber lo que quiero decir, que quiero transmitir, como lo quiero transmitir y cuando debo de transmitirlo.

Las empresas hoy en día reconocen que sus empleados ocupan parte del tiempo comunicándose. Es imprescindible una comunicación efectiva entre empleador y empleado, ya que con este podrá la empresa obtener mejores resultados y un mejor ambiente laborar. En ocasiones el emisor no transmite el mensaje como quiere, esto es por falta de la misma comunicación efectiva. Para esto se pueden utilizar como técnicas las retroalimentaciones de las asignaciones, reuniones y/o entrenamientos.

La siguiente investigación beneficiará al Banco Santa cruz en el departamento de Banca Empresa para mantener un ambiente de trabajo adecuado y participar conjuntamente en el logro de las metas y objetivos trazados por este departamento.

Esto servirá para evitar las barreras dentro de la comunicación y así mejorar las relaciones laborales de los colaboradores. Además, será de gran utilidad para la aplicación de formas de comunicación e identificar los grandes problemas que estén ocurriendo dentro del departamento de Banca Empresa. De esta manera podremos resolver los problemas de comunicación interna que de manera indirecta no ayuda a cumplir con las metas y objetivos trazados por dicho departamento.

5 Marco de referencia (teórico -conceptual)

Para la década de los cuarenta se consideraba que un empleado informado era un empleado feliz y productivo, es por esto que a esa década se le llamo la "era de la información", pero no es hasta el 1950 que nace el interés por entender el sentido de la comunicación en las organizaciones. Los estudios realizados en las décadas siguientes traen como resultado que para la década del 1990 estuviera claro que "el éxito de las organizaciones dependerá del buen trabajo en equipo y que la productividad en la organización es el resultado de la comunicación en todas las direcciones". (David Ortiz 2014).

En años anteriores la comunicación se estableció como un proceso de intercambio de información en el que la empresa únicamente se comunicaba con los empleados, lo cual fue catalogado como obsoleto y burocrático, teoría que con los años ha ido cambiando ya que la necesidad por parte de la empresa de aprovechar este canal para de manera estratégica gestionar las informaciones. En este sentido, Villafañe (1993:237) señala que "la comunicación y la información en

el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa”.

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Mientras que Collado (1997) señala que 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Por su parte, Kreps (1990) define la comunicación interna de forma simple: "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas". El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Citado por Trelles, 2004: 43).

Las funciones que se atribuyen a la comunicación organizacional son muchas, según Fernando Martín Martín (1995) (citado por Trelles, 2001.p.4) las funciones las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la

imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Sin duda alguna, la tecnología ha traído consigo los canales para comunicarse de manera efectiva, pero nunca podrá remplazar los métodos tradicionales como comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de las comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales.

La especial atención que se le está dando a la Comunicación Interna en la gestión estratégica de las organizaciones ha traído como consecuencia que en los últimos años se haya incrementado de manera sustancial la importancia de tener una comunicación interna efectiva lo cual incide en la motivación laboral y la consiguiente repercusión en los resultados finales de la empresa, su aportación al objetivo de calidad total o la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de conflictos.

Marco Conceptual

En el marco conceptual expondremos los principales conceptos utilizados en la comunicación organizacional.

Comunicación:

Según Fernando González Rey, en *Personalidad y Educación* la comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones´.

Comunicación Organizacional:

Por su parte, Trelles asegura que “la comunicación organizacional nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”. (Irene Trelles, 2002).

Comunicación Interna:

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Dr. Paul Capriotti (1998)

Tipos De Comunicación Interna:

Según Robbins (1999) La comunicación interna se divide en tres tipos:

- Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunas medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

- La Comunicación descendente Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. 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, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

Comunicación lateral: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

Marco Especial

La investigación será desarrollará en marco de la empresa Banco Santa Cruz. Ubicado Av. Lope de Vega Avenida Lope de Vega No. 13, Santo Domingode la Republica Dominicana. Eso lo pones tú.

Marco Temporal

Estaremos llevando a cabo nuestra investigación durante el período Enero – Marzo del año 2016, con el objetivo de lograr reunir basta información y que esta pueda dar como resultado una propuesta que pueda ser llevada a cabo para el siguiente trimestre.

6 Tipo de Investigación.

La investigación a realizar será de tipo descriptiva y de observación. Nos regiremos mediante la búsqueda y descripción de lo que pasa día a día en la empresa. Mediante esta investigación conoceremos las situaciones, costumbres y actitudes que predomina en dicho departamento. Por estos, este tipo de

investigación examina a fondo las características del problema descritos anteriormente.

Uno de los procedimientos a utilizar en la investigación es la encuesta. Estas serán realizadas dentro del departamento de Banca Empresa para determinar los problemas que estos presentan en la actualidad. De este modo podremos analizar una mejora para la comunicación efectiva de dicho departamento.

7 Tabla de contenido del informe final.

Para nuestra investigación seguiremos el siguiente esquema:

- Portada.
- Índice.
- Resumen
- Introducción.

Capítulo I – EL OBJETIVO DE ESTUDIO EN EL CAMPO DE ACCION

- 1.1 Origen y evolución de la comunicación Interna en las organizaciones.
- 1.2 Tendencia de la comunicación Interna en las Instituciones Financieras.
- 1.3 Situación actual del objeto de estudio.

Capítulo II – ANTECEDENTES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- 2.1 Antecedentes y Cultura Organizacional.
 - 2.1.1 Filosofía Organizacional (Historia, Misión, Visión y Valores)
 - 2.1.2 Objetivos Organizacionales (Mediano y Largo Plazo)

2.1.3 Estructura Organizacional.

2.1.4 Cultura Organizacional.

2.2. Necesidades de los grupos de interés.

2.2.1. Identificar los distintos grupos de interés (stakeholders) y su nivel de influencia.

2.2.2. Identificar el actual modelo de comunicación utilizada por los distintos grupos de interés (tanto formal e informal).

2.2.3 Análisis FODA

Capitulo III – Planeación y formulación de las estrategias.

3.1. Objetivos generales del plan de gestión de comunicación.

3.2 Estrategia de gestión de interesados.

3.3 Plan de comunicaciones

3.3.1 Identificar la tecnología necesaria.

3.3.2 Elaboración del cronograma del Gerente Comercial.

3.3.3 Matriz de Gestión de Comunicación.

Capitulo IV – Ejecución y Control.

4.1 Análisis de la estructura de costos.

4.2. Indicadores.

4.3 Ventas y Desventajas del Plan Propuesto.

➤ Conclusión

➤ Anexos:

- Anexo I - Anteproyecto Aprobado.
- Anexo II - Encuesta al equipo comercial.

- Anexo III - Resultados de las encuestas.

➤ Bibliografía.

8 Bibliografía Preliminar.

•Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.

•Paul Capriotti: La Comunicación Interna., Diciembre 1998

• Jiménez, J. G. (1998). La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos.

• García, J (1998) Comunicación interna, Madrid, Editorial Díaz de Santos.

• Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.

•Trelles, Irene: “Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba”. Revista Espacio #3, Ed. Logos, La Habana, 2000.

• Martínez G. María del Carmen La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores (2003) Ediciones Díaz de Santos, 2003.

• Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

• Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.

• Villafañe (1993), La Comunicación al interior de las organizaciones.

Anexo II – Encuesta al equipo Comercial

1.-Tengo claro cuál es mi meta?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

2.-Es solicitada mi opinión antes de alguna toma de decisiones?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

3.-Son mis opiniones tomadas en cuenta?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

4-. Cómo calificaría usted la comunicación entre supervisor y supervisado?

- Muy Mala
- Mala
- Neutra
- Buena
- Muy buena

5-.Soy informado a tiempo de las decisiones tomadas que afecten mis funciones?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

6-.La comunicación fluye de manera efectiva en el equipo?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

7-. Me siento en confianza de dar a conocer mis opiniones?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

8-. Recibo la retroalimentación necesaria siempre que las situaciones del día a día lo ameriten?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

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

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

10-.Se realizan reuniones informativas de manera tal que me siento informada de los cambios?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

Anexo III - Resultados de las encuestas.

Pregunta	Porcentaje
1.-Tengo claro cuál es mi meta?	
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	72%
De acuerdo	28%
2.-Es solicitada mi opinión antes de alguna toma de decisiones?	
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	88%
De acuerdo	12%
3.-Son mis opiniones tomadas en cuenta?	
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	61%
De acuerdo	33%
4.- Cómo calificaría usted la comunicación entre supervisor y supervisado?	
Muy Mala	0%
Mala	0%
Neutra	3%
Buena	82%
Muy buena	15%
5.-Soy informado a tiempo de las decisiones tomadas que afecten mis funciones?	
Totalmente en desacuerdo	0%

En desacuerdo	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8%
Totalmente de acuerdo	29%
De acuerdo	60%
6-.La comunicación fluye de manera efectiva en el equipo?	
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11%
Totalmente de acuerdo	48%
De acuerdo	41%
7-. Me siento en confianza de dar a conocer mis opiniones?	
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	21%
De acuerdo	66%
8-. Recibo la retroalimentación necesaria siempre que las situaciones del día a día lo ameriten?	
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	36%
De acuerdo	64%
9-. Siento que son eficientes los canales de comunicación entre mi departamento y las demás áreas influyentes?	
Totalmente en desacuerdo	4%
En desacuerdo	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	51%
De acuerdo	43%

10-.Se realizan reuniones informativas de manera tal que me siento informada de los cambios?	
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%
Totalmente de acuerdo	46%
De acuerdo	54%