



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Mercadotecnia

Tema:

**Modelo y plan de comunicación interna para entidades de compra por
membresía en Rep. Dominicana**

Integrantes:

Ruth Reyes 2007-0428

Flor Lora 2008-0533

Alicia Cuesta 2010-1825

Asesora:

Lic. Sayma Feliz

Lic. Mariela Read

Monográfico de grado para optar por el Título de

Licenciatura en Mercadotecnia

Distrito Nacional

Abril, 2016

Índice

| | |
|---|-----|
| Agradecimiento | i |
| Dedicatorias | vi |
| Resumen Ejecutivo | xi |
| Introducción | xii |
| CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO | |
| 1.1 Origen y evolución de la comunicación interna | 1 |
| 1.1.1 Origen de la comunicación interna | 1 |
| 1.1.2 Concepto de comunicación interna | 2 |
| 1.1.3 Funciones de la comunicación interna | 3 |
| 1.1.4 Barreras de la comunicación interna | 5 |
| 1.1.5 Herramientas de la comunicación interna | 5 |
| 1.1.6 Tipos de comunicación interna | 7 |
| 1.1.6.1 Comunicación vertical..... | 7 |
| 1.1.6.2 Comunicación horizontal | 7 |
| 1.1.6.3 Comunicación formal | 8 |
| 1.1.6.4 Comunicación informal | 8 |
| 1.1.6.5 Ascendente | 8 |
| 1.1.6.6 Descendente | 8 |
| 1.1.7 Elementos de la comunicación interna | 9 |
| 1.1.8 Métodos de la comunicación interna | 10 |
| 1.1.9 Beneficios de la comunicación interna..... | 11 |
| 1.1.10. Importancia de la comunicación interna | 12 |
| 1.2 Tendencia de la comunicación interna en clubes de compra por membresía. | 14 |
| 1.3 Diagnóstico y situación actual de la comunicación interna en Price Smart | 15 |

CAPITULO II. PRICESMART REPÚBLICA DOMINICANA

| | |
|--|----|
| 2.1 Historia..... | 18 |
| 2.2 Filosofía organizacional | 19 |
| 2.2.1 Misión | 19 |
| 2.2.2 Visión | 20 |
| 2.2.3 Objetivos | 20 |
| 2.2.4 Valores..... | 20 |
| 2.2.5 Principios | 21 |
| 2.2.6 Cultura organizacional | 21 |
| 2.3 Análisis de la comunicación interna en PRICESMART. | 21 |
| 2.4 Tipos de comunicación interna existentes. | 23 |
| 2.5 Necesidad de Comunicación..... | 25 |
| 2.6 Análisis FODA..... | 27 |

CAPITULO III. PLANEACION Y FORMULACION DE EXTRATEGIAS

| | |
|--|----|
| 3.1 Objetivos generales y específicos del plan de gestión de comunicación interna. | 28 |
| 3.2 Estrategias de comunicación. | 28 |
| 3.3 Tecnología necesaria en el plan..... | 29 |
| 3.4 Plan de comunicación | 31 |
| 3.3.1. Matriz del plan de comunicación. | 33 |
| 3.3.2. Cronograma de acción del plan..... | 34 |

CAPITULO IV. CONTROLES

| | |
|--|----|
| 4.1 Análisis de la estructura de costos | 35 |
| 4.2 Indicadores | 37 |
| 4.3 ventajas y desventajas del plan propuesto | 38 |

| | |
|---|----|
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | xv |
|---|----|

| | |
|---------------------------|------|
| BIBLIOGRAFIA | xvii |
|---------------------------|------|

ANEXO.-

AGRADECIMIENTOS

Ruth Reyes Guzmán

Dios: por guiarme en cada paso de mi vida y darme las fuerzas y los conocimientos necesarios para seguir adelante en cada prueba que me impone la vida.

A mi familia: por siempre estar presente en todos los momentos de mi vida.

A los profesores: por sus orientaciones a lo largo de este trayecto, por sus aportes y experiencias.

A Mis compañeras: Flor Lora y Alicia Cuesta por cada momento compartido y experiencias vividas.

A todos/as aquellos que aportaron su granito de arena para que yo pudiera alcanzar esta meta

-Flor Angélica Lora Castro

Dios

El único que sabe todas las veces que lloré de impotencia ante cualquier situación, los miles de veces que le pedí fuerza para seguir y superar mis miedos. Gracias mi Dios por permitirme dar este gran paso, por iluminar mi mente en esos momentos de oscuridad, y darme la dicha de tener a mi lado tantos aliados para superar este reto.

Jorge Melquiades Reyes García (Mi Pareja)

A parte de ser mi pareja, has sido mi mejor amigo y mi soporte en todos estos años. Siempre motivándome, todos los días dando seguimiento a mis tareas y asignaciones, buscando como ayudarme, discutiendo nuestros diferentes puntos de vista. No tienes idea de cuánto valoro cada segundo que me has dedicado y como te has preocupado porque no me rinda, insistentemente dándome fuerzas para seguir adelante en esos momentos que no tenía ganas de nada. Sé que mis logros son para ti un logro más, porque me ayudas a crecer y pones las reglas para que haga las cosas de la forma correcta.

Gracias de corazón Jorge Reyes, por estar ahí, por existir, por asumirme como una de tus responsabilidades y por no dejarme caer.

Ruth Reyes & Alicia Cuesta (Mi Colegas)

Estos últimos cuatrimestres han sido mi apoyo, hemos ido hombro con hombro arrastrándonos una con otra para que nadie se quede atrás. Con comentarios buenos y momentos sumamente incómodos. Cada quien, con sus propias situaciones, pero tratando de comprendernos y aceptarnos.

Las valoro mucho a ambas, cada cual con su forma de ser y su carácter. Pero ambas son personas sumamente inteligentes, dedicadas y con un futuro por venir brillante. Ahora es que comienza lo bueno mujeres, lo logramos.

Gracias chicas, de verdad muchas, muchísimas gracias.

Elizabeth Camilo Pichardo (Mi Amiga)

Siempre que tenía una duda salía corriendo a donde ti para que me aclares, porque aparte de que confié en ti, se perfectamente el gran potencial que tienes y eso me motiva a seguir tus pasos. Tu siempre dispuesta a leer conmigo, discutir y explicarme mis fallas y mis aciertos. Te agradezco inmensamente todo lo que has hecho por mí en este trayecto y en mi vida personal. Por siempre enfocarme hacia lo que quiero lograr y a donde quiero llegar. Eres esa hermana mayor que uno siempre necesita, esa amiga incondicional que esta para lo que sea, Muchas gracias Lili.

A Mis Colegas Ruth Reyes y Flor Lora: Por realizar esta meta juntas, por estos largos años donde vivimos todo tipo de experiencias, Alegres, Tristes y Estresantes, gracias por vivir conmigo esta inolvidable experiencia, lo logramos Chicas.

A Mis Familiares: Que siempre me brindaron su apoyo a lo largo de esta carrera, son muchas las personas que influyeron en mi vida y de las cuales aprendí muchas cosas, la lista es muy larga, pero quiero agradecer en especial a **Ana María, Junior, José Manuel, Daritza, Blamery, Blackmir y Blackeiry.** Por su apoyo incondicional, por siempre decirme que lo lograría y por las tantas tareas que tuvieron que realizar junto a mí, Gracias.

A Mis Abuelos Jacinto Estévez y Luz América Salcedo: más que mis abuelos fueron las personas que más se preocuparon por mi después de mis padres, gracias por haberme apoyado en todo desde pequeña, gracias por estar en los momentos precisos para motivarme y hacerme mejor persona, por sus consejos llenos de sabiduría, por creer en mí, por su apoyo incondicional y por su amor.

A Mis Sobrinos y Ahijados: Rafael José, Jeremías, Nashla Camila, María Fernanda, Maxwell, Luis Ángel, Amaia, Avril Marie porque son regalos que Dios me ha mandado a través de mis Amihermanas para bendecirme más, porque cada manifestación de afecto, cada sonrisa que obtengo de ustedes me hacen ser más feliz, pero también para que esto les sirva de ejemplo y en el futuro puedan hacerse hombres y mujeres de bien. Los Amo.

A Mis Suegros José Medina, Margarita Liranzo.

Por sus apoyos incondicionales, sus consejos y opiniones, por confiar en mí, por haberme aceptado como parte de su familia y haberme abierto sus brazos en cada momento que los necesite en la vida, Gracias.

A Mis Mejores Amigas: Rosanna Quezada, Jency Fiallo, Cindy Díaz, Danuska Rodríguez, Gianni Meléndez, Ámbar López, Massiel Correa, Chairy Roque, Rocio Travieso, Marlin Ramos. Por brindarme apoyo incondicional, por sentirse orgullosas de mí y siempre decir que lo lograría, por ser más que amigas mis hermanas, Las Quiero.

A Mis Mejores Amigos: Francisco Luna, Arsenio Bello, Julio González, Ulises Castillo, Ezequiel Soto, Carlos Ceballos. Por siempre darme su mano amiga cuando los necesite, por apoyarme incondicionalmente, por apostar a mi éxito y por nunca dejarme sola **Gracias.**

A Price Smart Dominicana (Sucursal Arroyo Hondo)

Les quiero agradecer por haberme aceptado a esta gran familia, por ser la primera empresa en abrirme las puertas del porvenir, por las grandes enseñanzas que he obtenido durante este camino, y por su confianza en mí.

DEDICATORIAS

Ruth Reyes Guzmán

Con amor y cariño a las personas más importantes de mi vida, que son mi soporte en cada paso que doy para poder alcanzar cada las meta que me propongo, este trabajo se lo dedico a ustedes:

Mi abuela Ana Australia Moscoso: aunque ya no estas con nosotros físicamente, sé que fue uno de tus deseos verme alcanzar esta meta. Mama estoy segura que Dios la tiene en un buen lugar, y desde haya sé que se encuentra celebrando este logro junto conmigo.

Mi Madre Miguelina Guzmán: Gracias madre por ser mi soporte, porque siempre estar presente en cada momento de mi vida. Gracias por quererme como soy, por ser más que una madre, no tendré nunca en la vida con que agradecer todo lo que me has dado.

Mi tía Mercedes Guzmán: Gracias por ser más que una tía para mis hermanos y para mí, por darnos siempre el su apoyo y tener esas palabras de fortalezas basadas en el amor a Dios.

A mis hermanos Moreno y Karina: por siempre estar presentes y motivarme a seguir adelante.

-Flor Angélica Lora Castro

Braulio Javier Lora Montalvo (Mi Padre)

Muchas de las cosas que he podido lograr a lo largo de mi vida ha sido gracias a ti Papi, a tus consejos, tus regaños, tus enseñanzas, tus demostraciones de que todo lo que uno se propone lo puede lograr con dedicación, esfuerzo y sacrificio. Pero más que nada el ejemplo tuyo propio en todo lo que haces y como lo logras, tu apoyo incondicional y tu amor. Nunca tendré como agradecerte la formación que me has dado, los valores y principios que has inculcado en mi desde pequeña, la seguridad en quien soy, de donde vengo y este gran orgullo propio de ser tu hija y saber diferenciarme no por lo que tenga o pueda tener, sino, por lo que soy y lo que puedo dar.

Esto lo he logrado por ti, y es para ti. Porque siempre has sido el viento que empuja mis alas. ¡Te Amo!

Angélica Jaime Martínez (Mi Abuela)

Sé que quizá no tengas idea de lo que esto significa y también sé que esto no es algo que necesitas para saber de lo que soy capaz, porque si hay alguien que sabe todo de mí y me conoce tal como soy eres tú. Para ti soy especial sin importar mis logros, pero igualmente que te sientas orgullosa de mi, y que me veas lograr mi licenciatura es para mí un honor y una satisfacción enorme.

Te debo mi vida entera, por tanto, te dedico este logro que sé que de una manera u otra te hará muy feliz mamá.

Altagracia Margarita Castro Jaime (Mi Madre)

La única que me ha visto de madrugada sentada frente al computador, o peleando cuando tenía tarea que hacer y no había luz. Muchas veces diciéndome, deja eso para mañana y así puedes descansar y seguir con más calma. Aunque tu única intención era que yo esté tranquila y cuidarme, no te imaginas cuánto valen tus palabras en esos momentos que no sé qué hacer, o que estoy simplemente agotada o de mal humor.

Tantas veces que me preguntaste: ¿Cuánto te falta para terminar eso?, o cuando me decías: Si sales tarde puedes llamar y yo subo a esperarte para que no bajes sola de noche.

Sé que, con tu forma de ser, lo único que quieres es mi bienestar y mi tranquilidad. Y te doy gracias por siempre estar ahí detrás de mí a todas horas en la casa volviéndome loca con tus preguntas y tus cuentos. Gracias por darme la vida y por motivarme a salir adelante y lograr las cosas que tu no pudiste. ¡Te Amo Ma!

Martha Díaz Jaime (Mi Tata / Segunda Madre)

Siempre te he dicho que para mí eres un ejemplo vivo de quien, y como quisiera ser, eres mi modelo a seguir y aunque en la universidad no te tocaron reuniones, estaré eternamente agradecida por todos los pasos que has dado conmigo desde pequeña. Mis logros también te los dedico a ti porque has sido parte de mi formación y crecimiento tanto como

Lic. Alicia Cuesta

A Dios Todo Poderoso

Porque sin el nada hubiese sido posible, por darme las fuerzas necesarias para superar cada obstáculo y dificultades a lo largo de este camino, por hacerme ver que siempre hay solución sin importar de qué tamaño sea el problema y por brindarme la oportunidad de alcanzar esta meta tan anhelada. "Ser Licenciada en Mercadotecnia."

A Mi Madre María Pichardo

A quien le debo la vida, quien ha sido mi pilar, madre, amiga, bastón y mi mejor ejemplo a seguir, por ser la que siempre me ha acompañado durante todo mi proyecto estudiantil y mi vida, por demostrarme que todo es posible si no lo proponemos, por siempre confiar en que lo lograría, por siempre estar animándome a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar por eso y tantas cosas más hoy te digo madre querida **Misión Cumplida Te Amo.**

A Mi Padre Santiago Cuesta

Por haberme dado la vida y porque a pesar de nuestras diferencias siempre te llevo presente, y me llena de satisfacción que puedas compartir conmigo este éxito.

A Mis Hermanos Larissa, Sandy, Daritza, Daniel y Samuel. Gracias por creer en mí.

A Mi Esposo Samuel Medina

Por estar conmigo en aquellos momentos en el que los estudios y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, gracias por ser mi bastón cuando pensaba que ya no podía más, porque tu ayuda ha sido fundamental para mí, esta meta no ha sido nada fácil, pero siempre estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían para que alcanzara mis sueños, tu confianza, tus palabras y tu amor, fueron partes esenciales para realizar este logro. **Te Amo.**

A Mi Tío Miguel Cuesta

Por ser como mi padre, cuidarme, apoyarme y nunca dejarme sola en los momentos más difíciles de mi vida, por siempre tener una palabra de aliento para que no desmaye, por tu gran amor, por guiarme por el buen camino, pero sobre todo gracias por siempre confiar en que lograría ser exitosa en la vida.

Lic. Alicia Cuesta

Resumen

El presente proyecto se realizó con la finalidad de desarrollar un plan de comunicación interna en la empresa PriceSmart dominicana específicamente en su sucursal de Arroyo Hondo, mediante el intercambio con los colaboradores de esta entidad, y los resultados obtenidos por medio de métodos y técnicas empleadas, como la observación, y la realización de entrevistas y encuestas, que permitieron diagnosticar y analizar los proceso comunicativos existentes, mediante el análisis de los resultados que arrojaron la información que la organización debe mejorar su modelo de comunicación interna, y que para esto cuenta con las herramientas y recursos necesarios.

Introducción

La comunicación es el proceso que implica el intercambio de información entre dos o más personas, y se deriva del latín “comunicare” que significa compartir; la comunicación es la capacidad que tiene el ser vivo de transferir a los demás esta información, por lo cual juega un papel importante en las relaciones humanas.

A través de los tiempos la comunicación se ha investigado desde todas las perspectivas de estudios, siendo las más significativas las organizacionales y las interpersonales, las cuales están conformadas por un conjunto de herramientas y estrategias importantes en el desarrollo del mundo empresarial.

El auge de grandes empresas y corporaciones a finales de los años setenta hace que diferentes autores comiencen a estudiarla desde el ámbito de las organizaciones y a conceptualizarla como el grupo de actividades y técnicas que facilitan o estimulan el movimiento de mensajes que se dan entre los miembros de una entidad. Las relaciones colectivas y las cooperaciones entre los directivos y colaboradores garantizan la efectividad y el rendimiento de una empresa con una buena comunicación interna. De esta forma, la comunicación organizacional estudia las estructuras más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial.

Andrade, Dobkin y Fernández son autores que han plasmado sus conocimientos y han dedicado parte de sus estudios a la comunicación organizacional, destacando que las buenas relaciones, integración y armonía entre los miembros de una empresa pueden garantizar el éxito o el fracaso de la misma.

El objetivo de esta monografía es diseñar un plan de comunicación interna para PriceSmart en república dominicana, específicamente en su sucursal de Arroyo Hondo, basado en las necesidades organizacional de la empresa, apoyado en la ejecución de medios de comunicación estructurados, que le permitan a cada uno de los colaboradores desarrollar sus diversas tareas.

Una empresa que fomenta la comunicación, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la construcción de ideas. En el capítulo I se presentan los conceptos básicos sobre los cuales se debe establecer un modelo y plan de comunicación interna, como la comunicación, las funciones, las barreras, las herramientas, los diferentes tipos de comunicación interna, los elementos, los métodos, los beneficios, la importancia, la tendencia en las entidades de compras como parte final de este capítulo el diagnóstico de la comunicación en la organización, análisis que de forma directa es el resultado de la investigación y observación en el campo de acción.

En el siguiente capítulo, se presenta la filosofía organizacional de PriceSmart Inc., historia, misión, visión, objetivos, valores, principios, cultura organizacional, análisis de la comunicación, la comunicación existente, las necesidades de comunicación, y por último el análisis FODA, con el fin de conocer de forma general las necesidades de la organización respecto a la comunicación, para establecer las bases necesarias para la ejecución de las estrategia adecuada en el plan de comunicación.

En el tercer capítulo se desarrollan los objetivos, las estrategias y se presenta el plan de comunicación sugerido, el cual puede ser una oportunidad de mejora para el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la organización.

Por último, se presenta el análisis de la estructura de costos, los indicadores, ventajas y desventajas de la implementación del plan de gestión de comunicación.

CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO

1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

1.1.1. Origen de la comunicación interna

En el estudio de la historia de la humanidad se ha confirmado que el hombre se identifica con su lenguaje y se comunica con él. Sin comunicación el hombre no hubiera logrado socializarse. La comunicación es de suma importante en la evolución del hombre como ser social.

Son varios los autores que han investigado el tema de la comunicación interna y algunos difieren en sus investigaciones, pero la mayor parte coincide en que esta tiene su origen en la Teoría de la Organización y que sus primeros estudios se realizaron en el 1920. Los cual se efectuó con la participación de grupos informales para entender el proceso organizacional y por ende el de comunicación.

Otros autores confirman que el auge de la comunicación interna no fue hasta los años cincuenta, pero no es hasta el principio de los setenta cuando comienza a manifestarse como disciplina. La comunicación interna nace de la posibilidad de integración y disciplinas que hasta el momento de su nacimiento funcionaban de manera separada; como las relaciones publicas, la publicidad y marketing.

Lazarsfeld, K. Lewin, junto a Hovland y Laswell, reconocidos como los padres de la comunicación, dieron inicio a sus estudios y se preocuparon en sus investigaciones en indagar los procesos comunicativos que tienen lugar en la vida del grupo. Las leyes de la comunicación se realizan y desarrollan en grupo pequeño, en los cuales se estudian los procesos comunicativos de integración y perceptivos, así como la

importancia de los líderes en los procesos de influencia en la comunicación intergrupala.

A pesar de los pocos años de estudios realizados, sus orígenes son tan antiguo como la sociedad humana, “pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales” (Trelles, 2000)

En los inicios del año 1984 se declara la era de la información, a partir de ese momento las percepciones sobre comunicación han cambiado. Antes de este acontecimiento la comunicación era un elemento culturizado que se desprendía desde la cima de la organización y se enfocaba en la dirección de la gerencia. Hoy en día la comunicación actúa como recurso estratégico y elemento de gestión horizontal. Es un modelo de comunicación interactivo, enfocado en la adaptación de la empresa a sus usuarios y empleados.

1.1.2. Concepto de comunicación interna

Es el proceso comunicativo que consiste en la emisión y recepción de mensajes basados en el flujo de información entre los miembros que integran una organización.

Andrade (2005, p. 17) nos dice que es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los

mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Fernández Collado y Galguera García (2008) la definen como el proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un Sistema de objetivos determinados.

Otros autores la definen como un sistema compuesto de una serie de actividades y acciones independientes que al unirse logran un conjunto de objetivos. La comunicación en las organizaciones es un proceso que se lleva a cabo dentro de un conjunto determinado de actividades relacionadas entre sí. El proceso comunicativo desarrollado entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio y almacenamiento de mensajes.

1.1.3. Funciones de la comunicación interna

El departamento o persona responsable de la comunicación en una organización puede desempeñar diferentes funciones, dependiendo de la estructura, cultura y el presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades de comunicación.

Dentro de las funciones comunicativas principales se identificar:

Función informativa

Está relacionada con la transmisión y recepción de la información, y por medio de ella se suministra a la persona toda la experiencia social e historia, y la información de habilidades sobre las cuales las personas reciben información y la apropian.

Función afectiva

El emisor da su mensaje con la carga efectiva que conlleva, no todos los que mensajes no llevan la misma valoración. La función afectiva es de gran importancia en la estabilidad emocional de las personas.

Función reguladora

Está determinada con la finalidad de regular el comportamiento de las personas con sus semejantes. La capacidad de comunicación de las personas depende del éxito o fracaso del proceso comunicativo. En el proceso de comunicación se logra mayor claridad si el mensaje que se expresa está siendo comprendido correctamente.

Función control

La comunicación formal e informal controla el comportamiento de cada individuo. Las empresas, poseen jerarquías, políticas, leyes y normas a las que deben regirse los empleados.

Función motivación

Se desarrolla en la medida en que se aclara a los empleados que es lo que se debe hacer, si se está desempeñando adecuadamente y lo que debe hacer para perfeccionar su rendimiento. El establecimiento de objetivos y metas específicas, reforzar el comportamiento, y constituyen los factores de motivación.

1.1.4. Barreras de la comunicación interna

Son muchas las barreras que pueden intervenir en el proceso comunicativo, pero las principales y en las cuales se pueden agrupar las demás son las siguientes:

Barreras personales: se derivan de los valores, emociones y actitudes de cada persona. Las barreras personales más comunes son la percepción, la motivación y la escucha.

Barreras físicas: son todos los obstáculos que se encuentran donde se desarrolla la comunicación. Las más comunes son: el ruido, la distancia y los canales saturados y congestionados.

Barreras semánticas: son las diferentes variaciones de los símbolos por medio de los cuales se da la comunicación, como: señales y gestos.

1.1.5. Herramientas de la comunicación interna

Las herramientas de la comunicación interna son los elementos que permiten que los empleados de una organización participe en los diferentes procesos desarrollados dentro de la misma para su desarrollo y crecimiento en el mercado.

Las herramientas del proceso comunicativo desempeñan un papel esencial en la estrategia de comunicación dirigida a los empleados y es una herramienta fundamental entre la relación de la organización y el público externo.

Manual del Empleado: en este se encuentran todas las informaciones relativas a la organización que todos los miembros debe conocer. Este manual contiene todos los elementos institucionales como son: la filosofía institucional, las políticas, la cultura, las normas de seguridad, derechos laborales, código de instrumentaría laboral etc.

Reuniones informativas: se realizan con la finalidad de general una interacción entre los niveles jerárquicos con sus equipos de trabajo. En estas reuniones por lo general se hablan sobre temas que son difíciles de tratar en la jornada laboral.

Revista o periódico interno: se utilizan informaciones de la organización y contenidos relacionados con los empleados con la finalidad de informar y mantener los miembros de la organización lo más actualizados posible con los acontecimientos que fluyen en su entorno laboral.

Tablones de anuncio: están formados por informaciones legales obligatorias referentes a la organización. Deben tener un contenido claro y preciso para el rápidos entendimiento de los empleados.

Intranet: red dentro de la organización que permite a todos los empleados con acceso a esta plataforma, estar informados de todo lo productos, servicios, boletines e informaciones, de una manera más directa.

Circulares: utilizada para transmitir informaciones oficiales o institucional. El medio más apropiado en la actualidad para enviar circulares es el correo electrónico que se habilita por medio de la intranet.

Videoconferencias: es la más apropiada para establecer una comunicación con los empleados que se encuentran alejados geográficamente.

1.1.6. Tipos de comunicación interna

La estructura o diseño de la organización proporciona comunicación en cuatro direcciones, las cuales son: **vertical, horizontal, ascendente, descendente y diagonal** diferentes, las cuales establecen el marco de trabajo en el que se desarrolla la comunicación en la empresa. Cada una de estas nos permitirá ver mejor los obstáculos que intervienen en la organización para una comunicación eficaz y los medios apropiados para superarlos.

1.1.6.1. Comunicación vertical

La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización (Andrade, 2005).

1.1.6.2. Comunicación horizontal

Comunicación que fluye entre las diversas áreas funcionales en una organización; necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales (Gibson, 2011).

1.1.6.3. Comunicación formal

La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización (Andrade, 2005).

1.1.6.4. Comunicación informal

Es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como radio pasillo, término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza (Andrade, 2005).

1.1.6.5. Ascendente

Comunicación que fluye de los niveles inferiores a los superiores de una organización; incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de quejas (Gibson, 2011).

1.1.6.6. Diagonal

Según Gibson, Ivancevich, y Donnelly, (2011) es el canal en donde el flujo de comunicación pasa por las diferentes jerarquías de una organización; es importante en situaciones donde los miembros no pueden comunicarse de forma eficiente por los canales horizontal, ascendente y descendente.

1.1.6.6. Descendente

Fluye desde los individuos de los niveles jerárquicos superiores hacia quienes están en los inferiores; sus formas más comunes son las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales, establecimiento de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía (Gibson, 2011).

En la mayoría de las organizaciones, la comunicación descendente es imprecisa, lo que ocasiona quejas y disgustos entre sus miembros, lo que indica que el personal necesita las informaciones apropiadas para el desarrollo de sus labores. La ausencia de información puede crear una situación de disgusto innecesaria entre sus miembros.

1.1.7. Elementos de la comunicación interna

En el proceso de la comunicación existen elementos que tienen una función dentro de la actividad comunicativa los cuales son indispensables para que esta se desarrolle con eficiencia.

Dobkin (2011) los define de la siguiente manera.

- **Emisor:** La persona que inicia o adelanta el proceso de la comunicación al generar un mensaje.
- **Receptor o interprete:** la persona que percibe e interpreta comprende un mensaje.
- **Mensaje:** Expresión simbólica de ideas, pensamientos y sentimientos.

- **Canal:** Los medios que transmiten mensajes entre comunicadores.
- **Código:** Es la forma como se estructura el mensaje.
- **Ruido:** Cualquier cosa que interfiera con la creación de un significado compartido entre comunicadores.
- **Retroalimentación:** una respuesta o reacción a un mensaje.
- **Cultura:** Todo aquello que conforma nuestra forma de vida e incluye valores compartidos, conocimientos y expresiones simbólicas.
- **Contexto:** Es el ambiente que rodea al proceso comunicativo.

1.1.8. Métodos de la comunicación interna

La Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (2013) resalta tres métodos de comunicación que se emplean para compartir información entre los interesados dentro de la organización. De manera general, estos métodos pueden clasificarse en:

- **Comunicación interactiva:** entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional. Resulta la manera más eficiente de asegurar una comprensión común entre todos participantes sobre temas específicos, e incluye reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, videoconferencias, etc. (Institute, 2013)
- **Comunicación de tipo push (empujar):** enviada a receptores específicos que necesitan recibir la información. Esto asegura la distribución de la

información, pero no garantiza que efectivamente haya llegado ni sea comprendida por la audiencia prevista. Este tipo de comunicación incluye cartas, memorandos, informes, correos electrónicos, faxes, correos de voz, blog, comunicados de prensa, etc. (Institute, 2013)

- **Comunicación de tipo pull (tirar):** utilizada para grandes volúmenes de información o para audiencias muy grandes, y requiere que los receptores accedan al contenido de la comunicación según su propio criterio. Estos métodos incluyen los sitios intranet, el aprendizaje virtual (e-learning), las bases de datos de lecciones aprendidas, los repositorios de conocimiento, etc. (Institute, 2013)

1.1.9. Beneficios de la comunicación interna

La comunicación eficiente y eficaz entre los miembros de una organización mejora el ambiente laboral, aumenta la efectividad y rentabilidad de la misma, beneficios que un buen administrador no puede ignorar. Cuando en las organizaciones se desarrollan modelos y plan de comunicación interna el trabajo se realiza mejor, teniendo un mayor desempeño de los empleados de manera personal y grupo.

Un Plan de Comunicación Interna, además, ayuda a resolver los problemas frecuentes y comunes con una mayor rapidez, es de vital importancia para el proceso de toma de decisión de la organización, ya que cada uno de los empleados son involucrados en la misma mediante sus propuestas e ideas.

Cuando se toma en cuenta las opiniones de los miembros de la organización se logra que los mismos se sientan involucrados e integrados en las decisiones que se tomen, debido a que han participado en su elaboración. Además de mejorar el ambiente laboral se crea un entorno de apertura dentro de la empresa, donde los individuos pertenecientes a esta se sienten libres de expresar sus opiniones.

Otro beneficio que podemos obtener es la disminución de (radio pasillos o rumores) en la organización, al asegurarnos que se comunica de forma correcta las informaciones de la empresa, lo que evita las falsas expectativas, tensiones y disgustos dentro de los empleados. La comunicación interna es de gran influencia en la Imagen que la organización proyecta a sus clientes, ya que, al incrementar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, esta se proyecta con una imagen más positiva.

1.1.10. Importancia de la comunicación interna

La comunicación interna en las organizaciones es de suma importancia para transmitir de manera eficiente las informaciones a los empleados, y todo lo relacionado al entorno de la empresa como sus objetivos, valores, misión, visión y políticas, lo cual genera una fidelidad de pertenencia por parte de sus miembros.

La comunicación organizacional siempre ha existido, puesto que la relación entre gerentes y colaboradores se desarrolla mediante la utilización de herramientas comunicativas que facilitan el proceso de integración.

El Plan de Gestión de las Comunicaciones es un componente importante para describir la forma que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones en la organización.

La creación de departamentos y políticas de comunicación que involucren a todos los miembros de la organización surgen como una de las principales estrategias para los desafíos que se pueden presentar en la empresa sin importar la magnitud de los mismo, en estos tiempos que la competitividad en el mercado es alta y no permite errores de este tipo.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones permite a la empresa desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del en la organización sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización. (Institute, 2013)

Los integrantes de la organización son el motor que mueve los resultados que la empresa pueda tener en el mercado. Para mantener y aumentar el rendimiento y motivación de los empleados debemos hacer que se integren en los procesos y filosofía de la organización mediante la transmisión de mensajes claros.

Las políticas comunicativas deben abarcar informaciones exactas acerca de lo que ocurrí al interior de la compañía, para evitar rumores y disgustos entre sus miembros. Se debe incluir la divulgación de los resultados e indicadores de gestión

y establecer de canales apropiados para la solución de problemas o situaciones que se presenten entre los colaboradores de los diferentes departamentos.

Las organizaciones deben controlar las Comunicaciones mediante el proceso de monitorear las actividades dentro de la organización, para asegurarse que se satisfagan las necesidades de información de los interesados dentro de la empresa.

La comunicación interna es uno de los mayores retos que enfrentan las organizaciones de hoy en día, si la empresa no se preocupa por integrar a sus miembros en sus procesos y mantenerlos informados, con dificultad podrán responder satisfactoriamente las demandas de los clientes.

1.2. Tendencia de la comunicación interna en clubes de compra por membresía

En la actualidad los clubes de compra por membresía utilizan el modelo de comunicación vertical o descendente en el cual la información y/o mensaje va desde los superiores hasta los subordinados. Esta tiene como función básica motivar, controlar a través de medios orales como: reuniones, discursos e instrucciones, y medios escritos tales: procedimientos establecidos, memorándum, guías.

Este tipo de tendencia provee instrucciones de trabajo, de procedimientos organizacionales, etc. Además de esto, se puede catalogar como insuficiente y poco clara, ya que en ocasiones el mensaje puede distorsionarse y hasta perderse

al pasar por varios intermediarios. La comunicación descendente rara vez logra satisfacer de forma completa las necesidades de información para la organización.

1.3. Diagnóstico y situación actual de la comunicación interna en Price Smart

Por medio a la información suministrada por algunos de los empleados, la observación realizada en el proceso de investigación y los resultados obtenidos en la encuesta realizada, pudimos apreciar que la comunicación utilizada en PriceSmart. Inc., se efectúa de manera jerárquica, por medio de reuniones, tablones de anuncios y memorando.

El 32% de los colaboradores muestra estar satisfecho con la comunicación interna desarrollada hasta el momento, mientras que un 30% está poco satisfecho y el 38% restante muy satisfecho.

De acuerdo con el análisis FODA presentado más adelante, se pudo obtener que el problema de comunicación interna que presenta PriceSmart en su sucursal de Arroyo Hondo, es ocasionado por la falta de canales de comunicación apropiados para el flujo de información generado en los diferentes departamentos y que promuevan la participación de sus colaboradores.

Gran parte de esta situación está relacionada con una mala o no planificada gestión de la comunicación interna, en la cual se percibe la falta de oportunidades a los colaboradores de participar en los procesos de la empresa,

debido a que las informaciones y mensajes no son transmitidas con exactitud y al llegar a la persona encargada o correspondiente es recibida de forma confusa e incompleta.

La comunicación realizada sobre políticas, reglas, reuniones y actividades en la organización se difunde solamente al nivel administrativo y gerencial, quienes, de acuerdo a la encuesta realizada, no transmiten de manera adecuada las informaciones a sus equipos de trabajo. Por esta razón, la información tropieza con diferentes barreras que influyen en el desempeño de los colaboradores y en el ambiente laboral.

Por las situaciones mencionadas anteriormente, resulta de suma importancia que la organización empiece a desarrollar de forma planificada, estrategias de comunicación interna apoyadas en herramientas y canales bien estructurados, que permitan que los colaboradores participen activamente en los procesos comunicativos de la empresa, que les permitan realizar sus labores satisfactoriamente, sintiéndose incluidos e identificados con las políticas y procesos de la organización.

Los colaboradores encuestados en PriceSmart Inc. de la sucursal de Arroyo Hondo, sostienen que tienen como medio de comunicación interna: murales, reuniones y memorandos, ningunos de estos medios son utilizados de forma eficaz. Los murales, por ejemplo, son los más actualizados y utilizados en la empresa, pro no

presentan informaciones internas de interés para los colaboradores. Las reuniones, por su parte, resultan muy útiles, pero en la mayoría de los casos los empleados se cansan por el exceso de información y la duración de las mismas.

Los memorandos por su parte, resultan efectivos para la divulgación de órdenes y sanciones, pero generan un efecto desmotivador en los empleados, debido al mal manejo por parte de la gerencia. Otro medio de igual o mayor importancia es la intranet, la cual es utilizada únicamente por los niveles gerenciales y es utilizada como un canal de comunicación formal.

La principal barrera que presenta la intranet, es que la información manejada y suministrada no llega de manera clara a los colaboradores que no tiene acceso a este medio. Teniendo en cuenta que PriceSmart Inc., posee una amplia red de clubes en América Latina, la intranet constituye uno de los medios más importantes de comunicación entre los distintos clubes a nivel nacional e internacional. Además, esta red es fundamental para el desarrollo de los procesos internos.

En los medios mencionados anteriormente, hay barreras que no permiten que la comunicación circule de forma eficaz y eficiente. La falta de interés en los canales utilizados ha provocado ruidos en torno a los mensajes. Las barreras que se encuentran en el proceso comunicativo, impiden que la información sea recibida de acuerdo al objetivo del receptor.

CAPITULO II. PRICESMART, Inc.

2.1 Historia

Los orígenes de la industria de club de compras por membrecías se remontan a cuando Sol Price creó la industria de las tiendas de descuentos en los Estados Unidos con el lanzamiento de Fedmart en 1954. En 1976, Sol Price y su hijo Robert fundaron Price Club, donde los socios podían beneficiarse del poder de compra conjunta para obtener el mejor precio posible en las mercancías. Con ese mismo espíritu, y con los mismos fundadores, PriceSmart la nueva generación de clubes de compras por membrecías, mantiene un firme compromiso para ofrecer calidad, valor y precios bajos para sus socios.

El valor creado por este concepto es evidente para más de 60 millones de tarjetahabientes de clubes de compras en solo los Estados Unidos de América. En tan solo los Estados Unidos, el concepto de clubs de compras genera más de US \$100 mil millones en ventas anuales.

Durante los últimos cuarenta años, esta industria en los Estados Unidos ha evolucionado y hoy, más de 73 millones de personas compran en clubes exclusivos para socios.

Actualmente, PriceSmart está llevando este concepto comprobado, creada por nuestros fundadores, a los mercados internacionales. Nuestros socios cuentan con el valor verdadero como resultado de la eficaz y agresiva contratación, distribución y operaciones de bajo costo de PriceSmart.

Se pueden encontrar clubes de PriceSmart en los siguientes países: Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Aruba, Barbados, República Dominicana, Jamaica, Trinidad y Tobago, y las Islas Vírgenes. La compra por Internet está disponible para todos sus socios en todos los países.

Hoy en día PriceSmart es un líder en comercialización orientado a las ventas por volumen que ofrece valor a sus socios y pequeñas empresas. Es el operador más grande de clubes de compra por membresía en América Central y el Caribe.

PriceSmart cuenta con 3 sucursales en la Republica dominicana. 2 en Santo Domingo (Los Prados, Arroyo Hondo) y 1 en Santiago de los Caballeros (<http://pricesmart.com>).

2.1. Filosofía organizacional

2.2.1. Misión

Ser una empresa líder en la venta de productos y servicios dedicada a nuestros socios, orientada estratégicamente hacia la venta por volumen, brindando calidad, satisfacción y precios bajos al creciente mercado de consumidores de América Latina y el Caribe.

2.2.2. Visión

Ser una empresa líder en la venta de productos y servicios dedicada a nuestros socios, y orientada estratégicamente hacia la venta por volumen, brindando calidad, satisfacción y precios bajos a la clase consumidora que emerge rápidamente en América Latina, Asia y el Caribe.

2.2.3. Objetivos

Es brindarle precios bajos todos los días, esta es la razón por la cual no tenemos ofertas, cupones, rebajas, descuentos en artículos o categorías específicas, volantes de promociones o catálogos, ni cualquier otro recurso; así podemos ofrecerle los mejores precios.

2.1.4. Valores

- Honestidad e Integridad.
- Equidad.
- Talento y Pasión
- Innovación Empresarial.
- Trabajo en Equipo y Comunicación.
- Responsabilidad (hacia nuestra misión).

2.1.5. Los Seis Principios

- Mercadería correcta
- Tiempo correcto
- Lugar correcto
- Cantidad correcta
- Condición correcta
- Precio correcto

2.1.6 Cultura organizacional

PriceSmart Inc., desarrolla entre sus miembros y colaboradores una cultura organizacional jerárquica donde cada departamento de la organización está subordinado directamente por el administrador (Club manager) quien es la persona que da respuesta a la solución de todas las problemáticas que se presente en la empresa.

Todas las actividades desarrolladas en la organización están guiadas por procesos bien definidos establecidos por su líder o Club manager quien coordina y organiza los procesos internos siempre apegado a las políticas generales de la empresa.

2.3. Análisis de la comunicación interna en PRICESMART

El registro de interesados, que contiene todos los detalles relacionados con los interesados del proyecto, proporciona una visión general de sus roles.

| Departamento | Nombre | Supervisor Inmediato | Impacto | | |
|-------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|-------------------|---|
| | | | Nivel de Influencia | Rol | Responsabilidad |
| Administration | Club Manager | Accionistas | 3 | Fijador de normas | Responsable de supervisar las operaciones diarias del club y sus departamentos relacionados, responsables de las pérdidas y ganancias, la contratación, despido, entrenamiento de empleados, inventario, las promociones y la mercadería. |
| Administration | Assistant Club Manager | Club Manager | 3 | Armonizador | Responsable de velar por las operaciones del club, tiene a cargo los departamentos de merchandising, recibing y fresco, además es la encargada de verificar y aprobar las destrucciones de los alimentos que no cumplen con los estándares de calidad. |
| Administration | Human Resources | Club Manager | 2 | Armonizador | personal, encargada de mediar frente a los conflictos de los colaboradores, encargada de postear los memorandos, informar las reuniones generales, encargada de postear las celebraciones de los |
| Administration | Administrative Manager | Club Manager | 2 | Armonizador | Encargado de Supervisar la organizacion y planeacion de los Negocios |
| Membership | Membership Manager | Club Manager | 2 | Manager | Responsable de que todos lo que visiten Pricesmart poseen sus membrecias, además de todas las actividades de Mercadeo y Relaciones Publicas. |
| Business Services Association | Business Coordinator | Club Manager | 2 | Coordinador | Responsable de buscar el 70% de las ventas del club, además es el encargado visitar todos los socios de negocios y verificar que estos no tengan ningun disgusto con los articulos adquiridos en el club, además es el encargado de realizar análisis del nivel de satisfacción que poseen los socios de negocios, encargado de realizar programas de ventas, proyeccion de ventas, debe realizar seminarios para presentar los articulos de temporada. |
| Front End | Front End Manager | Club Manager | 2 | Armonizador | Encargado de que todos los productos sean pasados por el area de caja, encargado de la planificacion de los horarios, velar de que los supervisores cumplan con sus responsabilidades, alcanzar las metas del area de membrecias y encargarse de que sus colaboradores suministren un buen servicio al socio. |
| Food Service | Food Service Manager | Club Manager | 2 | Armonizador | Responsable de que todas las comidas cumplan con el protocolo de higiene, y de que los colaboradores suministren un buen servicio al socio, es encargado del desarrollo de estrategias, incrementar los ingresos y la participación de mercado, es quien monitorea los reportes de los socios, y la la facturación los alimentos. |
| Fresh Food | Fresh Food Manager | Club Manager | 2 | Armonizador | tiene como responsabilidad velar por la perfecta rotacion de la mercancia fresca, supervisar el correcto uso de las herramientas en el area de fresco, realizar y planificar seguimientos a equipos con el personal de mantenimiento y dar seguimientos de los contenedores provinientes de estado unidos e ingredientes para las areas fresca. |
| Bakery | Bakery Manager | Club Manager | 2 | Armonizador | Responsable de velar por el buen uso de las recetas, es responsables del desempeño general del departamento, encargado de manejar la producción diaria y la exposición de productos, también se concentra en reducir los costos, monitorear la calidad y uniformidad de los productos, controlar el inventario y manejar el presupuesto de la panadería. |
| Merchandising | Merchandising Manager | Club Manager | 2 | Manager | Responsable de que todas las mercancías estan colocadas en el endcap correcto, de que las mismas no esten en fuera de fechas, encargado de visualizar las ordenes de los articulos que no tenemos en el club, además este debe mantener los Item de temporada en los endcap indicados. |
| Maintenance | Maintenance Manager | Club Manager | 2 | Armonizador | Tiene que mantener la estructura y los equipos en perfecta condiciones, además es el encargado de llamar, cotizar y buscar aprobaciones de los proyectos que se necesiten en el club, es el encargado de velar la seguridad interna y externa tanto para el empleado como para los socios. |
| Receiving | Receiving Manager | Club Manager | 2 | Armonizador | Responsable de que todos los articulos recibidos esten en buenas condiciones, debe asegurarse que las mismas linken en el area de caja, debe tener control todas las exportaciones. |

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

2.4. Tipos de comunicación interna existentes.

| Stakeholder | Comunicaciones Formales | | | | Comunicaciones Informales | | | |
|--|--|-------------------------|----------|--------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|--------|
| | Que Comunica? (Contenido) | A Quien? (Destinatario) | Canal | Frecuencia | Forma de Distribucion | Que Comunica? (Contenido) | A Quien? (Destinatario) | Canal |
| Documentos Oficiales, reportes o Inofrmes | | | | | | | | |
| Accionista CEO and President | Documentos Oficiales | Club Manager | Intranet | | | | | |
| | Reportes | Club Manager | Intranet | Diaria | reportes | N/A | N/A | N/A |
| | Informes | | | | | | | |
| Club Manager | | Human Resource | | | | N/A | N/A | N/A |
| | Reportes | Accionista | Intranet | Semanal | | N/A | N/A | N/A |
| Asist. Club Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Operaciones | Club Manager | Personal | Diaria | | N/A | N/A | N/A |
| Human Resource | Novedades del personal | Club Manager | Personal | Quincenal | | N/A | N/A | N/A |
| | Pago de nomina | | | | | | | |
| Administrative Manager | Gastos Internos del club | Human Resource | | | | | | |
| | | Club Manager | Personal | Semanal | | N/A | N/A | N/A |
| Membership Manager | Reporte de Membrecias Renovadas y vencidas | Human Resource | | | | | | |
| | | Club Manager | Intranet | Diaria | | N/A | N/A | N/A |
| Business Cordinator | | Human Resource | | | | | | |
| | Reporte de Ventas Diarias | Club Manager | Personal | Semanal | | N/A | N/A | N/A |
| Front End Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reporte de Ventas Diarias | Club Manager | Intranet | Diaria | | N/A | N/A | N/A |
| Food Service Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Informe de produccion y calidad. | Club Manager | Intranet | Diaria | | N/A | N/A | N/A |
| Fresh Food Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reporte de Ventas Diarias | Club Manager | Intranet | Diaria | | N/A | N/A | N/A |
| Bakery Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Informe de produccion y calidad. | Club Manager | Intranet | Diaria | | N/A | N/A | N/A |
| Merchandising Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reporte rotacion de Mercancias | Club Manager | Intranet | Entre semana | | N/A | N/A | N/A |
| Maintenance Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reporte de piasas | Club Manager | Intranet | Diaria | | N/A | N/A | N/A |
| Reciving Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reporte de Mercancia Recibida y Exportada | Club Manager | Intranet | Diaria | | N/A | N/A | N/A |
| Reuniones, Actividades y Eventos | | | | | | | | |
| Accionista | Reuniones | Club Manager | Intranet | Mensual | | | | |
| | Actividades | | | | | N/A | N/A | N/A |
| | Eventos | | | | | | | |
| Club Manager | | Human Resource | | | | N/A | N/A | N/A |
| | Reportes | Accionista | Intranet | Semanal | | N/A | N/A | Verbal |
| Asist. Club Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Operaciones | Club Manager | Personal | Diaria | | N/A | N/A | N/A |
| Human Resource | | Human Resource | | | | | | |
| | Novedades del personal | Club Manager | Personal | Semanal | | N/A | N/A | N/A |
| Administrative Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reuniones | Human Resource | | | | | | |
| Membership Manager | Actividades | Club Manager | Personal | Semanal | | N/A | N/A | N/A |
| | Eventos | | | | | | | |
| Business Cordinator | Reuniones | Human Resource | | | | | | |
| | Actividades | Club Manager | Personal | Semanal | | N/A | N/A | N/A |
| Front End Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reuniones | Club Manager | Intranet | Semanal | | N/A | N/A | N/A |
| Food Service Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reuniones | Club Manager | Intranet | Quincenal | | N/A | N/A | N/A |
| Fresh Food Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reuniones | Club Manager | Intranet | Quincenal | | N/A | N/A | N/A |
| Bakery Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reuniones | Club Manager | Intranet | Quincenal | | N/A | N/A | N/A |
| Merchandising Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reuniones | Human Resource | | | | | | |
| Maintenance Manager | Actividades | Club Manager | Intranet | Mensual | | N/A | N/A | N/A |
| | Eventos | | | | | | | |
| Reciving Manager | | Human Resource | | | | | | |
| | Reuniones | Club Manager | Intranet | Mensual | | N/A | N/A | N/A |

La estructura organización de PriceSmart en su sucursal de Arrollo Hondo, está conformada por 14 departamentos distribuidos en áreas específicas según las funciones a desempeña. Todos los departamentos deben reportar sus actividades y decisiones al club manager de la sucursal.

Los colaboradores que conforman los diferentes departamentos de la sucursal según los datos obtenidos en la encuesta, poseen los conocimientos necesarios adquiridos con el tiempo y la experiencia ya que la mayoría poseen de 5 a 7 años en la institución lo que representan un 34%.

Los canales más utilizados para dar informaciones y delegar asignaciones son la intranet (para los colaboradores del nivel superior), las reuniones y el contacto directo o persona con el receptor.

En los aspectos considerados de comunicación entre los colaboradores del mismo departamento, el mayor valorado es Saber a quién tiene que dirigirse con un porcentaje de 33%, los demás aspectos como la comunicación efectiva un 24%, la información fluye adecuadamente un 23%, y la considera en relación al dialogo entre colaboradores un 19%.

El 52% de los empleados considera que la comunicación interna si favorece a que los empleados conozcan los valores de la compania y fortalezcan sus funciones, mientras que el 48% considera que la misma no es favorable.

2.5. Diagnóstico de las necesidades de Comunicación.

Los cuatro canales de comunicación más utilizados en la organización son: las reuniones, circulares, teléfono y correo electrónico. El más utilizado son las reuniones que se efectúan casa cierto tiempo no muy seguido para comunicar informaciones directas y generales de la empresa, representan un 44% por encima de los demás canales.

| Diagnostico de las necesidades | | | | | |
|--|--|----------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Gerencia | | | | | |
| Que comunica? | Por qué? | Entre quienes? | Mejor método de comunicación? | Responsable del envió | Cuando y que tan seguido? |
| Reuniones Informativas, Cambios de politicas y procedimientos de la empresa, Cambios Gerenciales o Colaboradores nuevos | Para que los colaboradores esten al tanto de los resultados y acontecimientos obtenidos, Incluyen una gran variedad de sucesos que afectan el ambiente laboral, ya que si ellos no tienen dicho conocimientos pueden bajar su nivel de productividad | Colaboradores | Reuniones | Recursos Humanos | Mensuales |
| Instrucciones de Trabajo | Los colaboradores deben de saber que esperan los gerentes de ellos, cuales recursos tienen disponibles para desarrollar su trabajo, y cada que tiempo deben reportar los resultados obtenidos | Colaboradores | Reuniones | Recursos Humanos | Quincenal |
| Resultados de las ventas mensuales | los colaboradores deben tener conocimientos de las metas trazadas para poder alcanzarlas | Colaboradores | Reuniones | Recursos Humanos | Mensuales |
| Resultados de las membrecias vendidas durante el mes y resultados de los socios pendientes para renovar en el proximo mes. | Para motivar el esfuerzo realizado por cada uno de los colaboradores y para que puedan manejar los numeros alcanzados y determinar fallas y poder mejorarlas en el proximo mes | Colaboradores | Reuniones | Recursos Humanos | Mensuales |

Colaboradores

| Que comunica? | Por qué? | Entre quienes? | Mejor método de comunicación? | Responsable del envió | Cuando y que tan seguido? |
|---|---|----------------|--|-----------------------|---------------------------|
| Resultados esperados | Para poder identificar si las metas planteadas se llegaron a cumplir y poder determinar los fracasos y logros de los departamentos. | Gerentes | Reportes | Recursos Humanos | Semanal |
| Falta equipos o materia prima | Si no cuentan con los materiales necesarios no podran obtener el éxito deseado | Gerentes | Reporte escrito y/o correo electronico | Recursos Humanos | Semanal |
| Problemas departamentales, Sugerencias para realizar el trabajo | Para poder mejorar el ambiente laboral. | Gerentes | Reuniones | Recursos Humanos | Mensual |

2.6. Análisis FODA

El presente análisis FODA fue llevado a cabo mediante la observación directa y la investigación en el campo de acción.

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa definida a nivel de américa latina y el caribe. • Medios de comunicación interna como tableros de anuncios, reuniones y memorandos. • Comunicación por medio de una línea interna entre los departamentos. • Acceso a internet para algunos empleados. • Posee los recursos financieros y tecnológicos para la implementación del plan de comunicación interna. | <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para la capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías de comunicación. • Perdida de participación en el Mercado de las competencias. • Posicionamiento estrategico en el Mercado • Establecimiento de nuevas sucursales a nivel nacional. • La imagen externa que posee la organización permite que los colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a esta. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • 63% de los empleados no tienen acceso a todos canales de comunicación formales. • No existe un departamento de comunicación interna. • Poca comunicación entre los niveles jerárquicos y colaboradores. • Falta de flujo de comunicación de manera ascendente. • Falta de participación del personal en los procesos colaborativos. | <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo en la tecnología de información y los canales de comunicación en las organizaciones. • Desconocimiento de las informaciones por parte de los colaboradores al momento de ser abordados por los socios. • La falta de oportunidades en el proceso comunicativo genera que los colaboradores sientan disgusto y resistencia a expresar sus ideas y opiniones a la gerencia. • La información para el desarrollo de actividades y de algunos procesos no llega de manera clara y oportuna. |

CAPITULO III. PLANEACION Y FORMULACION DE EXTRATEGIAS

3.1. Objetivos generales y específicos del plan de gestión de comunicación interna.

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna que facilite la transmisión de información y la optimización de los procesos que se desarrollan en la organización, para obtener una mejor rentabilidad y productividad en el periodo mayo-agosto 2016.

Objetivos específicos

- Mejorar la comunicación entre los directivos y colaboradores.
- Fomentar el uso de los medios de comunicación existentes.
- Informar de forma clara y precisa con el fin de disminuir los rumores dentro de la empresa.
- Disminuir la falta de información en los procesos.
- Mejorar el ambiente laboral.

3.2. Estrategias de comunicación.

Para definir las estrategias de comunicación evaluamos las diferencias tanto cualitativas como cuantitativas, de las personas que laboran en esta organización, y para ejecutar las acciones que vamos a desarrollar identificamos los diferentes públicos:

- **Dirección:** (Club Manager)

- **Intermediarios responsables:** (Assistant Club Manager, Human Resources y Administrative Manager).
- **Colaboradores:** (Membership Manager, Business Coordinator y Receiving Manager)

| Estrategia de Gestion de Interesados | | | | |
|--|----------------|-------------------|-----------------|--|
| INTERESADO | INTERES | INFLUENCIA | POSICION | OPCIONES PARA GESTIONARLO |
| Club Manager | ALTO | ALTA | A FAVOR | Mantenerlo informado de la ejecucion y desarrollo del programa de comunicaci3n interna. |
| Assistant Club Manager/ Human Resources | ALTO | ALTA | A FAVOR | Promoverlos como facilitadores e intermediarios de informacion en todos los sentidos de la organizaci3n. |
| Administrative Manager | ALTO | ALTA | A FAVOR | Asignarle el desarrollo de proyecto de nuevo planes de comunicaci3n |
| Membership Manager | ALTO | ALTA | A FAVOR | Mantenerlo informado y capacitado de los requerimientos y modificaciones. |
| Business Coordinator | ALTO | ALTA | A FAVOR | Mantenerlo informado |
| Receiving Manager | ALTO | ALTA | A FAVOR | Invitarlo y capacitarlo para que forme parte del equipo y asigne responsabilidades comunicativas. |

3.3. Tecnología necesaria en el plan.

La selecci3n de la tecnología de la comunicaci3n es una consideraci3n importante dentro del proceso de comunicaci3n. Dado que esto puede variar considerablemente de un proyecto a otro y tambi3n a lo largo de la vida de un proyecto, el foco se centra en asegurar que la elecci3n sea adecuada para la informaci3n que est3 siendo comunicada. (Institute, 2013)

Dentro del esquema del plan de comunicación se encuentra el uso de nuevas herramientas tecnológicas, siendo las principales el internet utilizado para el Email y la Intranet.

Internet: Los colaboradores internos tiene la facilidad de ingresar a su correo institucional y a la página web de la organización. En su email pueden encontrar informaciones directas de sus superiores, notificaciones y boletines con informaciones recientes de políticas y procesos de la empresa.

En la página web de la institución el usuario tiene acceso a diversos contenidos e informaciones de los clubes nacionales como internacionales de la cadena.

Intranet: Es utilizada por todos los miembros autorizados de la organización, esta herramienta es un canal de comunicación formal en el desarrollo de los diferentes procesos que se dan en la empresa. Las informaciones de la red son actualizadas por el departamento de Human Resources y la persona encargada del área de comunicación interna quien es responsable de administrar todo el material publicado.

Los colaboradores del nivel administrativo son los que más utilizan esta herramienta y se puede percibir que manejan y comprenden cada una de las funciones que ofrece.

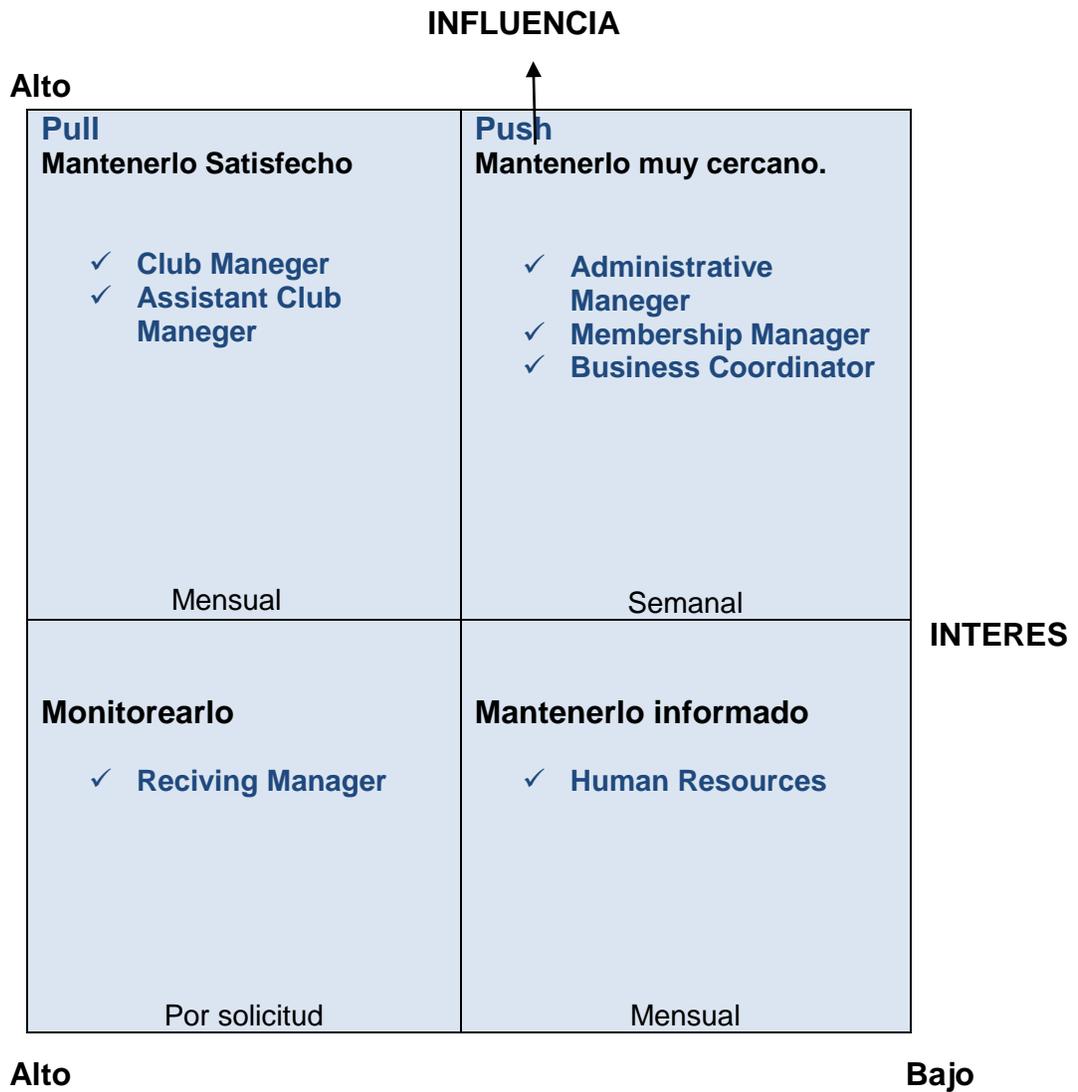
3.3. Plan de comunicación

| Canal | OBJETIVO | ACCIONES | RESPONSABLE |
|-------------------------------|--|--|--|
| Email | <p>Aprovechar la inmediatez y el reducido costo de este canal.</p> <p>Motivar la comunicación bidireccional.</p> <p>Fomentar la comunicación de manera masiva.</p> | <p>Mensajes personalizados.</p> <p>Envío de correos informativos por departamentos.</p> <p>Envío de los logros y metas organizacionales</p> | Todos los colaboradores |
| Boletines informativos | <p>Informar procedimientos, planes, instrucciones etc. a todo el personal interno.</p> | <p>Publicación semana.</p> <p>Envío vía email.</p> <p>Publicación en mural.</p> | Los coordinadores de la publicación en conjunto con la persona encargada del área de comunicación interna. |
| Teléfono | <p>Fluidez en la comunicación.</p> <p>Entrega de información correcta y directa.</p> <p>Aumentar la comunicación interdepartamental.</p> | | Todos los colaboradores |
| Intranet | <p>Fomentar el flujo de información entre directivos y colaboradores.</p> <p>Fomentar la cultura organizacional.</p> | <p>Colocación de informaciones actualizadas diarias.</p> <p>Colocar información de la cultura organizacional.</p> <p>Abrir foros de opinión sobre temas institucionales.</p> | Assistant Club Manager, Human Resources y persona encargada del área de comunicación interna. |
| Revista interna | <p>Fomentar el sentimiento de pertenencia.</p> <p>Motivar a los colaboradores.</p> <p>Informar a los colaboradores.</p> | <p>Colocación de eventos.</p> <p>Reconocimientos y entrevistas a colaboradores sobresalientes.</p> | Persona responsable del área de comunicación interna y otros colaboradores |
| Actividades | <p>Crear un ambiente apropiado.</p> | <p>Organizar encuentros, cine foro, actividades deportivas ect...</p> | , Human Resources y persona encargada del área de comunicación interna. |

| | | | |
|-------------------------------|--|---|--|
| Mural informativo | Informar a todos los colaboradores | Colocación de notificaciones de interés general. | Persona que desea transmitir la información, supervisado por la persona encargada del área de comunicación |
| Cartas personalizadas. | Comunicación en momentos especiales | Elaboración de cartas de bienvenida, cumpleaños, felicitaciones por nacimiento, matrimonios, obtención de reconocimientos etc.... | Human Resources y persona encargada del área de comunicación interna |
| Videos conferencias | Crear un espacio de retroalimentación y compartir entre los colaboradores. | Tratar temas actuales relacionados a la organización. | Assistant Club Manager, Human Resources y persona encargada del área de comunicación interna. |
| Reuniones | Fomentar la participación de los colaboradores en los procesos administrativos. Reducir las barreras de comunicación. Tomar decisiones de forma colectiva. | Establecer debates. Proponer sugerencia y soluciones que involucren al equipo. | Responsables de departamentos y áreas a fines, todos los colaboradores que deseen transmitir información considerada de interés según sus superior |
| | | | |

3.3.1. Matriz del plan de comunicación.

1. Club Manager
2. Assistant Club Manager
3. Human Resources
4. Administrative Manager
5. Membership Manager
6. Business Coordinator
7. Reciving Manager



3.3.2. Cronograma de acción del plan.

Define cuándo y con qué frecuencia se llevarán a cabo las actividades del plan de comunicación, y los medios a utilizar para que estas actividades se desarrollen y fluyan de manera efectiva.

| Medio | Actividades | CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | MAYO - AGOSTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Intranet | Noticias | * | | | | * | | | | | * | | | | * | | | * | | * | | | * | | * | | | * | | | * | |
| | Eventos | * | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | |
| | Boletines | | | | | * | | | | * | | | | | * | | | | | * | | | | | * | | | | | * | | |
| | Informacion Corporativa | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | * | | |
| Email | Informacion personalizada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Invitaciones | * | | * | | | | | | | * | | | | | | * | | | | | | | | | * | * | | | | | |
| Revista interna | Colocacion de eventos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | |
| | Entrevistas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mural informativo | Publicacion de actividades e informaciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Videos conferencias | Planificacion mensual | * | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Presentacion de proyecciones de ventas | | | | | * | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | |
| | Presentacion de informes | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otras Actividades | encuentro deportivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | |
| | pelicula de superacion personal | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | | | | | | | | | | | |
| | encuentro de integracion en lugar libre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | * | | | | | |

CAPITULO IV. CONTROLES

4.1. Análisis de la estructura de costos

No es necesario tener un presupuesto de montos elevados para desarrollar el plan de comunicación. La empresa tiene destinada para el área de comunicación una persona dentro del departamento Human Resources con las siguientes asignaciones:

- Una computadora
- Impresora WorkCentre 5865i/5875i/5890i para impresiones, escaneos, fax y correo electrónico.
- Teléfono
- Internet

El gasto de medios electrónicos no es presupuestado, puesto que la empresa cuenta con internet. Otros costos que pueden ser cubierto sin dificultad por la empresa son las reuniones, videos conferencias y presentaciones de películas de superación personal, ya que la empresa cuenta con un salo destinado para estos fines.

Los costos a tomar en cuenta serían los generados en la compra de materiales gastables para imprimir las revistas internas y las notificaciones a colocar en los murales. También deben cubrirse los gastos en las actividades fuera de la organización como son: los encuentros deportivos y encuentros de integración en lugares libres

PRESUPUESTO

| PRESUPUESTO GASTOS | | | | | TOTALES | |
|---|--|----------------------------|--|------------------------|----------------------|---|
| DETALLES | | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | |
| Analista de comunicación interna | Persona encargada de desarrollar el plan de comunicacion | \$27,400.00 | \$27,400.00 | \$ 27,400.00 | \$ 27,400.00 | \$ 109,600.00 |
| MEDIOS ELECTRONICOS | Internet Intranet | * * | * * | * * | * * | |
| MEDIOS IMPRESOS | Caja de Papel Bong Tinta de impresora | \$ 1,500.00 \$ 7,475.00 | | \$ 1,500.00 | \$ 7,475.00 | \$ 3,000.00 \$ 14,950.00 |
| ACTIVIDADES | | | | | | |
| ENCUENTRO DEPORTIVO | 17 unidades de Gatore 25 faldos de botellas de agua 155 T-shirt de la actividad Personal de emergencias | | \$ 8,160.00 \$ 3,000.00 \$27,125.00 \$20,500.00 | | | \$ 58,785.00 |
| INTEGRACION EN LUGAR LIBRE | Reservacion del lugar, y buffet a cargo de Ricos Buffet | | | | \$ 110,000.00 | \$ 110,000.00 |
| | | | | Sub-Total | \$ 296,335.00 | |
| | | | | Imprevistos 10% | 29,633.50 | |
| | | | | TOTAL -----▶ | \$ 325,968.50 | |

4.2. Indicadores

El plan de comunicación planteado esta desarrollado tomando en consideración las siguientes variables e indicadores que miden su desempeño dentro de la ejecución de las estrategias.

| INDICADORES |
|--|
| ❖ Transmisión correcta de los mensajes. |
| ❖ Nivel de aceptación del departamento en la organización. |
| ❖ Progreso de la empresa en los procesos internos. |
| ❖ Eficacia de los medios utilizados. |
| ❖ Participación de los colaboradores en las diferentes actividades comunicativas. |
| ❖ Integración de los miembros |
| ❖ Desarrollo de la comunicación: Emisor, Receptor, Mensaje, Código, Canal y Medio. |
| ❖ Conocimiento de los valores e identidad de la organización. |
| ❖ Satisfacción, motivación y conocimiento de los miembros de la organización. |
| ❖ Actitudes y relaciones de los miembros |
| ❖ Relación entre los jefes y miembros en el ambiente laboral |

4.3. Ventajas y desventajas del plan propuesto

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| ❖ Mayor productividad en los procesos. | ❖ Negatividad por parte de algunos de los miembros a utilizar los nuevos canales de comunicación y de participar en las actividades de integración. |
| ❖ Aumento del compromiso con los objetivos y metas establecidas. | ❖ Conflictos entre los miembros para la coordinación de las actividades. |
| ❖ Éxito en las áreas complejas. | ❖ Falta de motivación de parte de los miembros para dar a conocer e informar ciertos factores a la parte administrativa |
| ❖ Integración de los miembros en el desarrollo de las actividades. | |
| ❖ Aumento de la participación y creatividad de sus miembros. | |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Evidentemente de acuerdo a la información obtenida mediante la investigación sobre la comunicación interna de la empresa PriceSmart y conjuntamente los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los empleados de la misma, uno de las principales causas de esta problemática es el hecho de no contar con un departamento debidamente estructurado para proporcionar la información a los empleados.

Además de esto el hecho de que las herramientas y/o canales de comunicación que actualmente dispone PriceSmart no son aplicados adecuadamente por aquellos que reciben la información y tiene la responsabilidad de proporcionar dicha información a sus colaboradores. Si la empresa logra desarrollar nuevas técnicas para optimizar la comunicación obtendrá mejores respuestas de sus empleados, lo cual podrá verse reflejado en sus beneficios.

La organización debe hacer una reingeniería del departamento de Recursos Humanos, que actualmente cuenta con una sola persona a cargo de difundir las novedades, reuniones y/o cambios en la sucursal en general.

PriceSmart debe implementar diversas estrategias de comunicación eficaz para lograr la satisfacción de las necesidades de su capital humano respecto a esa problemática. Además de la implementación de canales de comunicación efectivos y de acceso general para disminuir la distorsión y el estancamiento de la información que debe de llegar a los empleados.

Crear políticas de comunicación interna de manera que, tanto los gerentes como los colaboradores se sientan comprometidos con promover la calidad de la comunicación interna. Y desarrollar talleres o charlas para dar a conocer a todo su personal los nuevos procesos de comunicación interna de forma clara y detallada para que estos puedan aplicarlos efectivamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicacion Organizacional Interna: Proceso, disciplina y tecnica*. España: Gesbiblo,S.L.,
- Becerra, T. A. (julio de 2011). *eumed*. Recuperado el 02 de marzo de 2016, de eumed: www.eumed.net/rev/cccss/13/
- deconceptos.com*. (s.f.). Obtenido de <http://deconceptos.com/?s=estrategia>
- Diccionario Manual de la Lengua Española* . (2007). Larousse Editorial, S.L.
- Dobkin, B. A. (2011). *Comunicacion en un mundo cambiante* . McGRAW-HILL.
- Ezequiel, A.-E. (2002). *Introduccion a la planificacion* . Buenos Aires : Lumen .
- Fernandez Collado, C. (2001). *La comunicacion humana en el mundo contemporaneo* (segunda edicion ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Fernandez Collado, C. (2008). *La comunicacion humana en el mundo contemporaneo* (decimocuarta ed.). McGRAW-HILL.
- Gibson, J. L. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana .
- <http://www.educastur.princast.es>. (enero de 2016).
http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/lengua_3/ud2/3_1.html. Obtenido de <http://www.educastur.princast.es>
- Institute, P. M. (2013). *Guia de los fundamentos para la direccion de proyectos* (Vol. Quinta edicion). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- PriceSmart, I. (26 de Febrero de 2016). <http://pricesmart.com>. Obtenido de <http://pricesmart.com>
- Stanton William, E. M. (2008). *Fundamentos de Marketing*. McGRAW-HILL.
- Trelles, I. (2000). *Comunicacion organizacional, la importancia de su aplicacion en Cuba. Espacio*.
- Verderber, R. F. (2010). *Comunicacion Oral Efectiva* . Mexico: Cengage Learning.
- Werther, W. B. (1995). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- www.deconceptos.com. (20 de Febrero de 2016). *deconceptos.com*. Obtenido de <http://deconceptos.com/?s=estrategia>

Anexos:

Anexo 1: Anteproyecto.

SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema central de este anteproyecto de investigación es la realización de un modelo y plan de comunicación interna para entidades de compra por membresías en Rep. Dominicana. El objeto de estudio es la comunicación interna desarrollada en la empresa PRICESMART en su sucursal de Arroyo Hondo.

Definición del tema

Objeto de estudio:

Comunicación interna

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005).

Campo de acción:

Entidades de compra por membresía en Rep. Dominicana

Empresas que surgen tomando como modelo la primera cadena de comercialización por membresía en los Estados Unidos, estas entidades logran ofrecer ventajas significativas a los clientes a través de la economía de escala y un criterio dinámico de compras, bajos costo, distribución eficiente y racionalización de las operaciones.

Instrumento de cambio:

Plan de gestión de comunicación interna.

Es el Establecimiento de acciones y objetivos que se desean alcanzar durante un tiempo determinado con la finalidad de hacer más eficientes los programas de comunicación que se van a implantar dentro de la empresa. Este se desarrolla con un diagnóstico de la situación y una evaluación de los impedimentos humanos y técnicos que se van a resolver.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Price Smart, Inc. es el operador más grande de clubes de compra por membresía en América Central y el Caribe, ahora ingresando en Sur América a través de Colombia. Atendemos a más de un millón de socios en 38 clubes a lo largo de 12 países y un territorio no incorporado de los Estados Unidos. Price Smart fue desarrollado por Sol y Robert Price, fundadores de The Price Club. Robert Price es el presidente de la junta administrativa.

La comunicación interna es una parte fundamental en cualquier organización, Price Smart Arroyo Hondo, realizan estrategias de comunicación interna para mantener a sus colaboradores informados a través de Outlook (Gerentes y Supervisores), sin embargo, el alcance de dicha estrategia, no es tan efectivo, ya que un gran número de colaboradores, desconocen la información manejada por esta vía, por ser de uso exclusivo. Actualmente hay un total de 149 empleados y de estos solo 50 personas tienen el dominio de las informaciones que circulan por esta vía, solo el 37 % de los colaboradores tiene acceso a esta vía y están realmente informados de todos los movimientos dentro de la organización, debido a que el personal que tiene acceso a Outlook son del área gerencial, y por el agobio del día a día en la empresa hay información importante que se les olvida suministrar a los colaboradores del área operativa y por tanto el porcentaje restante de empleados desconocen en su momento la información que deben manejar y los movimientos importantes que deben realizar para aumentar la productividad de Price Smart. Esto hace que disminuya la responsabilidad de cada colaborador para con la empresa, ya que se sientan que no forman parte del equipo y/o comunidad laboral.

La problemática a la cual se enfoca este proyecto, es la comunicación interna ineficaz que desarrolla Price Smart Arroyo Hondo entre sus empleados, debido a la falta de un departamento de comunicación interna. Actualmente el departamento encargado de proporcionar toda la información a los colaboradores es RRHH, que cuenta con apenas una (1) empleada, a la cual se le dificulta abarcar toda la sucursal sin ayuda. Por lo que se precisa aplicar un plan de mejora en su sistema de comunicación interna, con el cual se prevé que la empresa en un futuro logrará optimizar su comunicación, reestructurando el departamento de RRHH y creando un correo electrónico en el cual los colaboradores tengan todos acceso para enterarse de todas las actividades e informaciones que competen de la empresa, o creando un departamento se encargue de comunicar a los colaboradores las informaciones necesarias, como son las reuniones generales, los resultados de las ventas durante los meses, las actividades del año para que así puedan generar mayores niveles de fidelidad con sus empleados y puedan incrementar sus beneficios a largo plazo. Este sistema de gestión y comunicación se implementará en el segundo trimestre del año 2016

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna para la empresa Price Smart en Rep. Dominicana en su sucursal de Arroyo Hondo que permita mejorar sus gestiones y manejos en los diferentes niveles organizacionales. Para obtener una mejor rentabilidad y productividad en el periodo mayo-agosto 2016.

Objetivos Específicos.

- Analizar el modelo de comunicación interna en las distintas de compras por membresías.
- Elaborar el modelo de comunicación idóneo para los clubes de compras por membresías.
- Diseñar un plan de comunicación interna para Price Smart durante el periodo mayo-agosto 2016.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Teórica

Ante el crecimiento de los negocios, el desarrollo tecnológico y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, y principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas.

El crecimiento organización va acorde con los nuevos retos que se presentan en los nuevos tiempos y enfoques modernos y globalizados en los que se encuentran las empresas e industrias de hoy en día. De esta premisa, la importancia de desarrollar un plan de gestión de comunicación interna que unifique los objetivos e intereses de la organización con las metas, propósitos y deseo de sus empleados.

Nuestro interés al desarrollar esta propuesta de gestión de comunicación interna es hacer que los empleados ejecuten actividades, trabajos y funciones de calidad, al sentir un mayor grado de pertenencia hacia la empresa a la cual brindan sus conocimientos, tiempo y dedicación en el desarrollo de las labores diarias. Además de lograr un ambiente laboral satisfactorio, mediante la fluidez de la comunicación.

Esta propuesta estará enfocada en dar respuesta a los aspectos que se deben establecer y los canales indicados que se deben utilizar para los empleados ya que tendrá un mayor conocimiento de las contribuciones que pueden desarrollar en su

área de trabajo, el apoyo que pueden ofrecer a sus compañeros, a sí mismos, el reforzamiento de sus labores dentro de la empresa.

Metodológica

En la elaboración de este proyecto se utilizan diversos métodos de investigación, que nos permitirán analizar el conjunto de herramientas de comunicación internas existentes, así como nos permitirá obtener un estudio exhaustivo del entorno dentro de la organización.

Serán utilizados sistemas de investigación descriptivos a través del uso de encuestas para tratar de describir las características del problema planteado, y cuantificar los comportamientos y actitudes. Serían también utilizadas investigaciones explicativas que de manera que nos permitirá definir el problema para producir ideas y definir los objetivos.

Igualmente nos basaremos en la investigación de campo para facilitar el entendimiento de los grupos internos para conocer y entender las actividades, las opiniones, reacciones y hábitos de los empleados que conforman la organización, en este aspecto utilizaremos entrevistas.

Práctica

La investigación propuesta da a conocer la importancia de la elaboración de un plan de comunicación interna para la empresa PRICESMART, y a la vez los aportes de la misma para construir canales comunicativos eficaces a lo interno de la organización teniendo una propuesta bien definida. El modelo planteado según

los objetivos elaborados permitirá encontrar soluciones concretas a problemas de comunicación de las estructuras internas y el desarrollo del clima laboral que influyen en los resultados de la empresa.

MARCO DE REFERENCIA (TEÓRICO -CONCEPTUAL)

CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO

1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

1.2.1. Origen de la comunicación interna

En el estudio de la historia de la humanidad se ha confirmado que el hombre se identifica con su lenguaje y se comunica con él. Sin comunicación el hombre no hubiera logrado socializarse. La comunicación es de suma importante en la evolución del hombre como ser social.

Son varios los autores que han investigado el tema de la comunicación interna y algunos difieren en sus investigaciones, pero la mayor parte coincide en que esta tiene su origen en la Teoría de la Organización y que sus primeros estudios se realizaron en el 1920. Los cual se efectuó con la participación de grupos informales para entender el proceso organizacional y por ende el de comunicación.

Otros autores confirman que el auge de la comunicación interna no fue hasta los años cincuenta, pero no es hasta el principio de los setenta cuando comienza a manifestarse como disciplina. La comunicación interna nace de la posibilidad de

integración y disciplinas que hasta el momento de su nacimiento funcionaban de manera separada; como las relaciones públicas, la publicidad y marketing.

Lazarsfeld, K. Lewin, junto a Hovland y Laswell, reconocidos como los padres de la comunicación, dieron inicio a sus estudios y se preocuparon en sus investigaciones en indagar los procesos comunicativos que tienen lugar en la vida del grupo. Las leyes de la comunicación se realizan y desarrollan en grupo pequeño, en los cuales se estudian los procesos comunicativos de integración y perceptivos, así como la importancia de los líderes en los procesos de influencia en la comunicación intergrupala.

A pesar de los pocos años de estudios realizados, sus orígenes son tan antiguo como la sociedad humana, “pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales” (Trelles, 2000)

En los inicios del año 1984 se declara la era de la información, a partir de ese momento las percepciones sobre comunicación han cambiado. Antes de este acontecimiento la comunicación era un elemento culturizado que se desprendía desde la cima de la organización y se enfocaba en la dirección de la gerencia. Hoy en día la comunicación actúa como recurso estratégico y elemento de gestión horizontal. Es un modelo de comunicación interactivo, enfocado en la adaptación de la empresa a sus usuarios y empleados.

1.2.2. Concepto de comunicación interna

Es el proceso comunicativo que consiste en la emisión y recepción de mensajes basados en el flujo de información entre los miembros que integran una organización.

Andrade (2005, p. 17) nos dice que es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Fernández Collado y Galguera García (2008) la definen como el proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un Sistema de objetivos determinados.

Otros autores la definen como un sistema compuesto de una serie de actividades y acciones independientes que al unirse logran un conjunto de objetivos. La comunicación en las organizaciones es un proceso que se lleva a cabo dentro de un conjunto determinado de actividades relacionadas entre sí. El proceso comunicativo desarrollado entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio y almacenamiento de mensajes.

1.2.3. Funciones de la comunicación interna

El departamento o persona responsable de la comunicación en una organización puede desempeñar diferentes funciones, dependiendo de la estructura, cultura y el presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades de comunicación.

Dentro de las funciones comunicativas principales se identificar:

Función informativa

Está relacionada con la transmisión y recepción de la información, y por medio de ella se suministra a la persona toda la experiencia social e historia, y la información de habilidades sobre las cuales las personas reciben información y la apropian.

Función afectiva

El emisor da su mensaje con la carga efectiva que conlleva, no todos los que mensajes no llevan la misma valoración. La función afectiva es de gran importancia en la estabilidad emocional de las personas.

Función reguladora

Está determinada con la finalidad de regular el comportamiento de las personas con sus semejantes. La capacidad de comunicación de las personas depende del éxito o fracaso del proceso comunicativo. En el proceso de comunicación se logra mayor claridad si el mensaje que se expresa está siendo comprendido correctamente.

Función control

La comunicación formal e informal controla el comportamiento de cada individuo. Las empresas, poseen jerarquías, políticas, leyes y normas a las que deben regirse los empleados.

Función motivación

Se desarrolla en la medida en que se aclara a los empleados que es lo que se debe hacer, si se está desempeñando adecuadamente y lo que debe hacer para perfeccionar su rendimiento. El establecimiento de objetivos y metas específicas, reforzar el comportamiento, y constituyen los factores de motivación.

1.2.4. Barreras de la comunicación interna

Son muchas las barreras que pueden intervenir en el proceso comunicativo, pero las principales y en las cuales se pueden agrupar las demás son las siguientes:

Barreras personales: se derivan de los valores, emociones y actitudes de cada persona. Las barreras personales más comunes son la percepción, la motivación y la escucha.

Barreras físicas: son todos los obstáculos que se encuentran donde se desarrolla la comunicación. Las más comunes son: el ruido, la distancia y los canales saturados y congestionados.

Barreras semánticas: son las diferentes variaciones de los símbolos por medio de los cuales se da la comunicación, como: señales y gestos.

1.2.5. Herramientas de la comunicación interna

Las herramientas de la comunicación interna son los elementos que permiten que los empleados de una organización participe en los diferentes procesos desarrollados dentro de la misma para su desarrollo y crecimiento en el mercado.

Las herramientas del proceso comunicativo desempeñan un papel esencial en la estrategia de comunicación dirigida a los empleados y es una herramienta fundamental entre la relación de la organización y el público externo.

Manual del Empleado: en este se encuentran todas las informaciones relativas a la organización que todos los miembros debe conocer. Este manual contiene todos los elementos institucionales como son: la filosofía institucional, las políticas, la cultura, las normas de seguridad, derechos laborales, código de instrumentaría laboral etc.

Reuniones informativas: se realizan con la finalidad de general una interacción entre los niveles jerárquicos con sus equipos de trabajo. En estas reuniones por lo general se hablan sobre temas que son difíciles de tratar en la jornada laboral.

Revista o periódico interno: se utilizan informaciones de la organización y contenidos relacionados con los empleados con la finalidad de informar y mantener los miembros de la organización lo más actualizados posible con los acontecimientos que fluyen en su entorno laboral.

Tablones de anuncio: están formados por informaciones legales obligatorias referentes a la organización. Deben tener un contenido claro y preciso para el rápidos entendimiento de los empleados.

Intranet: red dentro de la organización que permite a todos los empleados con acceso a esta plataforma, estar informados de todo lo productos, servicios, boletines e informaciones, de una manera más directa.

Circulares: utilizada para transmitir informaciones oficiales o institucional. El medio más apropiado en la actualidad para enviar circulares es el correo electrónico que se habilita por medio de la intranet.

Videoconferencias: es la más apropiada para establecer una comunicación con los empleados que se encuentran alejadas geográficamente.

1.1.6. Tipos de comunicación interna

La estructura o diseño de la organización proporciona comunicación en cuatro direcciones, las cuales son: **vertical, horizontal, ascendente, descendente y diagonal** diferentes, las cuales establecen el marco de trabajo en el que se desarrolla la comunicación en la empresa. Cada una de estas nos permitirá ver mejor los obstáculos que intervienen en la organización para una comunicación eficaz y los medios apropiados para superarlos.

1.1.6.1. Comunicación vertical

La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización (Andrade, 2005).

1.1.6.2. Comunicación horizontal

Comunicación que fluye entre las diversas áreas funcionales en una organización; necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales (Gibson, 2011).

1.1.6.3. Comunicación formal

La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización (Andrade, 2005).

1.1.6.4. Comunicación informal

Es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como radio pasillo, término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza (Andrade, 2005).

1.1.6.5. Ascendente

Comunicación que fluye de los niveles inferiores a los superiores de una organización; incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de quejas (Gibson, 2011).

1.1.6.6. Diagonal

Según Gibson, Ivancevich, y Donnelly, (2011) es el canal en donde el flujo de comunicación pasa por las diferentes jerarquías de una organización; es importante en situaciones donde los miembros no pueden comunicarse de forma eficiente por los canales horizontal, ascendente y descendente.

1.1.6.6. Descendente

Fluye desde los individuos de los niveles jerárquicos superiores hacia quienes están en los inferiores; sus formas más comunes son las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales, establecimiento de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía (Gibson, 2011).

En la mayoría de las organizaciones, la comunicación descendente es imprecisa, lo que ocasiona quejas y disgustos entre sus miembros, lo que indica que el personal necesita las informaciones apropiadas para el desarrollo de sus labores. La ausencia de información puede crear una situación de disgusto innecesaria entre sus miembros.

1.2.6. Elementos de la comunicación interna

En el proceso de la comunicación existen elementos que tienen una función dentro de la actividad comunicativa los cuales son indispensables para que esta se desarrolle con eficiencia.

Dobkin (2011) los define de la siguiente manera.

- **Emisor:** La persona que inicia o adelanta el proceso de la comunicación al generar un mensaje.
- **Receptor o interprete:** la persona que percibe e interpreta comprende un mensaje.
- **Mensaje:** Expresión simbólica de ideas, pensamientos y sentimientos.
- **Canal:** Los medios que transmiten mensajes entre comunicadores.
- **Código:** Es la forma como se estructura el mensaje.
- **Ruido:** Cualquier cosa que interfiera con la creación de un significado compartido entre comunicadores.
- **Retroalimentación:** una respuesta o reacción a un mensaje.
- **Cultura:** Todo aquello que conforma nuestra forma de vida e incluye valores compartidos, conocimientos y expresiones simbólicas.
- **Contexto:** Es el ambiente que rodea al proceso comunicativo.

1.1.8. Métodos de la comunicación interna

La Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (2013) resalta tres métodos de comunicación que se emplean para compartir información entre los interesados dentro de la organización. De manera general, estos métodos pueden clasificarse en:

- **Comunicación interactiva:** entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional. Resulta la manera más eficiente de asegurar una comprensión común entre todos participantes sobre temas específicos, e incluye reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, videoconferencias, etc. (Institute, 2013)
- **Comunicación de tipo push (empujar):** enviada a receptores específicos que necesitan recibir la información. Esto asegura la distribución de la información, pero no garantiza que efectivamente haya llegado ni sea comprendida por la audiencia prevista. Este tipo de comunicación incluye cartas, memorandos, informes, correos electrónicos, faxes, correos de voz, blog, comunicados de prensa, etc. (Institute, 2013)
- **Comunicación de tipo pull (tirar):** utilizada para grandes volúmenes de información o para audiencias muy grandes, y requiere que los receptores accedan al contenido de la comunicación según su propio criterio. Estos métodos incluyen los sitios intranet, el aprendizaje virtual (e-learning), las bases de datos de lecciones aprendidas, los repositorios de conocimiento, etc. (Institute, 2013).

MARCO CONCEPTUAL

Propuesta

Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo. (Diccionario Manual de la Lengua Española , 2007)

Plan

Es la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados (Ezequiel, 2002).

Comunicación

Proceso interpretativo mediante el cual los individuos responden y crean mensajes para adaptarse a su entorno y a las personas que lo rodean (Fernandez Collado C. G., 2008).

Plan de Gestión de las Comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto. (Institute, 2013)

Comunicación organizacional

Son todas las actividades que efectúa una organización para el mantenimiento de las relaciones entre sus miembros, mediante el uso de canales y medios de comunicación eficientes que los mantengan informados y actualizados de todo lo

relacionado a sus funciones y eventos organizacionales para el logro de los objetivos. (Institute, 2013)

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: El proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles. (Institute, 2013)

Gestionar las Comunicaciones: El proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones. (Institute, 2013)

Controlar las Comunicaciones: El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto. (Institute, 2013)

Red de comunicación: estructura de comunicación que existe en una organización, es decir, relación que se establece entre los empleados a partir de su posición en el grupo. (Fernandez Collado C. G., 2008)

Tecnología de la comunicación: se refiere a cualquier invención que se haya creado para facilitar el proceso de la comunicación humana. (Fernandez Collado C. G., 2008)

Socio

Del latín socius, socio es el individuo que se une a otro para desarrollar algo en conjunto. Las personas que se vinculan con un objetivo en común (es decir, que se asocian) forman una sociedad. En este sentido es muy importante reconocer que todo socio de una empresa o sociedad cuenta con una serie de derechos y, por supuesto, de obligaciones en base a la legislación y también en función de la forma societaria que se haya elegido (www.deconceptos.com).

Colaboradores: Todas las personas que pertenecer directa o indirectamente a la empresa sin importar el nivel dentro de la misma. Son todos los empleados que conforman la organización

Membresía

Calidad de integración del individuo a un grupo social (Fernandez Collado, 2001).

Canales:

Los medios que transmiten mensajes entre comunicadores (Dobkin, 2011).

Grupo

Conjunto de personas que interactúan entre sí de modo que cada miembro del grupo recibe la influencia de cada una de las otras personas y, a su vez, ejerce influencia en ellas (Fernandez Collado C. G., 2008)

Mensaje

Expresión simbólica de ideas, pensamientos y sentimientos (Fernandez Collado C. G., 2008)

Desarrollo: proceso de cambio dirigido al logro de avances de carácter social y material (Fernandez Collado, 2001).

Innovación: idea, practica u objeto que se percibe como novedad por una persona o una entidad social (Fernandez Collado, 2001).

Aspectos Metodológicos

4.1. Tipo de investigación

- **Descriptiva:** escogimos este estudio debido a que la mismo nos permite conocer cuáles son los canales de comunicación existentes, que está sucediendo y porque, con el objetivo de ver la gestión de comunicación actual dirigida a los empleados y observar las necesidades de la empresa de desarrollar un mejor plan de comunicación, y determinar si el plan que se está realizando cumple con las características y objetivos del mismo.
- **Campo:** en esta se recopila informaciones y su obtención se adquiere de los empleados de la empresa.
- **Explicativa:** medio a esta comprobaremos la hipótesis planteada y daremos a conocer la importancia de un plan de gestión y comunicación interna en la empresa, para contribuir en una mejora en sus servicios.

4.2. Métodos de investigación

Los tres métodos a utilizar en la investigación serán el deductivo, inductivo y estadístico, explicados a continuación:

- **Deductivo:** partiendo de lo general a lo particular de modo que el plan de gestión y comunicación interna sea visto como un universo para analizar las derivadas que lo componen. Tomando como supuesto que la cadencia de comunicación interna crearía un vacío en la empresa de manera que no podría desarrollarse un trabajo eficaz.
- **Inductivo:** es aquella que partiendo de los elementos particulares se eleva a conocimientos generales. Toda la información recopilada a través de los empleados permitirá observar de manera clara y directa donde radica el principal error o falla del desarrollo de la comunicación efectiva empresa.
- **Estadístico:** consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos de la investigación. Esta permite realizar un estudio profundo y unas conclusiones basadas en la realidad, para el correcto enfoque de la investigación.

4.3. Población

La población es un total de 149 personas, compuesta por los colaboradores y gerentes de los diferentes departamentos que se encuentran en la sucursal de PriceSmart Arroyo Hondo.

4.4. Muestra

4.4.1. Tamaño de la muestra

$$N = \frac{Z^2(P)(Q)(N)}{Ne^2 + Z^2(P)(Q)}$$

$$N = \frac{(1.96)^2(0.50)(149)(0.50)}{149(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$N = \frac{143.0996}{1.3329} = 107.3595$$

$$N = 108$$

4.4.2. Tipo de muestra

El muestreo a utilizar será el estratificado para asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas, se obtienen estimaciones más precisas además de que su objetivo es conseguir una muestra lo más semejante.

4.5. Técnicas e instrumentos

- **Entrevistas:** permitirá conocer los fundamentos de los empleados para poder llegar a una correcta recomendación y aplicación de nuevas estrategias en base a las informaciones proporcionadas. Esta será aplicada a los empleados del departamento de ventas, con la intención de conocer sentir en relación a la comunicación interna de la empresa.
- **Encuestas:** estas permitirán conocer las expectativas de los empleados y el valor que estos le otorgan a la gestión de comunicación.
- **Observación:** consiste en ver y oír hechos y fenómenos que se buscan indagar, para comprobar que tan efectivos y útiles son estos medios.

ESQUEMA PRELIMINAR DE CONTENIDO

Agradecimiento

Dedicatorias

Resumen ejecutivo

Introducción

CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO

1.1. Origen y evolución de la comunicación interna

1.1.1. Origen de la comunicación interna

1.1.2. Concepto de comunicación interna

1.1.3. funciones de la comunicación interna

1.1.4. Barreras de la comunicación interna

1.1.5. Herramientas de la comunicación interna

1.1.6. Tipos de comunicación interna

1.1.6.1. Comunicación vertical

1.1.6.2. Comunicación horizontal

1.1.6.3. Comunicación formal

1.1.6.4. Comunicación informal |

1.1.6.5. Ascendente

1.1.6.6. Descendente

1.1.7. Elementos de la comunicación interna

1.1.8. Métodos de la comunicación interna

1.1.9. Beneficios de la comunicación interna

1.1.10. Importancia de la comunicación interna

1.2. Tendencia de la comunicación interna en clubes de compra por membresía.

1.3. Diagnóstico y situación actual de la comunicación interna en Price Smart

CAPITULO II. PRICESMART REP. DOMINICANA

2.1. Historia

2.2. Filosofía organizacional

2.2.1. Misión

2.2.2. Visión

2.2.3. Objetivos

2.2.4. Valores

2.2.5. Principios

2.2.6. Cultura organizacional

2.3. Análisis de la comunicación interna en PRICESMART.

2.4. Tipos de comunicación interna existentes.

2.5. Necesidad de Comunicación.

2.6. Análisis FODA.

2.7. Análisis sobre los métodos y técnicas empleadas.

2.8. Aspectos críticos de la comunicación interna.

CAPITULO III. PLANEACION Y FORMULACION DE EXTRATEGIAS

3.1. Objetivos generales y específicos del plan de gestión de comunicación interna.

3.2. Estrategias de comunicación.

3.3. Matriz del plan de comunicación.

3.4. Tecnología necesaria en el plan.

3.3. cronograma de acción del plan.

3.4. Presupuesto.

CAPITULO IV. CONTROLES

- 4.1.** Análisis de la estructura de costos
- 4.2.** Indicadores
- 4.3.** ventajas y desventajas del plan propuesto

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicacion Organizacional Interna: Proceso, disciplina y tecnica*. España: Gesbiblo,S.L,.
- Becerra, T. A. (julio de 2011). *eumed*. Recuperado el 02 de marzo de 2016, de eumed: www.eumed.net/rev/cccss/13/
- deconceptos.com*. (s.f.). Obtenido de <http://deconceptos.com/?s=estrategia>
- Diccionario Manual de la Lengua Española* . (2007). Larousse Editorial, S.L.
- Dobkin, B. A. (2011). *Comunicacion en un mundo cambiante* . McGRAW-HILL.
- Ezequiel, A.-E. (2002). *Introduccion a la planificacion* . Buenos Aires : Lumen .
- Fernandez Collado, C. (2001). *La comunicacion humana en el mundo contemporaneo* (segunda edicion ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Fernandez Collado, C. (2008). *La comunicacion humana en el mundo contemporaneo* (decimocuarta ed.). McGRAW-HILL.
- Gibson, J. L. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana .
- <http://www.educastur.princast.es>. (enero de 2016).
http://web.educastur.princast.es/proyectos/formadultos/unidades/lengua_3/ud2/3_1.html. Obtenido de <http://www.educastur.princast.es>
- Institute, P. M. (2013). *Guia de los fundamentos para la direccion de proyectos* (Vol. Quinta edicion). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- PriceSmart, I. (26 de Febrero de 2016). <http://pricesmart.com>. Obtenido de <http://pricesmart.com>
- Stanton William, E. M. (2008). *Fundamentos de Marketing*. McGRAW-HILL.
- Trelles, I. (2000). *Comunicacion organizacional, la importancia de su aplicacion en Cuba*. *Espacio*.
- Verderber, R. F. (2010). *Comunicacion Oral Efectiva* . Mexico: Cengage Learning.
- Werther, W. B. (1995). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- www.deconceptos.com. (20 de Febrero de 2016). *deconceptos.com*. Obtenido de <http://deconceptos.com/?s=estrategia>

ANEXO 2

ENTREVISTA

1. ¿Cómo es la relación laboral con tu jefe?
2. ¿A través de qué medios se comunican?
3. ¿Las informaciones que recibe de tu jefe son claras y precisas?
4. ¿Sientes que se toman en cuenta tus opiniones para la toma de decisiones?
5. ¿Consideras que las informaciones que recibes son de interés y te ayudan en el desempeño de tus funciones?
6. ¿Consideras que los medios de comunicación utilizados en la institución son los adecuados?
7. ¿Considera que la forma y estilo de comunicación utilizado ayudan a fortalecer las relaciones entre colaboradores y directivos?

ANEXO 3

ENCUESTA

1. Departamento al que pertenece:

| | |
|--|-------------------------------|
| | Membership |
| | Business Services Association |
| | Front End |
| | Food Service |
| | Fresh Food |
| | Bakery |
| | Merchandising |
| | Maintenance |
| | Receiving |

2. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

| | |
|--|--------------|
| | 1 a 3 Años |
| | 3 a 5 Años |
| | 5 a 7 Años |
| | 7 Años o Mas |

3. ¿Qué grado de satisfacción tiene usted con la comunicación interna que tiene Price Smart con sus empleados?

| | |
|--|-----------------|
| | Muy Satisfecho |
| | Satisfecho |
| | Poco Satisfecho |
| | Nada satisfecho |

4. Cuáles de las siguientes herramientas de comunicación tiene más importancia para usted en el proceso comunicativo.

| |
|---------------------|
| Herramientas |
| Teléfono |
| Correo Electrónico |
| Intranet |
| Memorándum |
| Mural |

5. Valore los siguientes aspectos de la comunicación.

| | |
|--|--------------------------------------|
| | La comunicación es efectiva |
| | La información fluye adecuadamente |
| | Sabe a quién tiene que dirigirse |
| | Considera que hay suficiente dialogo |

6. ¿Cómo utiliza su superior los siguientes canales de comunicación?

| Canal | Utiliza Mucho | Utiliza Adecuadamente | Utiliza Poco |
|---------------------|----------------------|------------------------------|---------------------|
| Teléfonos | | | |
| Correo Elec. | | | |
| Circulares | | | |
| Reuniones | | | |

7. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su superior inmediato en términos generales?

| | |
|--|-----------|
| | Excelente |
| | Muy Buena |
| | Buena |
| | Mala |

8. ¿Ha recibido encuestas de evaluación en el último año?

| | |
|--|----|
| | SI |
| | NO |

9. ¿Cree usted que la comunicación interna en PriceSmart favorece a que el empleado conozca los valores de la compañía?

| | |
|--|----|
| | Si |
| | No |

10. Si lo considera, indique sobre qué tema de PriceSmar le gustaría que su jefe le facilite información:

ANEXO 4

Tabla No.1

Departamento al que pertenece.

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|-------------------------------|-------------|---------------|
| Membership | 5 | 9% |
| Business Services Association | 10 | 16% |
| Front End | 8 | 7% |
| Food Service | 13 | 12% |
| Fresh Food | 11 | 11% |
| Bakery | 9 | 8% |
| Merchandising | 7 | 6% |
| Maintenance | 11 | 10% |
| Reciving | 34 | 19% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

Gráfico No.1

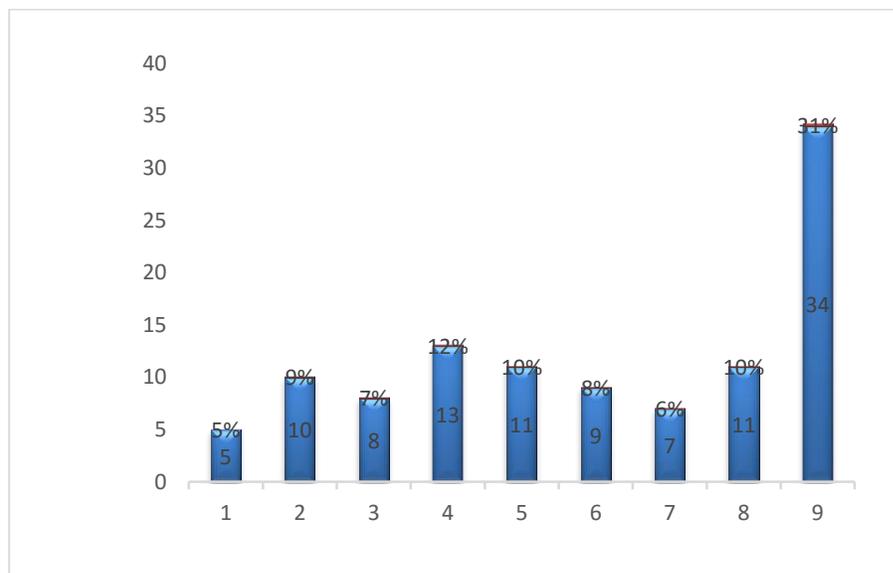


Tabla No.2

Que tiempo tiene laborando en la empresa

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| 1 a 3 años | 28 | 26% |
| 3 a 5 años | 30 | 28% |
| 5 a 7 años | 36 | 34% |
| 7 años o mas | 13 | 12% |
| Total | 107 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el mayor porcentaje de empleados tienen de 5 a 7 años en la empresa, con un 34%, mientras que las demás categorías representan un mismo porcentaje de 28%, 26%, 12%.

Gráfico No. 2

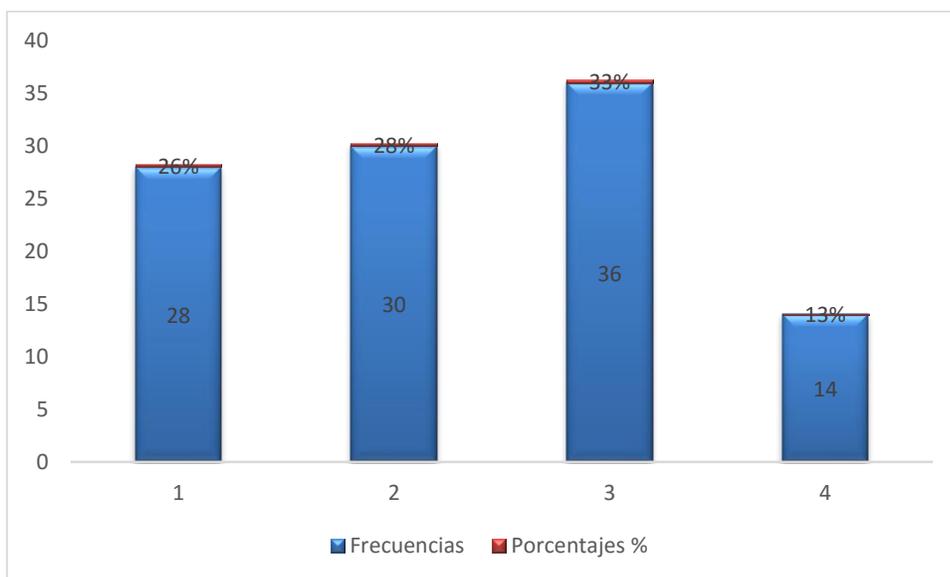


Tabla No.3

Qué grado de satisfacción tiene usted con la comunicación interna que tiene PriceSmart con sus empleados?

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| Muy satisfecho | 41 | 38% |
| Satisfecho | 35 | 32% |
| Poco satisfecho | 32 | 30% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

El 32% muestra estar satisfecho con la comunicación interna de PriceSmart para con sus empleados, un 30% está poco satisfecho y el 38% restante muy satisfecho.

Gráfico No.3

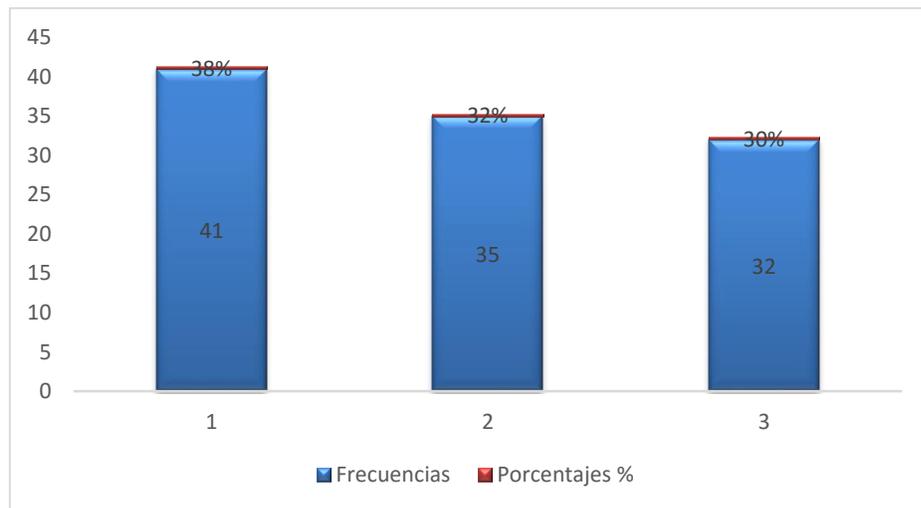


Gráfico No.4

Cuáles de las siguientes herramientas de comunicación tiene más importancia para usted en el proceso comunicativo.

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|--------------------|-------------|---------------|
| Teléfono | 37 | 34% |
| Correo Electrónico | 15 | 14% |
| Intranet | 14 | 13% |
| Memorándum | 15 | 14% |
| Mural | 27 | 25% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

La herramienta con mayor porcentaje de valoración es el teléfono con un 34% dejando como segunda ponderación con un 25% las publicaciones en los murales, el correo electrónico y la Intranet 14% dejando como ultima herramienta la intranet.

Gráfico No.4

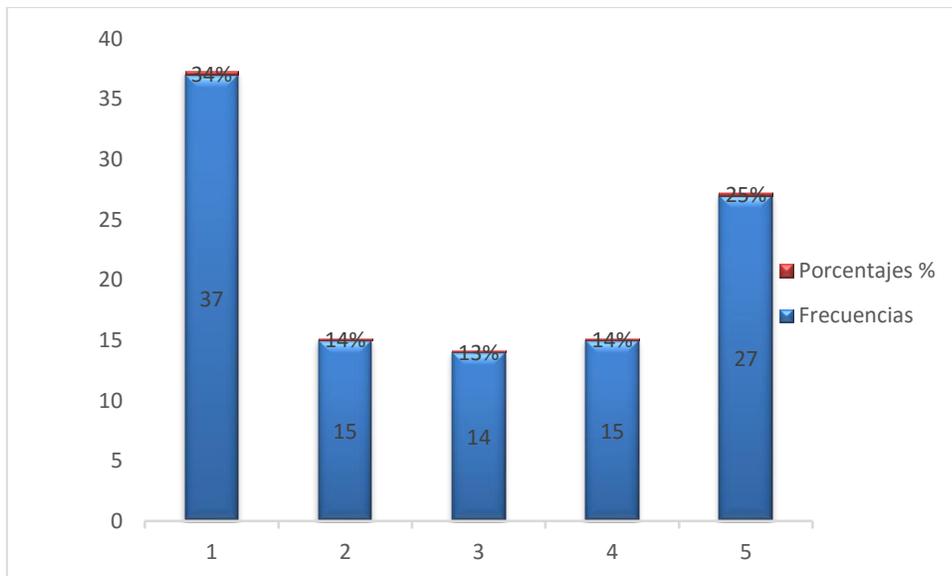


Gráfico No.5

Valore los siguientes aspectos de la comunicación.

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|--------------------------------------|-------------|---------------|
| La comunicación es efectiva | 26 | 24% |
| La información fluye adecuadamente | 25 | 23% |
| Sabe a quién tiene que dirigirse | 36 | 33% |
| Considera que hay suficiente dialogo | 21 | 19% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

De acuerdo con los resultados obtenidos el aspecto de comunicación entre los compañeros del mismo departamento mayor valorado es Saber a quién tiene que dirigirse con un porcentaje de 33%, los demás aspectos como la comunicación efectiva un 24%, la información fluye adecuadamente un 23% y la considera en relación al que dialogo entre colaboradores un 19%.

Gráfico No.5

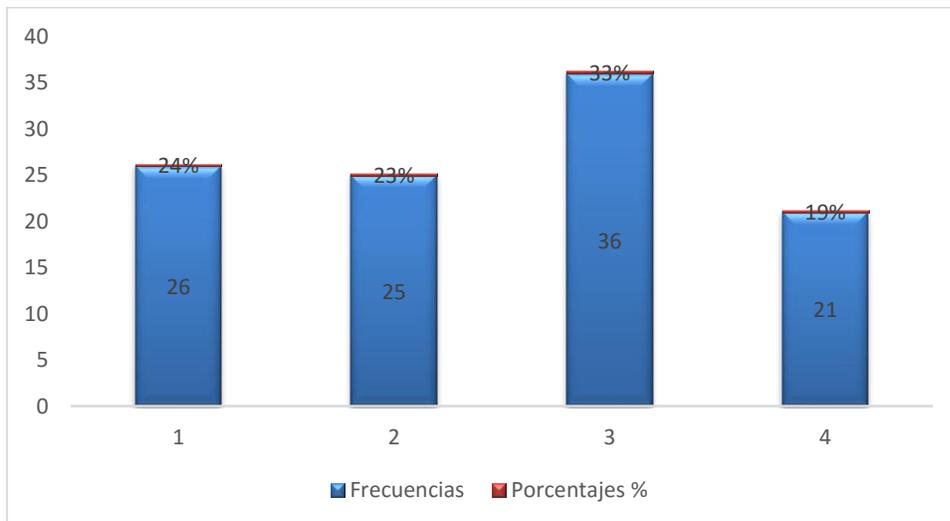


Tabla No.6

¿Cómo utiliza su superior los siguientes canales de comunicación?

Teléfono

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Utiliza Mucho | 32 | 30% |
| Utiliza Adecuadamente | 23 | 21% |
| Utiliza Poco | 53 | 49% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

Correo Electronico

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Utiliza Mucho | 21 | 19% |
| Utiliza Adecuadamente | 25 | 23% |
| Utiliza Poco | 62 | 57% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

Circulares

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Utiliza Mucho | 46 | 43% |
| Utiliza Adecuadamente | 36 | 33% |
| Utiliza Poco | 26 | 24% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

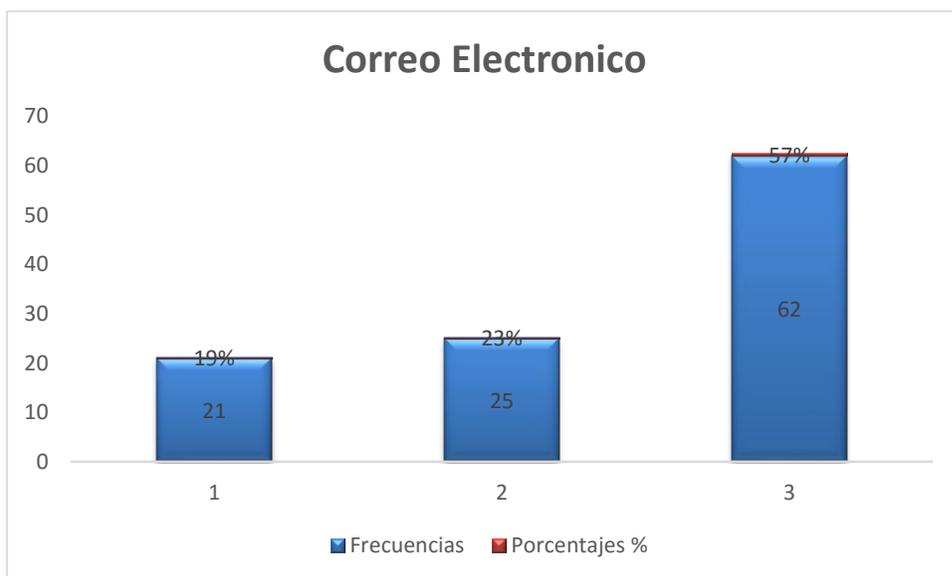
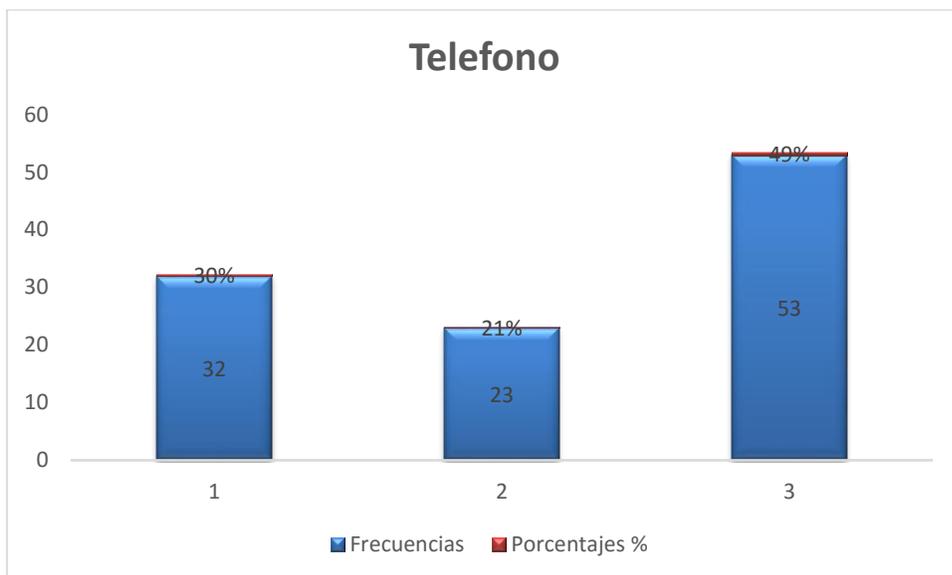
Reuniones

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Utiliza Mucho | 47 | 44% |
| Utiliza Adecuadamente | 33 | 31% |
| Utiliza Poco | 28 | 26% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

Los cuatro canales arrojan un porcentaje de poca utilización, siendo el porcentaje más alto 44% reflejado en las reuniones, el canal identificado como usado adecuadamente son las circulares con un 33% el teléfono un 59% y correo electrónico un 50%,

Gráficos No.6



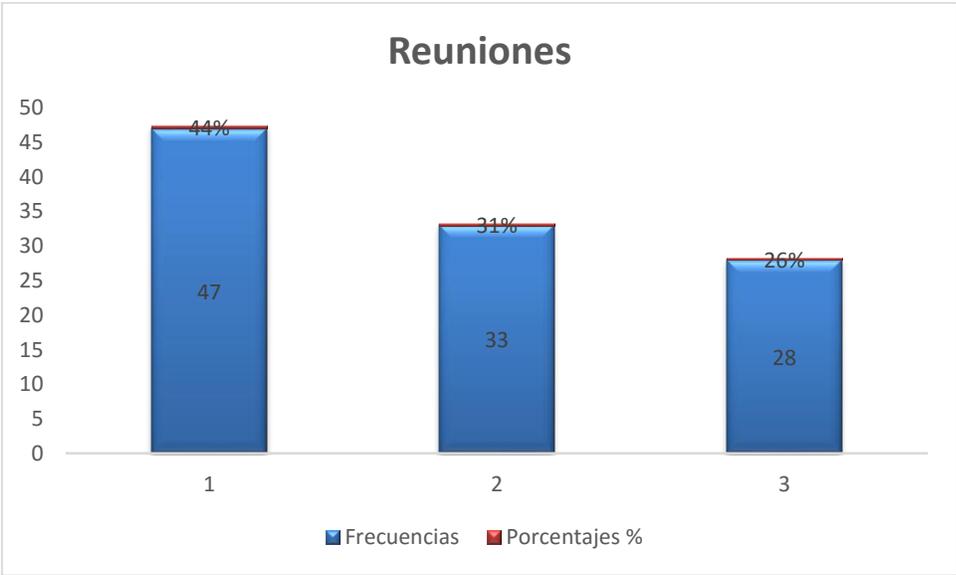
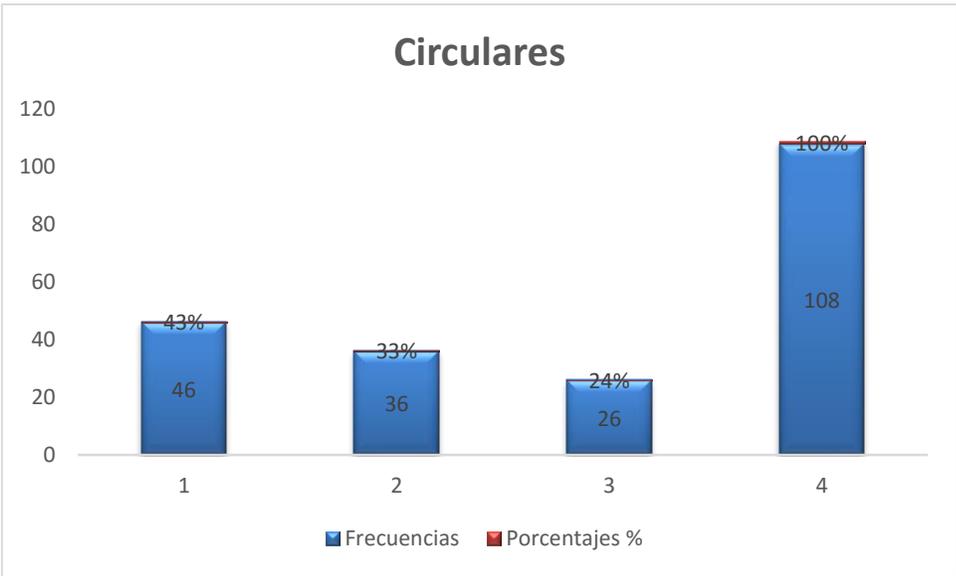


Tabla No.7

¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su superior inmediato en términos generales?

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| Excelente | 20 | 23% |
| Muy Buena | 25 | 32% |
| Buena | 35 | 32% |
| Mala | 28 | 12% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

El 32% de la muestra califica la comunicación como muy buena y buena, mientras que el 20% la califica de excelente un 28% como mala

Gráfico No.7

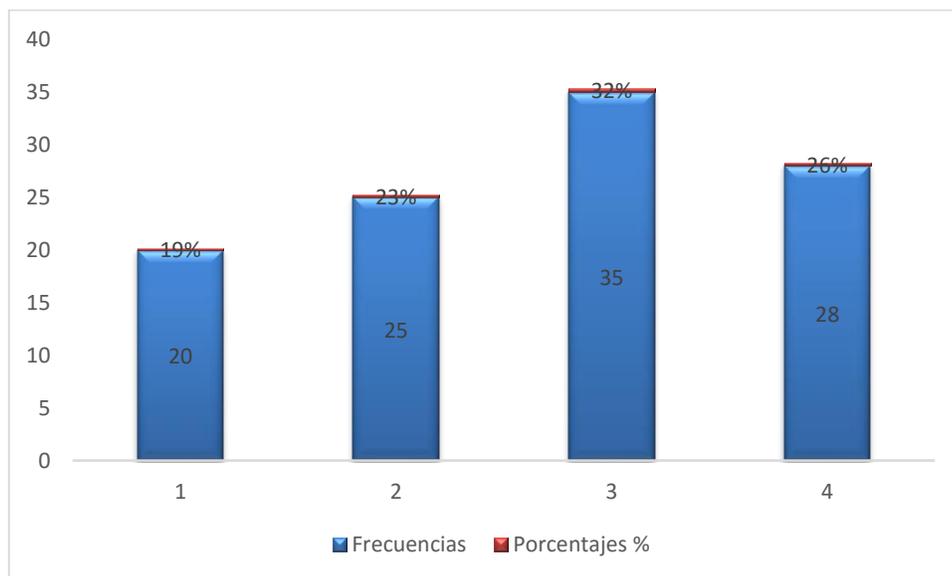


Tabla No.8

¿Ha recibido encuestas de evaluación en el último año?

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| Si | 35 | 32% |
| No | 73 | 68% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

El 68% de la muestra indica no haber recibido encuestas en el ultimo año, mientras que el 32% afirma si haberlas recibido.

Gráfico No.8

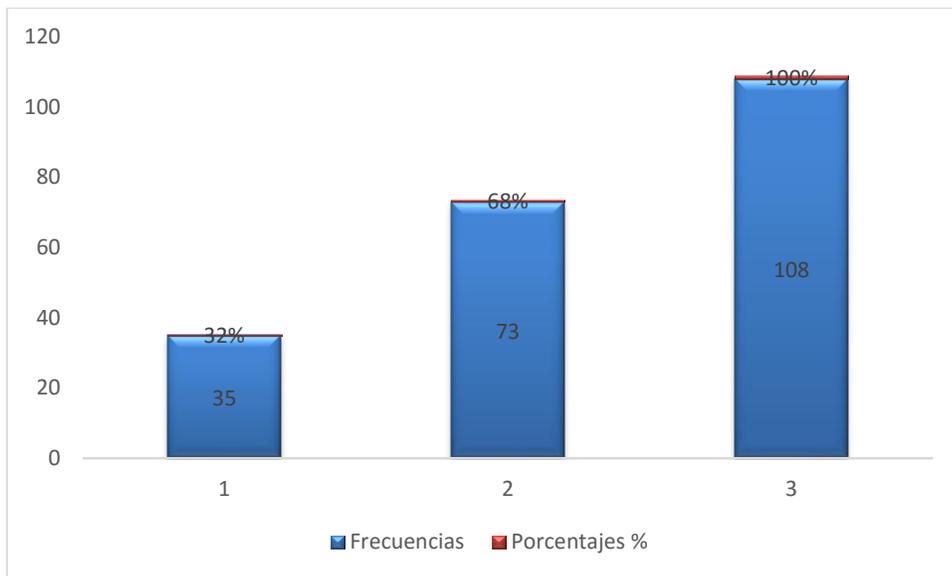


Tabla No.9

¿Cree usted que la comunicación interna en PriceSmart favorece a que el empleado conozca los valores de la compañía?

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes % |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| Si | 56 | 52% |
| No | 52 | 48% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de PriceSmart Inc.

El 52% considera que la comunicación interna Si favorece a que los empleados conozcan los valores de la compania. Mientras que el 48% considera que la misma no es favorable.

Gráfico No.9

