



UNAPEC

COORDINACIÓN DE MONOGRÁFICO

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo

**Modelo y plan de comunicación interna para
entidades aseguradoras en República
Dominicana. 2016**

Sustentantes:

Carolina Quezada 2011-2255
Bernabé Vólquez 2011-2296
Nadia Peña 2012-1853

Asesores:

Lic. Sayma Félix
Lic. Mariela Read

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

**Santo Domingo, D.N.
Agosto de 2016**

Índice

Agradecimientos.....	i
Dedicatorias.....	ii
Resumen	vii
Introducción	viii

Capítulo I

1.1 Origen y evolución de la comunicación Interna en las aseguradoras dominicanas.....	1
1.2 Tendencia de la comunicación interna en las aseguradoras dominicanas.....	6
1.3 Situación actual de la Comunicación interna en las aseguradoras dominicanas.....	8

Capitulo II

2.1 Historia de las aseguradoras en República Dominicana.....	11
2.2 Antecedentes y Cultura organizacional Seguros Banreservas.....	13
2.3 Cultura Organizacional	14
2.4 Acreditaciones y reconocimientos	19
2.4.1 Sensibilidad de la Calificación	20
2.5 Participación del Mercado	21
2.6 Sucursales.....	22
2.6.1 Contacto: Vía redes sociales	22
2.7 Productos y Servicios.....	23
2.7.1 Productos	23
2.7.2 Servicios.....	24
2. 8 Filosofía Organizacional	26
2.8.1 Responsabilidad Social.....	27
2.9 Estructura Organizacional Seguros Banreservas.....	28
2.9.1 Principales Ejecutivos	29
2.9.2 Organigrama Departamento escogido: Servicio al Cliente	30
2.10 Análisis FODA	31
2.11 Identificar los distintos grupos de interés (Stakeholders) y su nivel de influencia.....	32
2.12 Identificar el actual modelo de comunicación utilizada por los distintos grupos de interés (tanto formal e informal).....	34
2.13 Necesidades de los grupos de interés.....	37

Capítulo III

3.1. Objetivos generales del plan de gestión de comunicación.....	39
3.2 Estrategia de gestión de interesados.....	40
3.3 Plan de comunicación.....	41
3.3.1 Identificar la tecnología necesaria.....	43
3.3.2 Recomendar el plan de comunicación	43
3.3.3 Elaboración del cronograma.	45
3.3.4 Matriz de Gestión de Comunicación.....	46

Capitulo: IV

4.1 Análisis de la estructura de costos.	47
4.2 Indicadores	48
4.3 Ventajas y desventajas del plan	49

Conclusión	ix
-------------------------	-----------

Bibliografía	xi
---------------------------	-----------

Anexos

- Anteproyecto.
- Encuesta, Entrevista y Análisis.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a **Dios**, que me dio la vida y la oportunidad de llegar a culminar con éxito esta etapa tan importante.

Mi empresa: Seguros Banreservas, es un orgullo pertenecer a su equipo de trabajo, muchas gracias por la incondicional acogida que me han brindado durante mi entrada a la empresa, sin duda alguna se repite el trato humano en el seguimiento dado en la elaboración de este trabajo, especialmente quiero agradecer la ayuda recibida por parte de la **Lic. Rossy Castillo** la cual fue muy importante durante todo este proceso. También, agradecer infinitamente a mi querida jefa o más bien líder la **Lic. Ludin Santana**, la cual siempre me apoyo desde el primer momento, se mantuvo al tanto y me asesoro en la elaboración del mismo.

Mis asesoras: Lic. Sayma Feliz, muchas gracias por su completa entrega, paciencia, total ayuda y por recordarme que Dios es bueno y que tiene un propósito para cada uno, la aprecio mucho. **Lic. Mariela Read**, muchas gracias por ser guía, por su ayuda, correcciones para que todo saliera de la mejor manera sobre todo por su amabilidad y disponibilidad.

Mis compañeros: Nadia Peña, gracias por tu esfuerzo y colaboración en la realización de este sueño mutuo. Te deseo muchos éxitos en carrera profesional. **Bernabé Volquéz**, muchas gracias por tu leal amistad durante todos estos años y por la completa entrega y disposición en la culminación de este logro que compartimos. Éxitos en todo aquello que emprendas.

Ing. Guillermo Pumarol: Mi amor, muchas gracias por tu absoluto apoyo durante todo el recorrido de mi carrera profesional, sin duda alguna esto no hubiera podido realizarlo sin ti. Gracias por hacer mis cosas las tuyas también. Eres un compañero excepcional.

Lic. Wendy Santos: Tía Wendy, me faltarían palabras para agradecer tu total ayuda, gracias por confiar y creer en mí, por tu disposición y tu colaboración en todo aquello que necesité para culminar este cierre con éxitos. Te aprecio bastante.

Tía Elida: Muchas gracias por estar pendiente a mis estudios, por brindarme siempre tú cálida ayuda cuando lo necesitaba. Eres muy especial, te quiero mucho.

Por último, muchas gracias a todos los que me ayudaron e impulsaron y reconocieron a lo que he logrado hoy.

Carolina Quezada

Dedicatorias

Tomás Quezada (EPD): Papi, me dejaste una gran responsabilidad por realizar que hoy culmina y como no dedicártela si eres mi inspiración, mi mejor ejemplo a seguir y mi gran legado. Contigo aprendí la dedicación y el esfuerzo en todo aquello que me proponga. Te amo y te extraño infinitamente.

Carolina De Jesús: Mami, muchas gracias por tu apoyo incondicional, paciencia y amor. Sin ti no hubiera podido continuar. Gracias por el tiempo y esfuerzo que has invertido para que hoy aquí, y por nunca dejar de creer en mí. Te amo mucho.

Tomás Eduardo Quezada: Querido hermano, gracias por tu compañía y por ser una fuente de inspiración para culminar este proyecto. Por haber confiado siempre en mí, y recordarme cada día que debo ser un ejemplo. Te amo mucho.

Mercedes Pérez: Abuela querida, muchas gracias por tus consejos, paciencia y ayuda en todo aquello que necesité e impulsarme hacia adelante. Te amo mucho.

Lic. Joseline de Jesús: Madrina, muchas gracias por ser pieza clave en este recorrido tan importante en mi vida. Por haber sido un ejemplo a seguir. Por tus consejos y guías, por estar siempre presente. Te amo mucho.

Carolina Quezada

Agradecimientos

A mis padres **Wilfredo Vólquez de Jesús** y **Teresa Guerrero de Vólquez** los cuales han sido una fuente de inspiración y ejemplo durante toda mi vida, por el tiempo y esfuerzo que han invertido para que hoy esté yo aquí, y por nunca dejar de creer en mí.

A la señora **Ana Pérez** la cual fue una ayuda indispensable para el logro de este objetivo, por brindarme la mano en un momento crucial y haber logrado este sueño.

A mi hermana **Rut Vólquez** por haber confiado siempre en mí, y recordarme cada día que debo ser un ejemplo.

A mis compañeras en este trabajo, **Carolina Quezada** y **Nadia Peña** por haber sido de gran ayuda y por haber aportado su máximo esfuerzo y dedicación, haciendo esta transición más amena y enriquecedora.

Por último, a mi familia y a todos los que de algún modo me ayudaron e impulsaron, me dieron su apoyo y reconocimiento, aquellos que fueron un bastón en determinado momento. A todos ellos muchas gracias.

Bernabé Vólquez

Dedicatorias

Este es un excelente momento para reconocer a las dos personas de mayor significado en mi vida, aquellas que se han sacrificado en extremo, para brindarme apoyo incondicional, e impulsarme hacia adelante.

A mi padre **Wilfredo Vólquez de Jesús** por haber sido un ejemplo de perseverancia, excelencia, rectitud y empeño. Por siempre ser ese motor de inspiración y un modelo a seguir.

A mi madre **Teresa Guerrero de Vólquez** por su ahínco y apoyo incondicional, por sus consejos y guías, por estar siempre presente y dispuesta.

A ambos les dedico este trabajo final como símbolo del agradecimiento, el cual no puedo expresar con palabras, solo puedo decir gracias por estar ahí.

Bernabé Vólquez

Agradecimientos

Mis padres

Mil gracias por estar siempre a mi lado por guiarme en todo momento, por alentarme en los peores momentos y nunca abandonarme. Sin ustedes no lo hubiese logrado. Los amo mucho.

Paul y Eleonor

Manitos: Gracias por su compañía, por guiarme hacia lo mejor y por estar presente siempre. Los adoro.

Tíos, primas y abuelo

Gracias por desearme siempre lo mejor y por estar a mi lado.

Elvis

Mi amor, gracias por tu paciencia, dedicación y por todo lo que has hecho por mí, fuiste una parte elemental durante mi carrera, tengo mucho que agradecerte, te deseo lo mejor del mundo. Te amo.

Bernabé y Carolina

Compañeros gracias por la dedicación y el esfuerzo para que este proyecto culmine con éxito, al final pudimos salir adelante y trabajar como un equipo. Les deseo mucho éxito en el futuro.

Nadia Peña

Dedicatoria

Eumir

Hermano de mi alma, te dedico todo mi trabajo y esfuerzo durante esta carrera, te fuiste en el proceso y no sabes cuánto nos duele tu ausencia, aunque hayas estado distante, ahora ya no estás. Te quiero hermano (EPD).

Nadia Peña

Resumen

La comunicación siempre existirá. Es imposible que una empresa no comunique, ya que debe haber contacto entre sus miembros. Sin embargo, si la empresa no posee un plan de comunicación interna como medio de planificación estratégica comunicacional, la interacción y sobre todo los mensajes que transmita a sus empleados no serán efectivos.

La comunicación interna no solo depende de la Gerencia de Gestión Humana, sino que involucra el esfuerzo de sus empleados. Busca impulsar la pertenencia, la relación con los valores, el trabajo en equipo y el clima laboral.

Las barreras de comunicación hay que eliminarlas, ya que representan un obstáculo que no permite el desenvolvimiento del ámbito laboral, sino que crea tensión e incertidumbre, malos entendidos.

Este trabajo tiene como objetivo, identificar cuáles conflictos obstaculizan la comunicación interna en la aseguradora Seguros Banreservas en el departamento de Servicio al Cliente, cuáles son las vías y canales utilizados actualmente para el flujo de la comunicación y cuáles son las partes involucradas. Estableciendo así, medidas a emplear para implantar un nuevo plan de comunicación interna para el departamento de Servicio al Cliente y promover un proceso comunicativo abierto y dando la bienvenida a una buena comunicación efectiva.

Introducción

La empresa como unidad social organizada y abierta está firmemente ligada al fenómeno de la comunicación. La comunicación es un elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Está integrada al proceso de dirección de empresas, es decir, la comunicación en la organización no debe ser entendida como una actividad ajena o extraña a la misión de la organización. Por lo contrario, debe orientarse como una herramienta clave de trabajo. No se debe centrar solo en el campo informativo sino en todo aquello que compone la cultura de la organización.

A través del presente se busca evaluar internamente la cultura comunicacional de la organización para diseñar acciones el cual le permita mejorar su comunicación mediante un modelo o plan de comunicación interna que consistirá en implementar estrategias y una serie de variables de comunicación a través de un conjunto de programas coherentes e integrados.

Este plan de comunicación interna se realizará basado en estudios y diagnósticos, según los antecedentes de comunicación interna y sus necesidades informativas de sus empleados con el objetivo de mejorar la efectividad de la misma y movilizar al personal hacia las metas de la organización, creando sentido de pertenencia, y haciendo posible la gestión del cambio.

Capítulo I

La Comunicación interna en las empresas Aseguradoras dominicanas

1.1 Origen y evolución de la comunicación Interna en las aseguradoras dominicanas.

El sector asegurador comprende al conjunto de empresas dedicadas a la actividad de seguros y que son estas empresas las que, a través de sus distintas formas de organización, persona jurídica, estructura de servicios, operaciones., etc. Nutren la actividad que reporta beneficios en el orden económico, financiero y social de los países (Mahfoud S. , 2007).

Por ello, cuando alguien se refiere a la actividad aseguradora, se está refiriendo al seguro, a la empresa o al intermediario que le ofrece este servicio.

Lo cierto es que el seguro es una actividad que puede ser fácilmente entendida por la mayoría de las personas, si bien a veces se acompaña de tecnicismos legales y financieros que dificultan la comunicación de las aseguradoras con sus clientes. Las compañías deben hacer un esfuerzo en este aspecto, puesto a que no es suficiente que los periódicos publiquen resultados económicos del sector. La información que debe llegar al lector ha de servir para entender cómo funcionan las empresas de seguros, que riesgos asumen, como están organizadas y cuál es su papel dentro de la economía (Mahfoud S. , 2007, págs. 21-22).

La comunicación de la actividad aseguradora en República Dominicana inicia con propias regulaciones y formas de organización con la normativa vigente correspondiente a la ley 146-02 sobre Seguros y Fianzas, que confiere el Estado, a través de la Superintendencia de Seguros, que es la entidad encargada de velar por el correcto funcionamiento de todas las personas físicas y jurídicas dedicadas a la actividad aseguradora. La entidad representativa del sector seguro, es la Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR) y cumple con la función de apoyar la actividad aseguradora privada y colabora con las instituciones públicas y privadas en cuestiones legislativas y técnicas, contribuyendo asimismo a la difusión y al desarrollo de la actividad aseguradora (Mahfoud S. , 2007, págs. 23-24).

Las aseguradoras son empresas de servicios, cuya actividad desde sus orígenes se encuentra orientada a la práctica del seguro.

Como toda empresa de servicios, debe tener claramente identificados una serie de factores internos y externos, así como una plataforma estructural y operativa que le ayudará en su crecimiento, posicionamiento y consolidación el mercado.

Toda organización se mueve en macro entorno y micro entorno, el conocimiento de los cuales permite a las empresas la definición de su negocio, de su misión y visión, de sus valores, de sus objetivos y de sus estrategias con el fin último de gestionar sus riesgos, sus clientes y sus empleados (Mahfoud S. , 2007, pág. 34).

El Ing. Simón Mahfoud experto en el mercado asegurador dominicano desde 1983 hasta la actualidad, “Las empresas aseguradoras deben definir con precisión sus procesos de negocio y clasificarlos:

-*Estratégicos*: Los que están vinculados al ámbito de responsabilidad de la dirección. Responden a la misión y al sentido de permanencia del negocio.

-*Operativos*: Los que están relacionados directamente con la realización del producto o prestación del servicio. Son los que entran en contacto con el cliente e impactan su satisfacción. Son procesos alineados a los estratégicos.

-*De soporte*: Los que nutren de recursos a los procesos operativos para que cumplan su función.

En materia de organización las empresas de seguros cuentan con diferentes departamentos que se encargan de gestionar las necesidades del cliente y de la gestión técnica y financiera, con la finalidad de mantener una cartera de clientes equilibrada y rentable. Para que esto sea posible, es necesario que los departamentos de ventas y negocios, responsables de la captación de clientes, y los departamentos de suscripción, ingeniería y reaseguros, responsables de la gestión técnica del riesgo, posean un alto nivel de profesionalidad y experiencia, ya que el éxito de la gestión de una empresa de seguros radica en un 85% de los casos en como administra los riesgos que asume” (Mahfoud S. , 2007, pág. 34).

La comunicación interna favorece la integración y la vinculación de las personas. La confianza en el producto se genera a partir de su propia estructura y del análisis de sus beneficios. Los asegurados quieren beneficios, buscan que el producto o servicio adquirido responda y les aporte un beneficio.

Por otro lado, los contratos de seguros tienen con frecuencia carácter excesivamente técnico y ocasiones escapan a la comprensión de los asegurados, una de las funciones del intermediario de seguros es facilitar su comprensión, así como dotarse de formatos contractuales sencillos y fáciles de entender.

La fidelidad del cliente se consigue mediante el esfuerzo continuado que generan más fuerzas internas de la empresa. En seguros, lo que fideliza a un cliente son las personas, es decir los empleados que laboran en ella, la calidad de servicio y la calidad de respuesta al asegurado (Mahfoud S. , 2007, págs. 107-108).

Según el Lic. (Izquierdo, 2016) Actual presidente de la Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR) en su ponencia sobre “Desarrollo Del Mercado Asegurador Y Retos Futuros” el mercado asegurador esta fuerte y sano y ha crecido a la par con el crecimiento económico.

Destacó también a futuro que se trabajará para fortalecer los puntos siguientes:

- **Reforma a la actual Ley de Seguros 146-02, la cual ha quedado obsoleta y desfasada a nuestra realidad.**
 - ✓ Aumentar la solvencia de las Aseguradoras
 - ✓ Adaptarla a los nuevos tiempos
 - ✓ Fortalecer la autorregulación
 - ✓ Supervisión más madura y eficiente
 - ✓ Introducir Gobierno Corporativo, Control de Riesgo y Lavado de Activos.

- **Establecer un sistema impositivo más justo que permita el desarrollo del sector asegurador.**

- **Desarrollo de nuevos nichos de mercado.**
 - ✓ Micro-seguros
 - ✓ Retail

- **Desarrollo de nuevos canales de distribución.**
 - ✓ Internet
 - ✓ Grupos de Afinidad

1.2 Tendencia de la comunicación interna en las aseguradoras dominicanas.

Uno de los mayores retos del sector es la adaptación a la revolución tecnológica que ha transformado los mecanismos de comunicación y de intercambio social. Esta transformación desafía a las compañías aseguradoras a rediseñar su organización, adaptarse a nuevas competencias y mejorar la experiencia del cliente, así como a crear productos innovadores para satisfacer las demandas que llegan de la mano con las variaciones en el estilo de vida de las personas y con el surgimiento de nuevos segmentos de mercado.

Un ejemplo palpable de esto es la necesidad inminente de diversificar los canales disponibles en el sector asegurador, lo que exige ofrecer una experiencia satisfactoria mediante el acceso fácil y oportuno a productos y servicios, donde y cuando quiera el cliente, mediante diferentes herramientas de interacción.

El empleado es la pieza clave de la comunicación interna, este debe estar bien encaminado a recibir por parte de la compañía toda la información requerida para desempeñarse, ya sea de su superior o de los encargados de capacitación. Si el empleado no tiene una comunicación interna efectiva, no va proyectar ni a brindar un buen servicio al asegurado, es decir, que si no se siente cómodo en su lugar del trabajo, no estará conforme y esto el cliente externo lo percibe (Segurnet, 2016).

En las aseguradoras la comunicación es sinónimo de servicio, es por esa razón que se trata de que circule a todos los niveles posibles y por los canales internos más idóneos.

Los canales internos más utilizados actualmente son:

- 1) Correos electrónicos
- 2) Comunicación directa o personal
- 3) Reuniones
- 4) Vía telefónica
- 5) Mensajería
- 6) Boletines
- 7) Revistas
- 8) Intranet
- 9) Murales

En Seguros Banreservas, se utilizan en su mayoría los anteriores, siempre teniendo como objetivo principal que la información sea concisa y precisa y que llegue a todos niveles, es por esa razón que nos apoyamos mucho de los encargados directos para retroalimentar al personal.

La comunicación interna tiene que ser fluida y precisamente por eso, aparte de los medios o canales tradicionales mencionados, ha experimentado cambios en el proceso comunicativo, ahora los canales tecnológicos son tendencia y han acaparado la atención sustituyendo los anteriores, y es que la interacción, socializar y estar conectado online genera más interés.

Algunos de los medios de los canales tecnológicos más utilizados son: Chat internos u online entre todo el personal, internet hacia la página web de la empresa igualmente las redes sociales de la misma, newsletter, videoconferencia, mensajería móvil con grupos en la aplicación WhatsApp entre otros. La clave para la buena comunicación interna consistirá en ajustar el canal de comunicación con el tipo de mensaje a difundir

(R. Castillo, comunicación personal, 28 de junio de 2016).

1.3 Situación actual de la Comunicación interna en las aseguradoras dominicanas.

Según el Ing. (Mahfoud S. , 2007) con más de 30 años en el sector asegurador, ex Vice-presidente ejecutivo Seguros Banreservas 2002-2004 y actualmente presidente del General de Seguros:

“De nada sirve tener un motor de ventas o buenos empleados si luego no eres capaz de dar un servicio eficiente y eficaz al cliente, para ello la estrategia de servicio se ha de basar en la integración de todas las áreas de la empresa hacia un servicio eficiente y en los factores clave del éxito como son: La gestión de personas, la organización, sistemas de gestión, cultura y valores.

Una empresa de seguros deber estar orientada al servicio, desde el mensajero hasta la dirección, todos, deber cuidar continuamente la calidad del servicio que se da al asegurado y a los colaboradores. Sin burocracia, la empresa ha de ser un

equipo accesible. En cuanto a las personas, se debe de contar con un equipo más profesional y experimentado posible y esforzarse en mantener un clima abierto y participativo, que promoviera el desarrollo humano. Los equipos han de estar altamente motivados y fidelizados.

Los sistemas de valores y creencias no son estáticos, están vivos y se pueden sentir. La proactividad y la ética se han de palpar día tras día, en la dirección y en todos los empleados. Se debe predicar con el ejemplo y esforzarse por enseñar, por reconocer y por demostrar que las acciones tienen fundamento en valores.

Sin duda alguna, es imprescindible contar con sistemas de comunicación, de información y de gestión acordes con las necesidades de la organización, que sirvan de apoyo en las estrategias de negocio y servicios.

Para satisfacer a un cliente se debe primero satisfacer y fidelizar a los propios empleados. Un empleado insatisfecho, y no fidelizado jamás efectuará un servicio de calidad. La calidad se construye con las personas (empleados internos) hacia las personas. Se debe lograr su implicación, su compromiso con la organización.

La gestión de las personas se ha de fundamentar en el conocimiento de sus necesidades. Todos trabajamos por motivos distintos y conocer los elementos que motivan a las personas es uno de los principales focos de acción (Mahfoud S. , 2007, págs. 109-110).

La situación actual de la comunicación interna en Seguros Banreservas es transparente y fluida. Es una herramienta valiosa que le permite a la empresa mantenerse cerca de los colaboradores, que las informaciones lleguen a tiempo y de manera oportuna a cada uno.

Antes todo se manejaba con confidencialidad y los empleados eran los últimos en enterarse de los planes y acciones, eso generaba desmotivación. Ahora en las empresas, se procura comunicar los proyectos primero a los colaboradores, se les hace parte de las decisiones y esto genera sentido de pertenencia y compromiso.

Los canales que se mantienen y que a futuro seguirán, sin duda alguna son: El correo electrónico y las reuniones presenciales. Es importante el contacto personal, al estrechar la mano se dicen muchas cosas que no se pueden escribir o expresar con palabras, hasta una mirada puede hacer sentir importante y un elemento clave del equipo. Ahora bien, la tecnología se impone con fuerzas, con las videoconferencias, aplicaciones, chats internos entre otros.

Todo es viable en un ambiente de trabajo establecido en la cooperación de los grupos que lo conforman

(L. Santana, comunicación interna, 30 de junio de 2016).

Capitulo II
Antecedentes y Cultura Organizacional
Seguros Banreservas

2.1 Historia de las aseguradoras en República Dominicana.

El primer texto legal sobre seguros surge de la adopción del código de comercio francés, el cual se basó sobre el seguro marítimo, el comercio marítimo era la actividad más desarrollada a principios del siglo XX. Fue en 1930 cuando se dictaron las primeras normas generales sobre el seguro marítimo, el país precursor fue Francia.

En la República Dominicana, la formación de entidades dedicadas a la actividad del seguro tiene sus inicios en el año 1926, la pionera en este ramo fue la institución de carácter mutualista, La Calidad. Su fundador fue Don Carlos B. De León, empresario dominicano, considerado por sus aportes el pionero de los seguros en el país.

El 15 de diciembre del 1930 se promulgó la Ley No.62, que reglamentaba el establecimiento y funcionamiento de las compañías de seguros. Entre sus primeros dictámenes se encontraban: la creación de la posición de Superintendente de Seguros, dependencia de la Secretaria de Hacienda y las regulaciones sobre seguro de incendio.

Inician sus operaciones en el ramo de vida, bajo las regulaciones de la nueva Ley, las empresas extranjeras siguientes: La Confederación del Cánida, Pan American Life Insurance Company, Co., Sun Life Assurance oíl Canada Co. En el ramo de seguros generales: Comercial unión Insurance Co. Ltd y The Yorkshire Insurance Co. Ltd.

En el año 1932 inicia sus operaciones la primera compañía de seguros dominicana: San Rafael C. por A.; Compañía de Seguros y Afianzamientos Generales.

En el año 1954 se organizaron las disposiciones legales de las compañías descritas y el 9 de abril del 1955 se aprueba la Ley de uso obligatorio del seguro en los vehículos de motor con sus tarifas correspondientes.

El 9 de enero del 1969, se promulgó la Ley No. 100, mediante la cual se creó la Superintendencia de Seguros en la República Dominicana. La finalidad de dicha creación fue la fiscalización y supervisión de las empresas dedicadas al negocio del seguro.

Varias leyes se han aprobado a favor de la modernización y regulación del negocio de seguros en nuestro país, entre estas citamos: La Ley No. 126 de seguros privados, promulgada el 20 de marzo del 1971 y sus modificaciones de fecha 25 de noviembre del 1975, Ley No. 280. Las compañías de seguros y las de reaseguros se encuentran agrupadas en la Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores, inc. Este organismo sirve como canal regulador entre los sectores privado y oficial, creando normativas entre sus asociados y otros sectores de la sociedad dominicana.

En fecha 1 de Octubre del año 2001, se constituye Seguros Banreservas, bajo la Ley 1 23 de seguros privados de la Superintendencia de Seguros (Seguros Banreservas, 2016).

2.2 Antecedentes y Cultura organizacional Seguros Banreservas.

Antecedentes

Seguros Banreservas, fue la decisión de liquidar a Seguros San Rafael. No se quiso tomar el local, ni el nombre comercial, ni las personas. Salvo algunos intermediarios y algunas cuentas.

Seguros Banreservas, S.A. fue constituida el 18 de octubre del 2001, iniciando sus operaciones el 5 de marzo del 2002, con un capital autorizado de RD\$ 200 Millones y un capital suscrito y pagado de RD\$ 150 Millones, incrementado en el año 2015 a la suma de RD\$1,533 Millones.

La empresa fue administrada por el señor Manuel Lara, administrador del Banco de Reservas y por el Ing. Simón Mahfoud como vicepresidente ejecutivo y el equipo de personas en su mayoría pertenecientes a la compañía nacional de seguros con una amplia experiencia en el sector.

Grupo Financiero Reservas, conjuntamente con Banreservas, AFP Reservas, ARS Reservas e Inmobiliaria Reservas forma parte de Seguros Banreservas

(Seguros Banreservas, 2016).



Actualidad

Hoy en día, la empresa está conformada por más de 500 empleados que cuentan con una vasta experiencia en el mercado asegurador dominicano, cuyos principales funcionarios son profesionales de amplia trayectoria y de gran trascendencia en el sector.

Seguros Banreservas ha afianzado su exitosa trayectoria evidenciada en su fortaleza, fruto de una extraordinaria eficiencia corporativa y competitividad comercial.

Estos avances les han permitido contribuir de forma significativa en el desarrollo y crecimiento financiero del país, al servir de respaldo a una robusta cartera de clientes, compuesta en el 76% por asegurados provenientes del sector privado.

Su compromiso es seguir superando las expectativas de manera constante, impulsado por la visión de un equipo que busca ser cada vez más competitivo, apoyado en la capacitación continua de sus colaboradores, la actualización permanente de las facilidades tecnológicas, así como la inclusión en la comunidad en todas sus etapas de avance (Seguros Banreservas, 2016).

2.3 Cultura Organizacional

Antecedentes

Según (Mahfoud S. , 2007) primer Vicepresidente de Seguros Banreservas, el banco se había mantenido como una institución muy burocrática, con la percepción por parte del ciudadano de que funciona igual que una oficina pública,

pero bancaria. La intención y la del equipo directivo fue convertir a Seguros Banreservas en sus inicios en una empresa capaz de competir en el mercado. La realidad era que para poder no bastaban los servicios bancarios, sino que se necesitaba integrar más cosas como el servicio.

En el grupo Banreservas primo siempre el criterio de buscar personal altamente calificado y por encima de la posición profesional que ocupase en aquel momento o de las condiciones económicas de su contratación. Personas que tuvieran experiencia en el área de seguro y también que no tuvieran experiencia y con los valores siguientes: Integridad, honestidad, capacidad de trabajo y liderazgo.

Se encontraron un número significativo de personas provenientes de otros sectores empresariales, que, sin tener experiencia en el mercado asegurador, poseían unas aptitudes y actitudes muy alineadas con la cultura.

El perfil de las personas que pasaron a formar parte de Seguros Banreservas eran un 95% universitarios, muchos de los cuales (un 30% aproximadamente) disponían de un master en distintas áreas de especialización. La edad media de la plantilla era de 26 años.

Más que aptitudes, buscamos actitudes y valores en las personas, porque son estas las que establecen diferencias en el comportamiento en cualquier circunstancia de la vida.

Entre ellas destacaban la pasión por el servicio, la honestidad, la lealtad y la responsabilidad.

La empresa estaba concentrada en cuatro actividades básicas o propuesta de servicio: Atraer, vender, satisfacer y fidelizar.

El hecho de formar parte del grupo Banreservas, vinculando al estado dominicano, hizo que muchas personas vieran la compañía como una empresa del gobierno. Cambiar esta apreciación tomo tiempo y esfuerzo. Entendíamos que esto fuese así y que existiera cierta desconfían y reticencia por la experiencia que algunos asegurados habían experimentado con la desaparecida Seguros San Rafael.

Se desarrolló un notable esfuerzo por conseguir los mejores empleados del mercado, para crear una cultura enfocada al cliente, para proporcionar toda la formación necesaria para cada puesto de trabajo y para dar importancia a los aspectos técnicos del negocio a fin de asegurar buenos resultados de gestión.

Cuando alguien decide asegurarse, no le influye tanto la firma aseguradora como la persona con la que entra en contacto. Una empresa atrae por las personas que trabajan en ella. Todas las aseguradoras ofrecen servicios similares, la diferencia estriba en la manera como se gestionen y sean capaces de responder a las necesidades y expectativas de los clientes que, como ya se ha mencionado, se fundamenta en la confianza que es uno de los pilares del crecimiento.

Por ello basar la diferenciación en las personas que integran seguros Banreservas, hombres, mujeres y jóvenes intelectualmente preparados y con capacidad en sus respectivas áreas y especialidades, resulto ser factor decisivo.

Para identificar a la empresa se pusieron en marcha, diversas acciones, unas internas con propuestas de servicios, y otras externas mediante lo que se denomina “efecto presencia”. El seguro, se basa en confianza y para confiar se debe conocer se debe mostrar, interactuar, es decir estar presente en un determinado escenario.

La orientación hacia la integración del personal y el trabajo en equipo fue una cuestión clave en la gestión de las personas. Para apoyarla se organizaron actividades que promovían un clima abierto y participativo y como consecuencia un buen ámbito de trabajo.

Definitivamente la cultura corporativa y el estilo de liderazgo que tenga la organización, así mismo como la habilidad del líder en traducir y hacer operativo el sistema de valores, son determinantes para la evolución y el comportamiento de las personas de sus respectivos equipos.

Los valores de una empresa son los que crean su personalidad, dan un sentido de identidad a las personas guían las actuaciones y el comportamiento organizativo.

El liderazgo ha de servir para configurar grupos flexibles, capaces de desarrollar cuatro cosas: La improvisación, la sabiduría, la interacción respetuosa y la comunicación

(Mahfoud S. , 2007, págs. 72-129).

Actualidad

Seguros Banreservas encamina su cultura organizacional 2016. En la “Alineación estratégica 2016” basada en la innovación, la creatividad y las nuevas estrategias de organización principalmente dirigida a los departamentos de: Gestión de pagos (Cobros) y Reclamaciones bajo el proyecto: NEO (Nuevo espacio organizacional) que busca elevar la calidad del servicio al cliente cuando cobra y se le paga un reclamo con el objetivo de ofrecer un mejor servicio a los asegurados e intermediarios.

La alineación estratégica es un espacio importante que nos permitirá identificar hacia donde se dirige nuestra empresa y cómo podemos colaborar y aportar para lograrlo.

Tiene como objetivo que el empleado irradie y explote tu creatividad al máximo siendo la luz guía para los asegurados. Es por esa razón que se le motivara durante el año al cumplimiento de este propósito.

La aseguradora también encamina su cultura en los valores, estos deben ser definidos en función de su misión y que para que los empleados tengan una

cultura en servicio al cliente deben compartir valores comunes que vayan en la misma vía

(Seguros Banreservas, 2016).

2.4 Acreditaciones y reconocimientos

Acreditaciones

- Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR)
- Asociación Panamericana de Fianzas (APF)

Reconocimientos

- World Finance: Mejor Compañía de Seguros del Caribe 2012

Calificación de Riesgo (FITCH Ratings)

Seguros Banreservas es la única empresa de seguros de la República Dominicana en obtener la calificación AA-DOM por parte de la Fitch Ratings, exhibiendo un crecimiento consistente en el mercado asegurador dominicano. La Fitch Ratings es una de las calificadoras más grandes a nivel global y es la calificadora de riesgo con mayor presencia en América Latina. Reflejado (Seguros Banreservas, 2016).

2.4.1 Sensibilidad de la Calificación

Una baja en la calificación sería resultado de un deterioro sostenido en el desempeño técnico evidenciado en indicadores combinados persistentes y superiores a 100%. De manera que se comprometa la generación interna de capital y/o, si hubiera un distanciamiento mayor entre los niveles de apalancamiento y el promedio de la industria. Fitch aumentó la calificación nacional de Seguros Banreservas, S.A. como se detalla a continuación:

- Calificación de largo plazo FFS en 'AA-(dom)';

Perspectiva Estable.

Por el siguiente récord:

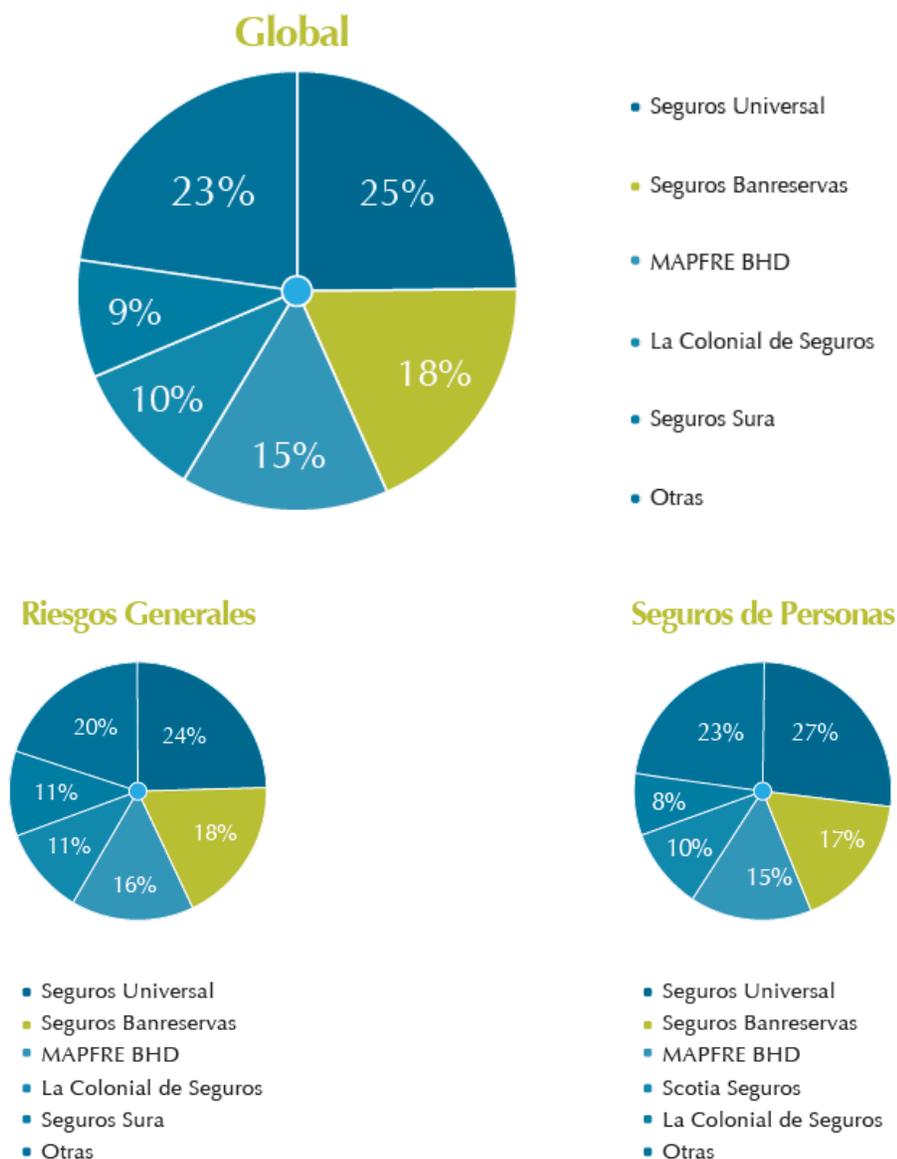
Año Calificación Equivalencia Observación

Año	Calificación	Equivalencia	Observación
2015	AA-	Muy Fuerte	Mejora
2014	A+	Fuerte	Ratificación
2013	A+	Fuerte	Ratificación
2012	A+	Fuerte	Ratificación
2011	A+	Fuerte	Ratificación

(Seguros Banreservas, 2016).

2.5 Participación del Mercado

Seguros Banreservas consolida y confirma sus reconocimientos y acreditación por la Fitch Ratings, colocándose en el tercer lugar en el mercado de las aseguradoras dominicanas con una participación en el mercado de un 18%



(Seguros Banreservas, 2016).

2.6 Sucursales

La oficina principal de Seguros Banreservas está ubicada en la Ave. Jiménez Moya, formando parte del Complejo Tecnológico Banreservas (CTB), compuesto por los edificios de Tarjetas de Crédito y la Dirección de Tecnología

Santo Domingo	Regional Norte	Regional Este	Region al Sur	Regional Zona Oriental
<ul style="list-style-type: none">•Dirección de Asistencia al Asegurado y Dirección de Ventas, en la Ave. Gregorio Luperón.•Centro de Servicio al Cliente, en la Max Henríquez Ureña.•Dirección Rescate 365, en Manoguayabo	<ul style="list-style-type: none">•Santiago Principal•Reclamaciones Santiago•San Fco. de Macorís•Puerto Plata	<ul style="list-style-type: none">•La Romana•Verón, Higüey	<ul style="list-style-type: none">•Baní	<ul style="list-style-type: none">•San Vicente de Paul

2.6.1 Contacto: Vía redes sociales

Seguros Banreservas:

- ✓ Facebook
- ✓ Twitter
- ✓ Youtube
- ✓ Instagram



(Seguros Banreservas, 2016).

2.7 Productos y Servicios

2.7.1 Productos

Seguros Banreservas ofrece una amplia gama de productos

I. Seguros de Personas

- Vida Individual
- Vida Colectiva
- Vida Deudor
- Vida Extra Segura
- Vida Reservas
- Accidentes Personales
- Salud Internacional-Blueline
- Asistencia en Viajes-Viajes Reservas
- Enfermedades Graves-Viva Más
- Asistencia Funeraria
- Seguro de Desempleo Involuntario

III. Seguros de Riesgos Generales

- Automóvil
- Embarcaciones Marítimas
- Naves Aéreas

IV. Seguros Múltiples

- Fidelidad
- Responsabilidad Civil
- Transporte
- Fianzas, entre otros.

II. Seguros de Propiedades

- Incendio y Líneas Aliadas
- PYMES
- Seguros para Condominios
- Vivienda Segura
- Ramos Técnicos
- Transporte
- Vallas y Letreros
- Robo y Asalto, entre otros.

V. Pólizas Especializadas

- Póliza de Artículos Valiosos
- Póliza de Cancelación de Eventos
- Póliza Hoyo en Uno

2.7.2 Servicios

Solicitudes

- Cotizaciones
- Inspección de vehículos para emisión
- Emisiones de pólizas de todos los ramos
- Modificaciones
- Endosos
- Marbetes Provisionales
- Duplicados de documentos
- Certificaciones
- Cancelaciones
- Rehabilitaciones
- Reposiciones de celulares
- Acuerdos de pago y/o financiamientos
- Pagos de pólizas
- Cambios de intermediarios

Consulta

- Información sobre productos y servicios
- Información sobre procedimientos
- Estatus de emisión de pólizas
- Estados de cuentas
- Información general sobre:
 - Cheques, pólizas, solicitudes, reclamaciones, renovaciones, marbetes, entre otras.

Reclamaciones

- Vehículos
- Riesgos Generales
- Personas
- Fianzas
- Emisión y entrega de cheques

(Seguros Banreservas, 2016).

2. 8 Filosofía Organizacional

Misión

Proveer soluciones integrales de seguros con una plataforma eficiente, versátil e innovadora.

Visión

Ser la mejor opción del mercado asegurador.

Valores

- **Compromiso:** Con los clientes, intermediarios, accionistas, empleados, relacionados y el país.
- **Responsabilidad:** Cumplimos con nuestras funciones, asumiendo la consecuencia de nuestros actos propios.
- **Integridad:** Todo lo que decimos, lo confirmamos con nuestras acciones, de manera consistente transparente y honesta.
- **Confianza:** Tenemos la convicción de la buena voluntad y actuación ética de nuestros integrantes.

(Seguros Banreservas, 2016).

2.8.1 Responsabilidad Social

El programa de RSC está orientado a apoyar proyectos, iniciativas y actividades enfocadas en la concientización y prevención de accidentes de tránsito, el deporte, la educación y cultura, así como contribuir con organizaciones sin fines de lucro, que realizan acciones en beneficio de la comunidad y sectores menos favorecidos.

Estos esfuerzos se concentran en:

- Desarrollar y colaborar en la ejecución de programas que contribuyan a educar y concientizar a la población sobre la seguridad, prevención y respeto a las normas de tránsito, a fin de evitar y mitigar los riesgos asociados al incumplimiento de las normas.
- Participar voluntariamente en proyectos y actividades destinados a mejorar la calidad de vida y desarrollo de la comunidad.
- Ser un ciudadano corporativo responsable, conscientes de nuestro rol social y apoyando el enfoque del Grupo Reservas.

(Seguros Banreservas, 2016).

2.9 Estructura Organizacional Seguros Banreservas

La estructura de Seguros Banreservas está conformada por un Consejo de Administración formado por sus accionistas y la Vicepresidencia Ejecutiva de la Empresa, representada por el Lic. J. Osiris Mota.

Miembros del Consejo

- **Presidente**

Banco de Reservas de la República Dominicana, representado por el Lic. Enrique A. Ramírez Paniagua, Administrador General.

- **Vicepresidente**

Representante del Banco Agrícola de la República Dominicana

- **Secretario**

Dr. Eduardo Oller Montás

- **Vocal**

Representante de Tenedora Banreservas, representada por el Lic. Luis E. Rojas De Peña

- **Vocal**

Representante del Instituto Nacional de Aguas Potables & Alcantarillados (INAPA)

- **Vocal**

Representante del Centro de Desarrollo & Competitividad Industrial (PRO-INDUSTRIA)

- **Vocal**

Lic. Luis Mejía Oviedo

- **Vocal**

Lic. Rafael Álvarez Marrero

- **Vocal**

Lic. Josefina Pérez Gaviño

Objetivo

Este Consejo de Administración es el órgano regulador de la empresa y está facultado para aprobar todas las decisiones de la institución en lo referente a sus estados financieros, planes estratégicos, presupuestos, estructura organizacional, decisiones administrativas de mayor relevancia, entre otras funciones.

2.9.1 Principales Ejecutivos

<ol style="list-style-type: none">1) J. Osiris Mota2) Zoila Suazo de Santiago3) Ludy González4) Jean Paul Quiroz5) Carlos Núñez6) Larissa Hernández7) Carlos Alma8) Evelyn Campusano9) Carlos Yermenos10) Eulogio Báez11) Carmen José12) Fernando Vargas13) Gladys Ruiz14) Laura Guerrero15) Patricia Vargas16) Juan Carlos Segura17) Marjorie Valdés18) Maribel López19) Ana María Domínguez20) Julián Reyes21) Alexis Soto22) Elizabeth Micheli23) Yamilka Santos24) Kelvin Herrera Reyes25) Ludin Santana26) Lissy Tineo Castro27) Henry Pimentel	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Vicepresidente Ejecutivo</i>➤ <i>Vicepresidente Técnico</i>➤ <i>Vicepresidente de Negocios</i>➤ <i>Vicepresidente de Finanzas, Planificación y Administración</i>➤ <i>Director de Asistencia al Asegurado</i>➤ <i>Directora de Gestión Humana</i>➤ <i>Director de Reaseguros</i>➤ <i>Directora de Tecnología</i>➤ <i>Director Reservas Asistencia</i>➤ <i>Director Técnico Riesgos Generales</i>➤ <i>Directora Técnico Seguros de Personas</i>➤ <i>Director Financiero</i>➤ <i>Directora de Contraloría</i>➤ <i>Directora Gestión de Pagos</i>➤ <i>Directora de Negocios Corporativos y Empresariales</i>➤ <i>Director de Negocios Gubernamentales</i>➤ <i>Directora de Negocios Comerciales y PYMES</i>➤ <i>Directora de Negocios Seguros de Personas e Individuales</i>➤ <i>Directora Regional Norte</i>➤ <i>Gerente Regional Sur</i>➤ <i>Gerente Sucursal Zona Oriental</i>➤ <i>Gerente Sucursal La Romana</i>➤ <i>Gerente Sucursal Punta Cana</i>➤ <i>Gerente de Negocios Institucionales</i>➤ <i>Gerente de Servicio al Cliente</i>➤ <i>Gerente de Mercadeo y Publicidad</i>➤ <i>Gerente de Relaciones Públicas y Comunicación</i>
--	--

(Seguros Banreservas, 2016).

2.9.2 Organigrama Departamento escogido: Servicio al Cliente



(Seguros Banreservas, 2016).

2.10 Análisis FODA

El término (DAFO) es de la sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. De las cuales, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. De esta manera se implementa estas variables para determinar los factores que influyen en el funcionamiento de la empresa.

A continuación, se analizarán cada una de las variables del análisis DAFO, sobre Seguros Banreservas, para determinar su funcionamiento y eficacia:

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Bajo esfuerzo publicitario.• Deficiencia en manejo de procesos.• Falta de continuidad/seguimiento en los procesos del cliente.• Poca colaboración entre compañeros.• Falta de claridad y fluidez en los mensajes.• Barreras de comunicación.	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Desinterés por el servicio.• Nuevas aseguradoras sustitutas.• Cambios de las necesidades y gustos del cliente.• Poca credibilidad por parte de clientes y corredores.
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tarifas competitivas.• Coberturas adicionales.• Amplia cartera de clientes.• Buena participación de mercado.• Equipo altamente capacitado.• Solidez financiera.• Respaldo del Grupo Banreservas.	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Apertura de sucursales.• Nuevos productos o servicios.• Aumento de la demanda de clientes.• Establecer alianzas estratégicas.

2.11 Identificar los distintos grupos de interés (Stakeholders) y su nivel de influencia.

Grupo de interés o stakeholders es un individuo o conjunto de individuos (Pertenecentes o no a la empresa) que tiene un interés en la misma y que puede influir en su desempeño. Cada empresa puede tener distintos grupos de interés, pero se pueden mencionar lo más clásicos, entre ellos: Los accionistas, los clientes, los empleados, los sindicatos, los proveedores y la comunidad en la que se sitúa la empresa (Maroto, 2007).

En Seguros Banreservas los principales grupos de interés o stakeholders relacionados al departamento de Servicio al Cliente que podemos identificar son los siguientes:

Grupos Internos

1. Directores y gerentes
2. Mandos medios e inferiores (Empleados)

Grupos Externos

1. Gobierno (Superintendencia de Seguros)
2. Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (Cadoar)
3. Clientes directos
4. Ajustadores Externos
5. Abogados Externos
6. Suplidores de Piezas
7. Talleres de reparación
8. Rent Cars
9. Intermediarios o corredores

Registros de interesados

✓ Departamento: Servicio al Cliente

<u>Departamento</u>	<u>Nombre</u>	<u>Supervisor Inmediato</u>	<u>Vía Contacto:</u> <u>-Presencial</u> <u>-Telefónica</u> <u>-Correo</u>	<u>Influencia</u>	<u>Rol</u>	<u>Responsabilidad</u>
Reclamaciones	Oficial de Reclamación	Gerente de reclamación	Todas las vías de contacto	Alta	Aclarador	Seguimiento y solución a expedientes de reclamación.
Técnico	Técnico	Gerente técnico o de suscripción	Presencial	Alta	Fijador de normas	Cumplimiento de las políticas de suscripción o afiliación.
Unidad de Seguimiento	Oficial de Unidad de Seguimiento	Gerente de Unidad de Seguimiento	Correo	Alta	Coordinador	Afiliaciones y seguimiento con talleres, suplidores y Rent Cars.
Finanzas	Oficial control reclamos	Gerente Financiero	Telefónico	Media	Evaluador	Emisión de órdenes de compras de piezas y solicitud y pago de procesos financieros.
Legal	Abogada	Encargada Legal	Presencial	Media	Evaluador y Aclarador	Verificación y gestión de procesos legales y asistencia de abogados externos.
Recursos Humanos	Gestor Humano	Directora Gestión Humana	Telefónica Correo	Media	- Aclarador - Elaborador - Coordinador - Evaluador	Reclutamiento y selección del personal, requerido por las diferentes áreas de la empresa. Seguimiento con todos los procesos del personal.-
Negocios	Gestor de Negocios	Gerente de Negocio	Telefónica Correo	Baja	Iniciador	Emisión de póliza de vehículo Cotización de productos. Ventas y soportes a intermediarios.
Cobros	Oficial de Cobro	Gerente de Cobro	Telefónica Correo	Baja	Evaluador	Cobro y acuerdos de pago de todas las pólizas de seguro

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

Mediante la entrevista realizada a gerentes y encargados del departamento de servicios al cliente y de grupos de interés llamados Stakeholders de Seguros Banreservas, se pudo determinar que dentro de la empresa existen barreras de comunicación dígase: La burocracia, desconfianza, mal influencia, falta de iniciativa e individualismo y las barreras comunicacionales.

Las herramientas de comunicación más utilizadas por los Stakeholders de Seguros Banreservas son el correo electrónico, vía telefónica y reuniones presenciales, considerando más efectivos las reuniones, dichas reuniones son dirigidas por los departamentos de reclamaciones, finanzas, técnico y legal donde se determinan procesos entre departamentos, informaciones de la empresa en general, retroalimentaciones y temas actuales para luego presentar al equipo en general. Dentro de las posibilidades de mejorar por los Stakeholders están: Mayor capacitación a los departamentos hermanos del proceso, mantener informados a los empleados acerca de cursos o talleres que imparte la empresa, mejorar la relaciones en departamentos gerenciales, mayor supervisión, comunicar los procesos de una manera clara y transparente, aumentar la frecuencia de las reuniones y generar confianza en el equipo. A continuación, se presenta el modelo actual existente de la comunicación utilizada por los distintos grupos de interés relacionados al departamento escogido: Servicio al cliente tanto formal como informal.

Comunicaciones formales						Comunicaciones informales		
Stakeholder	¿Que Comunica? (Contenido)	¿A quién? (Destinatario)	Canal	Frecuencia	Forma de distribución	¿Que comunica? (Contenido)	¿A quién? (Destinatario)	Canal
Documento Oficial, Reportes o Informes								
Gerente de reclamación	1. Procesos de reclamación 1. Ajustes aplicados a vehículos 3. Autorización de cobro de reclamación	- Todos los departamentos de la empresa	Escrito	Diaria	Programa interno	Procesos de reclamación	Intermediarios y ajustadores externos	Escrito
Gerente técnico o de suscripción	1. Normas de afiliación. 2. Condiciones de pólizas. 3. Vehículos restringidos.	- Todos los departamentos De la empresa	Escrito	Anual	Email	-	-	-
Gerente de Unidad de Seguimiento	1. Afiliaciones con talleres, suplidores y rent cars. 2. Estatus de entrega de piezas 3. Estatus de reparación del vehículo.	- Oficial de Unidad de seguimiento - Representantes de servicios - Oficial de reclamación	Escrito	Diario	Email	Recomendación de afiliación a con talleres, suplidores y rent- cars.	Oficial de Unidad de seguimiento	Verbal
Gerente Financiero	1. Estatus de orden de compra de piezas. 2. Estatus de cheque/pagos.	- Oficial control reclamos - Oficial de Unidad de seguimiento - Representantes de servicios - Oficial de reclamación	Escrito	Diaria	Programa interno	-	-	-
Encargada Legal	1. Estatus reclamo lesionados 2. Reportes de abogados externos	- Abogados - Representantes de servicios.	Escrito	Diario	Programa interno	-	-	-
Directora Gestión Humana	1. Reglamentaciones 2. Manual de ética 3. Manual de ética 4. Manual de inducción 5. Informaciones generales de la empresa.	Todo el personal	Escrito	Diario	Email	-	-	-
Gerente de Negocio	1. Pólizas emitidas 2. Cotizaciones 3. Informaciones con intermediarios	Gestor de negocio	Escrito	Diario	Programa interno	-	-	-
Gerente de Cobro	1. Cobros realizados 2. Estatus de vigencia 2. Acuerdos de pago	Oficial de cobro	Verbal	Diario	Presencial	-	-	-

Reuniones, actividades y eventos

Gerente de reclamación	Revisión y reporte de reclamos	Director reclamación Oficial de reclamos Encargado de ajuste	Verbal	Semanal	Reunión	Actividades de integración y esparcimiento fuera de la oficina. Cumpleaños de la empresa	Todo el equipo	Verbal
Gerente técnico o de suscripción	Pólizas afiladas Nuevas regulaciones para afiliación	Técnicos	Verbal	Mensual	Reunión	Actividades de integración y esparcimiento fuera de la oficina. Cumpleaños de la empresa	Todo el equipo	Verbal
Gerente de Unidad de Seguimiento	- Cumplimiento de entrega de suplidores - Cumplimiento de entrega de talleres - Servicio ofrecido por rent cars	Oficial Unidad de Seguimiento	Verbal	Mensual	Reunión	Actividades de integración y esparcimiento fuera de la oficina. Cumpleaños de la empresa	Todo el equipo	Verbal
Gerente Financiero	- Cumplimiento de pagos. - Ordenes de compras de piezas realizadas	Oficial control de reclamo	Verbal	Mensual	Reunión	Actividades de integración y esparcimiento fuera de la oficina. Cumpleaños de la empresa	Todo el equipo	Verbal
Encargada Legal	- Planificación y temas varios	Abogados	Verbal	Mensual	Reunión	Actividades de integración y esparcimiento fuera de la oficina. Cumpleaños de la empresa	Todo el equipo	Verbal
Directora Gestión Humana	- Planificación	Gestoras de Gestión Humana	Verbal	Mensual	Reunión	Actividades de integración y esparcimiento fuera de la oficina. Cumpleaños de la empresa	Todo el equipo	Verbal
Gerente de Negocio	- Planificación y objetivos y metas alcanzadas	Gestor de negocio	verbal	Mensual	Reunión	Actividades de integración y esparcimiento fuera de la oficina. Cumpleaños de la empresa	Todo el equipo	Verbal
Gerente de Cobro	planificación y objetivos y metas alcanzadas	Gestor de cobro	Verba	Mensual	Reunión	Actividades de integración y esparcimiento fuera de la oficina. Cumpleaños de la empresa	Todo el equipo	Verbal

2.13 Necesidades de los grupos de interés.

Los Stakeholders son un individuo o grupo de individuos que tiene intereses directos e indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, ya que estas tienen obligación moral con la sociedad y estas obligaciones se conoce como responsabilidad social empresarial (Thomas Krick, 2006).

Mediante el plan de comunicación se le facilitara a todo el personal que conforma la empresa de manera interna, debido a las necesidades de comunicar de manera efectiva con todo el personal para que estén informados acerca de todos los eventos, actividades, nuevos productos y otros temas de interés para la empresa y sus empleados, esta entrega de información se empleara por canales efectivos, medios tecnológicos y actividades que estimulen el flujo de comunicación efectiva.

A continuación, se presenta la tabla de necesidades de comunicación para los distintos grupos de interés relacionados al departamento escogido: Servicio al cliente tanto formal como informal.

Tabla de necesidades para los Stakeholders

¿Qué comunicar?	¿Por qué?	¿Entre quienes?	Mejor método de comunicar	Responsable del envió	Cuándo? y qué tan seguido
Problemas que suceden	Porque es importante la búsquedas de soluciones, alternativas y mejoras.	Todo el personal	A través de reuniones presenciales	Supervisor inmediato	Cada vez que presenta algún inconveniente
Procesos a seguir	Debido a que diariamente se actualiza los procesos y todos deben estar al tanto	Todo el personal	Vía correo electrónico/ presencial	Gerente de calidad	Diario
Temas de interés	Para mantener al personal al tanto sobre temas relacionados a la empresa	Todo el personal	Vía correo electrónico	Supervisor	Semanal
Nuevos productos/Servicios	Para mantener al empleado actualizado e informado acerca de lo nuevo de la empresa	Todo el personal	Vía correo electrónico/ reuniones	Mercadeo y publicidad	Cuatrimstral
Resultados esperados	Para saber hacia dónde se quiere llegar, visión de la empresa	Todo el personal	Presencial/Presentaciones	Vicepresidente Ejecutivo	A principio de cada año
Resultados obtenidos	Para saber hacia dónde la empresa ha llegado, metas cumplidas	Todo el personal	Presencial/Presentaciones	Vicepresidente Ejecutivo	A final de cada año
Evaluaciones de desempeño	Para medir el grado de desempeño obtenido de cada empleado	Todo el personal/ individual	Presencial/Reunión individuales	Supervisor	Cada 6 meses

Capítulo III
Planeación y Formulación de las
Estrategias

3.1. Objetivos generales del plan de gestión de comunicación.

Los objetivos que se persiguen con este plan de comunicación interna del 2016 para la compañía de Seguro Banreservas son las siguientes:

1. Mejorar el flujo de comunicación entre los empleados del departamento de Servicio al Cliente.
2. Desarrollar estrategias de comunicación efectiva para los distintos grupos de interés.
3. Optimizar el uso de los canales de comunicación de forma que la comunicación sea clara y efectiva para los grupos interesados y departamento de servicio al cliente.

3.2 Estrategia de gestión de interesados.

Interesado	Interés	Influencia	Posición	Opciones para gestionarlo
Gerente de reclamación	Alto	Alto	A favor	Entender sus razones reales y tratar de buscar puntos en común y persuadirlos
Gerente Técnico o de Suscripción	Alto	Alto	A favor	Asegurarse de entender y cumplir sus requerimientos y enviar reportes
Gerente de Unidad de Seguimiento	Alto	Alto	A favor	Mantenerlos informados, involucrarlos e incluir sus requerimientos y modificaciones
Gerente Financiero	Moderado	Medio	Neutro	Invitarlos en los procesos claves y mantenerlos informados
Encargada Legal	Moderado	Medio	A favor	
Directora Gestión Humana	Moderado	Medio	Neutro	
Gerente de Negocio	Bajo	Bajo	Neutro	Involucrarlo e incluir sus requerimientos
Gerente de Cobro	Bajo	Bajo	A favor	Asegurar de entender y cumplir sus requerimientos

3.3 Plan de comunicación

Mediante este plan de comunicación interna se busca mejorar la comunicación entre el departamento de servicio al cliente de Seguros Banreservas, al igual que optimizar los canales de comunicación interna, el cual logre difundir mensajes claros y efectivos, por último, promover la participación de los grupos de interés para el año 2016.

El plan de comunicación interna estará compuesto por distintas acciones a ejecutar a través de los canales de comunicación más efectivos para la organización.

Plan de Comunicación						
#	Tipo de herramienta	Periodicidad	Audiencia	Medio de distribución	Estrategias	Responsables
1	Chat interno entre departamentos de la misma sucursal.	Diario	A todos los departamentos	Intranet	Promover la comunicación directa entre los empleados de los departamentos	Departamento de gestión humana
2	Revista digital interna	Mensual	A todo el personal	Correo Electrónico	Mantener al tanto a los empleados sobre las novedades de la empresa	Analista de comunicación interna
3	Reporte informativo	Anual	A todo el personal	Reuniones Presenciales	Presentar las estadísticas, participación de mercado y logros de los departamentos	Director financiero
4	Mural Informativo	Mensual	A todo el personal	Presencial	Informar sobre las actividades del mes	Departamento de publicidad y mercadeo
5	Empleado sobresaliente	Cuatrimstral	A todo el personal	Correo Electrónico	Premiar al empleado del mes por su desempeño objetivo	Departamento de gestión humana
6	Intranet	Mensual	A todo el personal	Online	Alojar información necesaria actualizada para uso común	Departamento de gestión humana
7	Actividades de integración	Mensual	A todo el personal	Presencial	Promover las actividades festivas mensuales	Departamento de gestión humana
8	Blogs de sugerencia	Cuando se presenten	A todo el personal	Intranet	Identificar soluciones a problemas comunes	Departamento de gestión humana
9	Reunión sobre clima laboral	Cada dos meses	A todo el personal	Reuniones presenciales/online	Discutir situaciones que afectan al entorno laboral	Supervisor inmediato
10	Ofertas, talleres, cursos y capacitaciones	Trimestral	A todo el personal	Correo electrónico	Informar sobre capacitaciones para aumentar el conocimiento	Analista de comunicación interna

3.3.1 Identificar la tecnología necesaria.

La tecnología hoy día ha contribuido a que la comunicación dentro de las empresas sea más efectiva que ayudan a incrementar la productividad y permite mejorar y agilizar la dinámica organizacional.

Dentro de las tecnologías necesarias a implementar en el plan de comunicación interna se encuentran:

1. **Outlook:** Se utiliza para el envío y recepción de correos, boletines, informaciones y reuniones mencionadas en el plan.
2. **Skype:** Esta herramienta les permitirá a los ejecutivos o empleados estar presentes de manera virtual en reuniones de clima laboral en caso de que se encuentren fuera del país.
3. **Adobe InDesign:** Es un software para la composición de revistas digitales, las cuales se elaborarán para el plan de comunicación.
4. **Intranet:** Es una red informática interna de la empresa que sirve como canal comunicación formal entre los integrantes de la misma.

3.3.2 Recomendar el plan de comunicación

El plan anteriormente mostrado busca mejorar la calidad y eficiencia de la comunicación interna de seguros Banreservas, en el departamento de servicio al cliente, se entiende que la organización de los canales y los mensajes transmitidos entre los integrantes del mismo representan una

pedra angular en el ambiente laboral y en el correcto desarrollo de las operaciones diarias dentro del departamento y de la misma institución.

Por tanto, tras haber detectado deficiencias en el plan de comunicación de la empresa, se proponen un conjunto de mejoras que buscan eliminar o atenuar dichas debilidades.

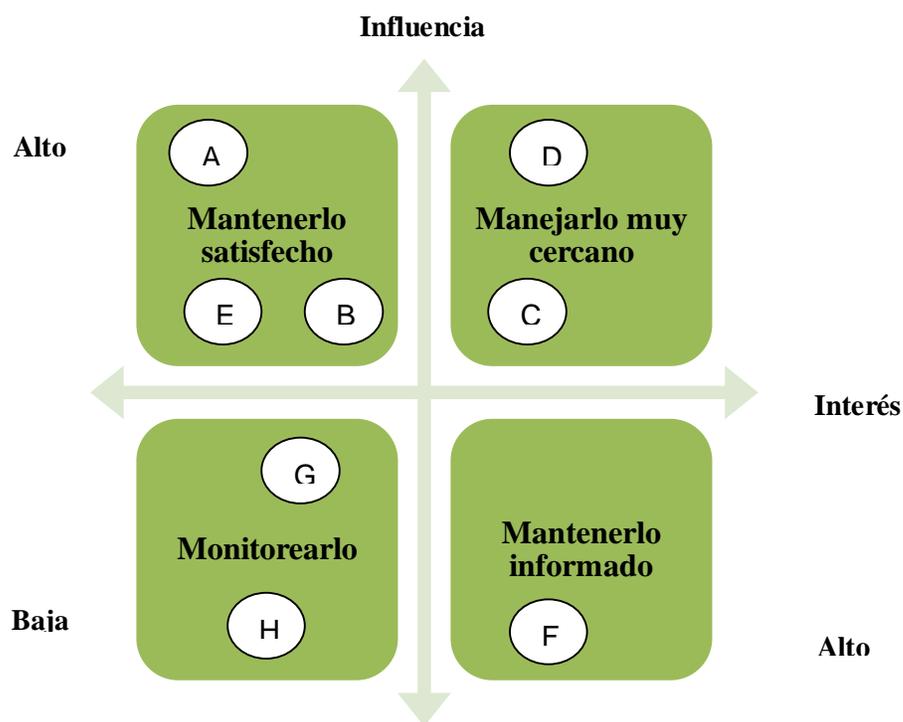
A continuación, se muestran las principales razones por las que se debe implementar este plan de comunicación.

1. Mejorar las relaciones entre los integrantes del departamento.
2. Comunicar los procesos de manera más clara.
3. Colocar la información relevante para el correcto funcionamiento de los procesos, en lugares específicos e idóneos.
4. Fomentar una cultura participativa entre los miembros del equipo.
5. Animar a la lluvia de ideas para resolución de problemáticas
6. Incentivar la retroalimentación o feedback de la eficiencia de los procesos.
7. Favorecer el trabajo en equipo, la colaboración, iniciativa y la motivación del equipo.
8. Estimular la creatividad y la proactividad de nuevas ideas que puedan mejorar los procesos establecidos.
9. Mejorar el ambiente o clima laboral.

3.3.3 Elaboración del cronograma.

Cronograma de actividad												
Actividades	Meses											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Difusión de mensajes												
Revista interna	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Chat internos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mural informativo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Intranet	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Portal de sugerencias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones												
Reuniones de clima laboral		■		■		■		■		■		■
Reporte informativos	■											
Eventos												
Actividades de integración	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Empleado sobresaliente				■				■				■
Oferta de cursos y talleres			■			■			■			■

3.3.4 Matriz de Gestión de Comunicación.



Diseño de matriz de gestión de la comunicación.

- A. Gerente de reclamación
- B. Gerente técnico o de suscripción
- C. Gerente de Unidad de Seguimiento
- D. Gerente Financiero
- E. Encargada Legal
- F. Directora Gestión Humana
- G. Gerente de Negocio
- H. Gerente de Cobro

Capitulo: IV

Ejecución y Control

4.1 Análisis de la estructura de costos.

EL siguiente análisis se basa en el diseño de estructura de costo de las tecnologías propuestas a utilizar en este plan de comunicación interna. Dichas tecnologías facilitaran el flujo de información dentro de la empresa, ayudando así a cumplir los objetivos de dicho plan.

Presupuesto para mejoras del plan de comunicación interna Seguros Banreservas.						
Herramienta	Medio	Utilidad	Periodicidad	Costo	No. De Licencias	Costo Total
Outlook y Skype	Office 365 Premium	Envío de información digitales, y reuniones a distancia	Anual	RD\$525.00	473	RD\$248,325.00
Adobe InDesing	Adobe CC	Trabajar revista u otros posibles diseños	Anual	RD\$10,920.00	3	RD\$32,760.00
					Total	RD\$281,085.00

4.2 Indicadores

Con el fin de medir la efectividad y la correcta ejecución del plan de comunicación es pertinente implementar el uso de indicadores para llevar a cabo la tarea de controlar y evaluar dicho plan.

Medidor	Indicador	Peso Porcentual	Periodicidad
Porciento	Cantidad de reuniones efectuadas	15%	Mensual
Porciento	Disminución de barreras comunicativa	25%	Mensual
Porciento	Participación en actividades	10%	Mensual
Porciento	Asistencia a reuniones de equipo	25%	Mensual
Porciento	Frecuencia de Actividades de Int.	10%	Mensual
Porciento	Periodicidad de cursos de capacitación	15%	Mensual
		100%	

4.3 Ventajas y desventajas del plan

Ventajas:

- Mayor fluidez de la información entre departamentos y compañeros.
- Disminución de barreras comunicacionales.
- Aumentar la retroalimentación en los procesos del departamento.
- Mayor claridad en los procesos.
- Aumentar la cohesión entre los integrantes del departamento.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Impulsar las ideas que puedan mejorar las labores.

Desventajas:

- Poco uso de herramientas tecnológicas.

Concluyendo, podemos afirmar que la comunicación interna constituye una herramienta fundamental para la empresa ya que mejorar la imagen externa de la organización, disminuye las barreras comunicacionales entre los empleados e incrementa el sentido de pertenencia al sentirse identificados con la organización y mejorar las relaciones laborales.

Conclusión

Sabiendo que la comunicación interna constituye uno de los principales engranajes para el buen funcionamiento de cualquier institución, y conociendo la delicadeza de las operaciones que lleva a cabo Seguros Banreservas, se decidió elaborar la investigación anteriormente mostrada, la cual reveló las fortalezas y debilidades en el proceso comunicativo interno de dicha institución. Se consideró oportuno el revisar y reformular el esquema comunicativo interno, con el fin de mejorar, sino eliminar los puntos débiles en dicho proceso, y así optimizar de forma general la fluidez, exactitud y claridad de la información circulante dentro de la empresa.

Se evaluó no solo el proceso comunicativo, sino también: La estructura empresarial, los públicos y participantes involucrados en el quehacer laboral y la percepción de todos los que de alguna manera forman parte de la generación y transmisión de mensajes, ya que estos de una forma u otra intervienen, moldean y definen las operaciones diarias y el ambiente laboral.

Este plan de comunicación interna, estableció de forma clara y estructurada las vías de comunicación entre los diferentes peldaños de la empresa y sugirió los canales idóneos para la circulación de información entre ellos. Se delimitó la importancia de cada tipo de mensaje, así como la influencia, el rol y el canal por los cuales debe fluir la información atendiendo a los departamentos por los cuales circula.

Se mostraron los canales más efectivos y los menos efectivos, según la preferencia y percepción de los involucrados. Por último, se sugirieron nuevas tecnologías y métodos para diversificar la emisión y recepción de la información.

Con todo esto se espera que este plan de comunicación interna sea de sumo beneficio para Seguros Banreservas y que ayude a elevar aún más el nivel de efectividad y fluidez de la transmisión de información dentro de la institución. De forma que las gestiones de comunicación se traduzcan en la agilización de procesos y en el incremento de la confortabilidad del ambiente laboral.

Bibliografía

- Acevedo, G. O. (2007). *El seguro Sistema para financiar pérdidas* . Colombia: Editorial Politécino Grancolombiano .
- Blanco, T. P., & Herrera, J. S. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC Editorial.
- Carretón, C. (2007). *Las relaciones publicas en la comunicacion interna*. La Coruña: Editorial Rosario Padro.
- Castro, A. d. (2014). *Comunicacion Organizacional: Técnicas y Estrategias*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Com, S. L., Ackerman, S. E., & Morrel, M. P. (2011). *Introduccion a la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller.
- Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. (2004). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Herrera, T. P. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Izquierdo, E. (16 de Marzo de 2016). *Camara Dominicana de Aseguradores y reaseguradores* . Obtenido de www.cadoar.org.do/
- LLObera, J. M., Pellicer, M. C., & Arevalo, J. A. (2012). *Economía de la Empresa*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Mahfoud, S. (2007). *Gestión y liderazgo en una empresa de seguros* (Vol. 1). Santo Domingo: Marge book.
- Mahfoud, S. (2007). *Gestion y Liderazgo*. Santo Domingo: Marge Books.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la vision a la accion*. Madrid: ESIC.

- Mulcahy, R. (2010). *Fundamentos para la direccion de proyectos* . Madrid. Publicaciones Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. España: Publicaciones Vértice.
- Saab, A. A. (2015). *El plan estrategico de comunicación: método y recomendaciones practicas para su elaboraci3n* . Barcelona: Editorial UOC.
- Segurnet. (2016). Perspectivas del sector seguros en un entorno cambiante. *Noticias Segurnet*, 4.
- Seguros Banreservas. (20 de Enero de 2016). Alineacion Estrategica. Santo Domingo, Distrito Nacional, Republica Dominicana.
- Seguros Banreservas. (2016). *Historia de Seguros en Republica Dominicana*. Santo Domingo.
- Seguros Banreservas. (2016). *Perfil Corporativo Seguros Banreservas*. Santo Domingo.
- Seguros Banreservas. (1 de Julio de 2016). *Seguros Banreservas*. Obtenido de Seguros Banreservas: www.segurosbanreservas.com
- Tarango, J. P. (2012). *Productos y servicios financieros y de seguros básicos*. Barcelona: Cano Pina.
- Thomas Krick, M. F. (2006). *El compromiso con los stakeholders*. Canada.
- Vértice, E. (2007). *La Comunicacion interna*. Malaga: Vértice, Editorial.

Anexos

Anteproyecto

UNIVERSIDAD APEC
UNAPEC

CURSO DE MONOGRAFICO DE EVALUACION FINAL
EVALUACION DE LAS PROPUESTAS
MAYO AGOSTO 2016

TITULO : MODELO Y PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ENTIDADES ASEGURADORAS EN REP. DOMINICANA ✓
2016

MODULO : COMUNICACIÓN EFECTIVA DE MARKETING

PROFESOR (A) : LIC. SAYMA FÉLIZ / LIC. MARIELA READ

AUTOR : QUEZADA DE JESUS CAROLINA STEPHANY | VÓLQUEZ GUERRERO BERNABÉ
PEÑA HERRERA NADIA

MATRICULA : 20112255 | 20112296 | 20121853 | AREA MERCADEO

APROBADO : _____ APROBADO CON MODIFICACION :

RECHAZADO : _____ FIRMA : Sayma y Mariela

FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO AL PROFESOR : 11/6/16

OBSERVACIONES :
PROFESOR, EXPLIQUE LAS RAZONES POR LAS QUE USTED APROBÓ CON MODIFICACIONES O RECHAZÓ

- 1- Ver pequeñas conexiones en la definición del Tema
- 2- Ver conexión en objetivos específicos.
- 3- Ver conexión en Marco Conceptual

Sayma Félix y Mariela Read



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Anteproyecto de Monografía de grado para optar por el título
de Licenciatura en Mercadotecnia

**Modelo y plan de comunicación interna para
entidades aseguradoras en Rep.
Dominicana. 2016**

Sustentantes:

Carolina Quezada 2011-2255
Bernabé Vólquez 2011-2296
Nadia Peña 2012-1853

Asesores:

Lic. Sayma Félix
Lic. Mariela Read

**Santo Domingo, D.N.
8 de Junio 2016**

Índice

Introducción	3
Selección del tema	4
Planteamiento del Problema.....	7
Objetivos.....	11
<input type="checkbox"/> Objetivo General	11
<input type="checkbox"/> Objetivos Específicos	11
Justificación de la investigación	12
<input type="checkbox"/> Teórica:	12
<input type="checkbox"/> Metodológica:	13
<input type="checkbox"/> Práctica:	14
Marco referencial	15
<input type="checkbox"/> Marco Teórico	15
Comunicación	15
Comunicación Organizacional	15
Comunicación 360	15
Riesgo	16
Seguro	16
<input type="checkbox"/> Marco Conceptual.....	17
Planeación estratégica de la comunicación:	17
Plan de comunicación:	17
Etapas del Plan de Comunicación	18
Aspectos Metodológicos.....	20
<input type="checkbox"/> Tipos de estudio	20
Estudio Descriptivo:	20
Estudio Explicativo:	20
<input type="checkbox"/> Métodos de investigación	20
Observación:	20
Inductivo:	21
Análisis:	21
<input type="checkbox"/> Técnicas de investigación	21
<input type="checkbox"/> Fuentes de información.	21

Introducción

La empresa como unidad social organizada y abierta está firmemente ligada al fenómeno de la comunicación. La comunicación es un elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Está integrada al proceso de dirección de empresas, es decir, la comunicación en la organización no debe ser entendida como una actividad ajena o extraña a la misión de la organización. Por lo contrario, debe orientarse como una herramienta clave de trabajo. No se debe centrar solo en el campo informativo sino en todo aquello que compone la cultura de la organización.

El presente documento busca describir el proceso comunicativo interno y sus derivados. De la entidad aseguradora en el mercado dominicano: Seguros Banreservas. Al especificar las acciones, procesos y manejo tomados por la organización en el ámbito comunicativo interno, se llevará a cabo un análisis para evaluar posteriormente el diagnóstico del mismo.

El objetivo de esta investigación es comprobar la situación actual de la comunicación interna de la aseguradora y como la misma influye en la cultura organizacional y por supuesto en el clima laboral. A través de este juicio se pondrá fijar conclusiones que detallen la efectividad de las estrategias, métodos y operaciones que son desarrolladas en la entidad seleccionada.

Selección del tema

“Modelo y plan de comunicación interna para entidades aseguradoras en Rep.

Dominicana. 2016”

Definición del tema

Modelo o Instrumento de cambio:

Plan de Comunicación: Es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato, especifica:

1. Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación.
2. Objetivos de comunicación.
3. Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.
4. Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.
5. Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
6. Cronogramas, presupuesto e indicadores. (Saab, 2015)

Objetivo de estudio

Comunicación Interna: Está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa está conformada por: Accionistas, Empleados, Contratistas etc.

Dentro de esta comunicación, la misma, puede producirse de manera:

Formal: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los requerimientos burocráticos.

Informal: Donde el contenido de la información, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (Reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o las comidas, etc.). (Publicaciones Vértice, 2008)

Campo de acción:

Entidades aseguradoras: Una forma bastante práctica para definir algún concepto es el definir primero las partes que lo confirman, para luego estructurar una definición propia del asunto en cuestión. Partiendo de este

método podríamos entonces estructurar una definición bastante acertada de “Empresas (Entidades) aseguradoras” definiendo Empresa y Seguro.

Por lo tanto definimos Empresa como: Unidad económica de producción cuya función general es la de crear o aumentar la utilidad de los bienes, es decir, dar a estos aptitud para servir a los fines del hombre. (Llobera, Pellicer, & Arevalo, 2012).

Así mismo se define seguro como: Solución opuesta al auto-seguro, en lugar de interiorizar el riesgo, se externaliza a una entidad que soportará el riesgo. El depósito se constituye mediante las aportaciones de los asegurados que comparten un mismo riesgo y permite restituir el daño causado en alguno de ellos. Es la única forma donde el individuo sujeto al riesgo sabe con antelación la cuantía de las pérdidas, que será el valor de las aportaciones efectuadas al fondo de recursos. La entidad aseguradora queda obligada, por el cobro de las aportaciones, a soportar los daños ocasionados. (Tarango, 2012)

Por lo tanto, podríamos definir el término “empresa aseguradora” como aquella unidad económica que dirige sus funciones o esfuerzos productivos a financiar el riesgo de sus clientes (asegurados), restituyendo el valor de los daños causados por eventos inesperados, por medio de la distribución de los costos de reposición entre los contribuyentes.

Planteamiento del Problema

Desde el inicio de los tiempos el ser humano ha tenido habilidades que le diferencian del resto de los animales, y las cuales le han permitido conquistar o moldear la naturaleza a su antojo.

Teniendo en cuenta que los humanos son una de las especies con menos tiempo de existencia en la tierra y una de las más débiles en cuanto a agilidad y fuerza bruta se refiere, lo que han logrado es extraordinario.

Este logro se debe en gran medida a estas habilidades que hacen al ser humano único, habilidades tales como: el razonamiento, que moldea y rige el instinto, la inteligencia, que le permite aprender de los hechos o experiencias vividas y no menos importante, aunque más sutil la cualidad de la comunicación. Habilidad que permitió al ser humano organizarse en grupos homogéneos y transferir de un individuo a otro, primero emociones, necesidades y pensamientos y más tarde conocimientos.

Estos conocimientos productos del profundo razonamiento de la mente humana fueron dando a luz técnicas que le permitieron al mismo evolucionar su modo de vida en el planeta y construir las civilizaciones en las cuales vivimos hoy.

En el núcleo de estas civilizaciones, nacen las empresas como medio de subsistencia, estas les permiten a los individuos que integran dicha sociedad generar los bienes y servicios imprescindibles para la vida, y por qué no aquellos no tan imprescindibles, pero que igual aportan comodidad y elevan el nivel de vida de aquellos quienes lo disfrutan.

En el mundo de hoy, las empresas son piedras angulares que permiten el funcionamiento de las sociedades y las impulsan hacia adelante, otorgándole a las mismas, autonomía y permitiendo el desarrollo sostenible de estas.

Al igual que en el ámbito social, en el ámbito empresarial la comunicación sigue siendo uno de los puntos más importantes de la maquinaria, ya que la comunicación de alguna manera funciona como sistema circulatorio de las empresas, permitiendo que las informaciones fluyan entre los diversos departamentos y las diferentes esferas de poder, así como entre y a través de la estructura organizacional de la misma.

La comunicación empresarial o corporativa como también se le llama, se podría definir como toda aquella información que se genera desde la empresa hacia cualquiera de sus públicos. Entendiendo por públicos todas aquellas partes o personas con las cuales la empresa tiene un contacto, ya sea que dependa de estas o no para su correcto funcionamiento.

Bajo este concepto se entiende que atendiendo a los tipos de públicos a la cual va dirigida, la comunicación empresarial puede ser Interna o externa.

En lo que a esta investigación se refiere estará abordando el tema de la comunicación interna empresarial, enfocado en las empresas aseguradoras de la República Dominicana, específicamente en la empresa “Seguros Banreservas”.

Esta investigación se desarrollará con el fin u objetivo general de “Diseñar un modelo o plan de comunicación interna para entidades aseguradoras en República Dominicana”, al final de esta investigación se presentará un nuevo modelo de plan de comunicación interna aplicable a toda empresa aseguradora del país, aunque en este caso estará optimizado para las necesidades de la empresa Seguros Banreservas, la cual es la empresa a la que se encuentra orientada esta investigación, ya que se han detectado problemas tales como:

- 1-Falta de un departamento de comunicación Interna.
- 2-Poco personal encargado de la comunicación Interna de la empresa.
- 3-Entorpecimiento de los canales.
- 4-Lentitud en el flujo de información
- 5-La empresa tiene poco tiempo gestionando la comunicación interna
- 6-La persona encarga de la comunicación posee demasiada carga, por lo tanto, posee poco control.

7-Falta de parámetros en el proceso de realización, flujo y retroalimentación de la información

8-Utilización de pocos canales de comunicación

9-No existe una estructura de canales de comunicación interna definida con patrones claros.

10-Falta de métodos de control y evaluación de la función comunicativa.

Tras observar las deficiencias existentes en el proceso comunicativo de Seguros Banreservas se enfocará el objetivo de esta investigación a la corrección de los mismos, siempre interesados en el mejoramiento y por qué no en la maximización de la efectividad del proceso comunicativo d dicha empresa.

Objetivos

➤ Objetivo General

Diseñar un modelo o plan de comunicación interna para entidades aseguradoras en República Dominicana. 2016

➤ Objetivos Específicos

1. Analizar la comunicación interna de las compañías aseguradoras de R.D. durante el pasado año 2015.
2. Diseñar un modelo y plan de comunicación interno para un departamento comercial de la empresa Seguros Banreservas en el 2016.
3. Valorar el modelo y plan de comunicación interno propuesto para Seguros Banreservas.

Justificación de la investigación

➤ Teórica:

Dada las necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano retener a los mejores empleados en un ambiente laboral que cambia continuamente se hace necesario un plan que regule y estructure las diferentes vías o canales de comunicación entre la empresa y los empleados, ya que estos últimos son el motor principal de la empresa.

La comunicación empresarial o corporativa se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Esta se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones. (Vértice, 2007)

Históricamente el proceso comunicativo se establece de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos de 360 entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos. (Vértice, 2007)

El estudio de la comunicación de Seguros Banreservas es de suma importancia para el público que la compone: La directiva, los empleados de oficina, suplidores y clientes ya que todos se encuentran relacionados en el proceso de comunicación de la empresa por lo que se verían afectados de alguna manera si hubiese deficiencias o debilidades en el mismo.

➤ **Metodológica:**

La comunicación interna tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo cuando se es eficaz. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber qué están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación de trabajo es imposible. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones en los diferentes departamentos. (Vértice, 2007)

La utilización de cuestionarios, e implementación de entrevistas para evaluar el nivel de eficiencia y deficiencia que tiene la comunicación en Seguros Banreservas y además de la observación proporcionará a la investigación todo el valor necesario para delimitar el proceso comunicativo interno, cultura organizacional y sobre todo el clima laboral que prevalece.

➤ **Práctica:**

Generalmente los problemas de comunicación interna de las empresas no se encuentran en los canales sino en la utilización que hace de los mismos y de la actitud de los integrantes de la empresa hacia estos, a la vez se puede presentar una deficiencia en la organización o falta de estructura en los procesos de comunicación Interna en la empresa.

El control total de las informaciones que circulan por la estructura institucional es imposible, por lo tanto, se hace difícil detectar los problemas que pueden estar afectando los canales de manera rápida y efectiva, más bien se trabaja para solucionar aquellos problemas indispensables, aquellos que de alguna forma u otra hacen inviable la información a través de los canales establecidos.

Marco referencial

➤ Marco Teórico

Comunicación

El término “comunicación” se origina en el latín “Comunicativo”, y este, a su vez tiene su raíz en el sustantivo “Comunico” cuya versión en castellano es “Formar parte” participar en algo común. El sustantivo comunicación, como el verbo comunicar, tiene su punto de partida en la palabra “Comunes” directamente vinculada en castellano a la palabra comunidad, la cual se vincula a la relación entre los individuos, que permiten cambios significativos, entre ellos, que da sentido a su relación con el mundo. (Com, Ackerman, & Morrel, 2011)

Comunicación Organizacional

La comunicación Organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura y sus normas. Debido a ello la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (Castro, 2014)

Comunicación 360

Es la comunicación que hoy destinan las empresas a sus públicos, tanto internos como externos, altamente proactiva, multimedial y conjuntas en sus soportes. Se trata de gestionar de manera integrada y coherente las distintas variantes de la

comunicación organizacional o corporativa, como son: la imagen corporativa, las relaciones públicas, las campañas publicitarias, la web corporativa, entre los múltiples recursos que sirven para comunicar a los públicos. Se trata de captar las necesidades de las audiencias y responder a ellas con acciones comunicativas de diversas índoles. (Blanco & Herrera, 2012)

Riesgo

El riesgo es todo suceso incierto, futuro y posible. Es la apreciación de quien lo analiza, independientemente de su actividad, profesión, oficio, edad o sexo. Esta apreciación corresponde a la expresión que se utiliza por todo el mundo, cuando se dice “voy a correr el riesgo”, para dar a entender que se está dispuesto a ganar o a perder. En ciertas oportunidades se emplea cuando existe una certeza grande de perder. (Acevedo, 2007)

Seguro

Es la solución opuesta al auto-seguro, en lugar de interiorizar el riesgo, se externaliza a una entidad que soportará el riesgo. El depósito se constituye mediante las aportaciones de los asegurados que comparten un mismo riesgo y permite restituir el daño causado en alguno de ellos. Es la única forma donde el individuo sujeto al riesgo sabe con antelación la cuantía de las pérdidas, que será el valor de las aportaciones efectuadas al fondo de recursos. La entidad aseguradora queda obligada, por el cobro de las aportaciones, a soportar los daños ocasionados. (Tarango, 2012)

➤ **Marco Conceptual**

Planeación estratégica de la comunicación:

Es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. (Saab, 2015)

Plan de comunicación:

Es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato, especifica:

1. Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación.
2. Objetivos de comunicación.
3. Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.
4. Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.
5. Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
6. Cronogramas, presupuesto e indicadores. (Saab, 2015)

Etapas del Plan de Comunicación

Etapas básicas del proceso de elaboración de un PEC



(Saab, 2015)

Gestión De Las Comunicaciones Del Proyecto.

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es el Área de Conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas. Los directores de proyectos pueden invertir una cantidad excesiva de tiempo comunicándose con el equipo del proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador. Todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo afectan las comunicaciones al proyecto como un todo.

Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluyen lo siguiente:

- Planificación de las Comunicaciones: determinar las necesidades de información y comunicaciones de los interesados en el proyecto.
- Distribución de la Información: poner la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto cuando corresponda.
- Informar el Rendimiento: recopilar y distribuir información sobre el rendimiento. Esto incluye informes de estado, medición del progreso y proyecciones.
- Gestionar a los Interesados: gestionar las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos. (Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 2004)

Aspectos Metodológicos

➤ Tipos de estudio

Los estudios a realizar para llevar a cabo esta investigación serán:

Estudio Descriptivo:

Busca definir las funciones de un plan de comunicación y sus partes e implementar un nuevo plan para una comunicación efectiva para la aseguradora. Analizar el comportamiento de empleados ante las comunicaciones y las herramientas utilizadas para comunicar, así como también conocer los criterios y actitudes del empleado.

Estudio Explicativo:

Busca el por qué la creación de este modelo de comunicación para la aseguradora detectando primero las deficiencias presentes en la institución.

➤ Métodos de investigación

Observación:

Se observará el nivel de eficiencia que tiene la comunicación en la empresa, al igual que las herramientas a utilizar y las posibles deficiencias. Así como también se observará el entorno de trabajo, gestos y tonos de los empleados.

Inductivo:

Se partirá de las herramientas de comunicación interna que utilizará Seguros Banreservas para determinar posibles deficiencias en el proceso.

Análisis:

Se busca relacionar la causa-efecto de los procesos actuales de comunicación de la aseguradora.

➤ **Técnicas de investigación**

Se obtendrá la investigación primaria a través de las técnicas de investigación siguientes:

Observación: Directa al participante (Empleados)

Encuesta: En dos partes: Cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas.

➤ **Fuentes de información.**

Primaria: Entrevistas

Secundaria: Diccionario, publicaciones en internet y libros de textos

Encuesta, entrevista y

Análisis



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Entrevista presencial: Rossy Castillo Peralta (Analista de Comunicación Interna)

**-Sucursal: CTB (Centro Tecnológico Banreservas) Oficina Principal
Av. Enrique Jiménez Moya esq. C/4. Ensanche La Paz, Santo Domingo.
T: 809-960-7200**

**Monografía de grado para optar por el título de
Licenciatura en Mercadotecnia**

Preguntas:

1- ¿Cuántos empleados fijos/directos tienen en Seguros Banreservas?

523 empleados fijos/directos.

2- ¿Cuántas sucursales hay actualmente?

11 sucursales.

- **Oficina Principal**

Av. Enrique Jiménez Moya esq. C/4

Ensanche La Paz, Santo Domingo.

T: 809-960-7200

1-809-200-7333 desde el interior sin cargos.

- **Centro de Servicio al Cliente**

C/Max Henríquez Ureña esq. Virgilio Díaz Ordóñez, Evaristo Morales,
Santo Domingo.

T: 809-338-0735

- **Sucursal Regional Zona Oriental**
Av. San Vicente de Paul No. 55, Centro Comercial Galerías del Este 2do.
Nivel, Locales 4-9, Santo Domingo Este.
T: 809- 332-5505
- **Sucursal Regional Norte**
Av. Juan Pablo Duarte #1 Frente a la rotonda Benito Juárez. Villa Olga,
Santiago.
T: 809-825-6200
- **Sucursal Regional Este**
Dr. Teófilo Ferry #92 esq. Gral. Gregorio Luperón La Romana.
T: 809-813-3636/4242
- **Sucursal Regional Sur**
Calle 16 de agosto esq. Mella Baní, Peravia
T: 809-522-4915/16
- **Oficina Bávaro**
Cruce de Verón Plaza Verón Center Local E-33 Bávaro, La Altagracia
T: 809-933-0021 ext. 2236
- **Oficina San Francisco de Macorís**
Intersección Calles Salcedo, Imbert y Av. Frank
Grullón, Centro Comercial Galerías 56, 1er. Nivel, Local No. 4, Duarte.
T: 809-744-7144
- **Oficina Puerto Plata**
Calle Antera Mota No. 50, entre calles Virgina Mena y 27 de Febrero, Plaza
Milano, Local L7, Puerto Plata.
T: 809-895-7501
- **Santo Domingo**
Av. Gregorio Luperón esq. Av. Mirador Sur Zona Industrial de Herrera
Santo Domingo.
T: 809-960-7300

- **Santiago**

Av. Estrella Sadhalá esq. Prolongación CECARA.

T: 809-241-1493

3- ¿La comunicación interna se maneja por sucursal o de manera general?

General, para todas sucursales/empleados.

4- ¿Seguros Banreservas tiene departamento de comunicación interna?

No. Solo Yo me encargo de todo lo relacionado con ayuda del departamento de mercadeo y relaciones públicas. (1 solo miembro)

5- ¿Porque no tienen?

Esta posición fue puesta en marcha hace un 1 año justamente con mi posición. Por lo que nunca se había tenido, menos el departamento.

6- ¿Entiende usted que fluiría mejor el trabajo al incorporar una unidad de trabajo o departamento?

Sí, pero no por el momento, ya que puedo dar abasto con lo que se quiere.

7- ¿Te apoyas de algún departamento para realización de tus funciones?

Si, del mismo Gestión Humana al cual pertenezco y al de Mercadeo.

8- ¿Cuáles actividades o funciones desempeñas en tu posición como analista de Comunicación interna?

- ✓ Redacción y comunicación de todas las informaciones internas (masivas, dirigida a todos los empleados). También algunos departamentos necesitan soportas para la elaboración de la misma.
- ✓ Manejo de todas las redes sociales del Seguro (Facebook, Twitter e Instagram).
- ✓ Elaboración de Segutips: Son avisos digitales con informaciones internas de carácter importante o de precaución Ej.: Las instrucciones a seguir para prevenir el dengue hasta cuales son los reglamentos de la empresa.

- ✓ Coordinación de actividades de integración: Relacionadas a cada área de trabajo.
- ✓ Coordinación de actividades de temporada: Día de las madres, San Valentín y Fiesta Navideña.

9- ¿Qué cualidades y habilidades debe tener una persona que desempeñe esta posición?

Debe ser dinámica, creativa y sociable. Tener buena redacción de texto, dominio de herramientas digitales y conocimiento de gestión humana.

10- ¿Consideras que la Comunicación interna es fluida?

Sí. Pero siempre pasan escenarios, es decir confrontaciones y es normal.

11- ¿Cuáles son los parámetros a utilizar antes de enviar una comunicación, tienen algún manual o reglas a seguir para su manejo?

No hay ningún parámetro establecido ni manual. Simplemente nos dirigimos con ética y cuidando la ortografía y comunicando lo que queremos expresar.

12- ¿Necesitas aprobación de Mercadeo para realizar tus funciones?

Depende de lo que se esté manejando, pero en su mayoría no.

13- ¿Qué canales utilizan para la Comunicación interna?

Correo electrónico

Intranet

Reuniones departamentales

Plataforma de gestión humana: Eikon Web

14- ¿Cuál considera usted que es la más efectiva y por qué?

El correo electrónico porque tiene cobertura o llega a la mayoría de los empleados.

15- ¿Utilizaban anteriormente otros canales para hacer llegar la comunicación interna?

Si, los murales y también una revista de nombre: Asegurando, la cual se dejó de emitir en el año 2013.

16- ¿Le gustaría la implementación de otros canales y cuáles serían?

Si, habladores en las diferentes sucursales y las posiciones de cada empleado, lo cual se está implementando y la actualización de los murales.

17- ¿Dan a conocer a los empleados las políticas y reglamentaciones de la empresa u otras demás informaciones de relevancia para su recuerdo?

Si, se les envían a todos constantemente informaciones relacionadas a la misma, tanto de cambio o ascenso de personal, como de reglamentaciones y hasta los cumpleaños.

18- ¿Cómo resuelven los problemas internos?

Si son problemas de gravedad, lo maneja directamente la directora de gestión de humano, si son de menor grado entonces se maneja con el supervisor inmediato de la persona.

19- ¿Se imparten talleres para la motivación y liderazgo del empleado para el fomento de un buen clima laboral?

Si de ambos temas y también otros temas de crecimiento para el mismo, pero estos cursos son coordinados por parte del analista de capacitación y desarrollo.

20- ¿Toman en cuenta las opiniones o criterios de los empleados en relación alguna comunicación emitida?

Si claro, y nos sirve de retroalimentación y ayuda.

21- ¿Utilizan algún control o indicador, para saber si el empleado recibió el correo electrónico o accedió a la intranet o al portal de gestión humana, es decir si le llegó la información?

No, pero me gustaría tener la forma de poderlo medir.

- **Informaciones extras importantes:**

1. Solo el Banco de reservas cuenta con un departamento de comunicación interna, el Seguro solo posee una persona.
2. La posición se incorporó hace 1 año y el seguro tiene 14 años en el mercado dominicano.
3. El departamento de Mercado no maneja las redes sociales, sino la persona encarga de comunicación interna, lo cual ella misma comentaba que es una función más relacionada al área y que ellos deberían manejarla.
4. No tiene indicadores ni controles para comprobar que la información fue recibida.
5. No hay un manual de comunicación interna ni parámetros establecidos a seguir.
6. No se ha implementado encuestas para medir el clima laboral como tampoco la cultura organizacional de la empresa, recientemente lo estarán haciendo para el mes de junio, a través de una encuesta por correo electrónico.
7. No se cuenta con su departamento ni tampoco con una persona que maneje tanto el clima laboral como la cultura, más bien todo lo más referido posible al tema, lo maneja gestión humana.

8. La empresa tiene responsabilidad social corporativa más, sin embargo, a esas mismas que apoya no incorporan al personal para colaborar, lo cual no está bien ya que disminuye el fomento de la cultura participativa.



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Entrevista a Gerentes – Supervisores del departamento de Servicio al Cliente y de grupos de interés o Stakeholders Seguros Banreservas 2016.

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

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría la relación con su superior?
2. ¿Por cuales canales se comunica usted con sus superiores?
3. ¿Cuál canal considera usted que es el más efectivo?
4. ¿Son los mensajes claros, precisos y concisos?
5. ¿Recibe la información que solicita en el momento oportuno?
6. ¿Existe alguna oportunidad de mejora?, explique
7. ¿Qué canal le gustaría que se agregara al proceso comunicativo con sus superiores?
8. ¿Con cuales otros supervisores tienen contacto o se relaciona de manera directa? y cuáles son los departamentos que supervisan?
9. ¿Por cuales canales se comunica usted con sus homónimos?
10. ¿Cuál canal considera usted que es el más efectivo?
11. ¿Qué canal le gustaría que se agregara al proceso comunicativo con sus homónimos?
12. ¿Cómo describiría usted la comunicación con su personal?
13. ¿Qué opina de la frecuencia de las reuniones y de la efectividad de las mismas?
14. ¿Por cuales canales se comunica usted con su personal?

15. ¿Cuál canal considera usted que es el más efectivo?
16. ¿Cómo calificaría de forma general la comunicación interna de Seguros Banreservas?
17. ¿Cuáles barreras de comunicación usted percibe?
18. ¿Existen algún tipo comunicación informal en los pasillos? Mencionar
19. ¿Cuáles posibilidades de mejora usted observa?
20. ¿Cuáles informaciones de interés usted recibe por los diferentes canales de comunicación utilizados por la institución?
21. ¿Cómo cree usted que influye la comunicación interna en el ambiente laboral?
22. ¿Está usted conforme con la forma en la que circula la información a través de la empresa? ¿Por qué?
23. ¿Se siente identificado con la empresa?
24. ¿Conoce algún plan de comunicación interna en su empresa o departamento?

Análisis de entrevistas realizadas al departamento de Servicio al Cliente

Seguros Banreservas

Estas entrevistas fueron realizadas a la Sra. Ludin Santana la cual es Gerente General de Servicio al cliente y la Sra. Viviana Santana, Encargada de Servicio al Cliente: Sucursal Luperón (Sucursal elegida).

En primer lugar, ambas coinciden que las vías de comunicación interna utilizadas por la empresa son las siguientes: Vía correo electrónico, telefónico y presencial. Pero difieren calificando la más efectiva, ya que la Sra. Ludin dice que de manera presencial la comunicación fluye mejor, más, sin embargo, la Sra. Viviana considera que el correo electrónico es el idóneo. Las dos se sienten conforme de la una a la otra respecto a los mensajes transmitidos y los consideran claros y oportunos. La Sra. Ludin, no encuentra ninguna oportunidad de mejora en el departamento actualmente, mientras que la Sra. Viviana considera oportuno, unificar los procesos, ya que a veces se manejan de forma diferentes en las sucursales y la implementación de un chat interno entre los miembros de la misma sucursal.

En cuanto a la comunicación con el personal que conforma el equipo de trabajo ambas consideran que se manejan de efectiva, con respeto y confianza e igualmente en la encuesta realizada a todos los miembros de esta área, coinciden con que la comunicación con su superior es buena.

En la frecuencia de las reuniones la Sra. Ludin entiende que debería realizarse una vez a la semana por sucursal, en cambio la Sra. Viviana dice: “Considero que deben realizarse cada 15 días, de manera concisa y precisa. Siempre trato de mandar días antes las minutas a tratar”. De manera general consideran que la empresa debería mejorar su comunicación interna, ya que hay informaciones muy confidenciales y depurar mejor la misma.

Por otro lado, dicen que existen las barreras comunicaciones entre ellas: Chismes e informalidad de la información, burocracia, desconfianza, falta de iniciativa e individualismo.

Es por estas razones que, recomiendan las siguientes mejoras para que la comunicación interna fluya:

1. Mayor capacitación de la información a los departamentos hermanos.
2. Evaluar mejor al personal a la hora de la contratación, que estén identificados con la empresa.
3. Explicar los beneficios en general que tiene el empleado.
4. Informar los cursos o talleres que imparte la empresa.
5. Mejorar la relación entre departamentales gerentes, supervisores y representantes.
6. Reuniones semanales.
7. Generar confianza en el equipo.

Por último, ambas se sienten identificadas con la empresa y desconozcan que se haga un plan de comunicación interna.

Análisis de la entrevista a los principales grupos de interés o Stakeholders

Seguros Banreservas 2016.

Esta entrevista fue aplicada a los principales grupos de interés relacionados con el departamento escogido, es decir, aquellos que tienen mayor nivel de influencia o se relacionan más, estos son: El departamento de reclamaciones, el departamento técnico y el departamento de unidad de seguimiento.

Las encuestas fueron aplicadas personalmente por la sucursal de la Luperón, en el sector Herrera en la cual se encuentran estos gerentes. Se entrevistó a:

- I. Lic. Andrés Lora: Gerente de reclamaciones
- II. Lic. Carlos Feliz: Gerente de Suscripción o técnico
- III. Lic. Laura Bobadilla: Gerente de Unidad de Seguimiento

El objetivo de estas entrevistas es saber cómo es el proceso de comunicación interna en sus respectivos departamentos. A continuación, se determinan las conclusiones siguientes:

En primer lugar, los tres gerentes poseen más de 8 años en la compañía por lo que se determina que la aseguradora es una empresa sólida y preferida para elaborar y justamente ellos los confirman, ya que dicen que se sienten totalmente comprometidos con la misma.

Por otra parte, todos coinciden en los mismos canales de comunicación interna para comunicarse tanto con sus supervisores, homónimos y personal a cargo:

Presencial, correo electrónico y telefónica y que la relación existente entre ellos es buena y fluida.

En relación a la frecuencia de las reuniones consideran que deben de realizarse semanal, cortas, medidas, es decir que vayan al punto y comunicarlas efectivamente.

Con relación a la comunicación en general en la empresa, se considera que es buena pero podrían mejorar algunas barreras comunicacionales que se presentan como son: Los ladrones de tiempo: Perdida de tiempo y falta de formalidad según indico la Lic. Bobadilla.

Es por estas razones que consideran a mejorar los siguientes puntos, para una efectiva comunicación interna:

1. Mayor supervisión a los subordinados.
2. Procesos más transparente.
3. Especificaciones de descripción de puestos.
4. Email con menos información.
5. Información más compartida, menos confidencial



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Encuesta Satisfacción Comunicación Interna Seguros Banreservas 2016
Monografía de grado para optar por el título de
Licenciatura en Mercadotecnia

Departamento: Servicio al Cliente.

Puesto: _____ **Sexo:** _____

Nivel Académico: _____ **Tiempo en la empresa:** _____

1. -¿Considera usted adecuados los canales utilizados por la empresa para el flujo de información?

- a) Si
- b) No

2. -¿Por cuales canales recibe informaciones de la empresa?

- a) Correo electrónico
- b) Reuniones
- c) Teléfono
- d) Actividades de integración
- e) Otro: Mencione _____

3. ¿Cuál(es) canal(es) considera más efectivo?

- a) Correo electrónico
- b) Reuniones
- c) Teléfono
- d) Actividades de integración
- e) Otro: Mencione _____

4. ¿Cuál(es) canal(es) considera menos efectivo?

5. ¿Qué información envía a través de estos medios?

6. ¿Cómo consideraría usted la utilidad de estas informaciones?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

7. ¿Cómo considera usted la comunicación entre los miembros de su departamento?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

8. ¿En general como consideraría usted la comunicación interdepartamental?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

9. ¿Cómo describiría la relación con su superior?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

10. ¿Son los mensajes claros, precisos y concisos?

- a) Si
- b) No

-¿Por qué?

11. ¿Considera adecuado el número de reuniones?

- a) Si
- b) No

-¿Por qué?

12. ¿Son efectivas las reuniones en su departamento?

- a) Si
- b) No

-¿Por qué?

13. ¿Existe alguna oportunidad mejora en esa área? , explique.

14. ¿Conoce usted la misión, visión, y valores de la empresa?

- a) Si
- c) No

-¿Por qué?

15. ¿A través de cuales medios la conoció?

- a) Correo electrónico
- b) Reuniones
- c) Teléfono
- d) Actividades de integración
- e) Otro: Mencione _____

16. ¿Se considera informado sobre los planes de la empresa?

- a) Si
- b) No

-¿Por qué?

17. ¿Cuáles barreras cree usted que dificultan la comunicación interna de la empresa?

- a) Burocracia
- b) Confianza
- c) Disponibilidad de superiores
- d) Mal uso de los medios o canales disponibles
- e) Entorno laboral
- f) Otros _____

18. ¿Cómo consideraría usted la comunicación interna de la empresa?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

19. ¿Considera que existe alguna oportunidad de mejora en la comunicación interna de la empresa en general y de su departamento? explique.

Análisis Encuesta

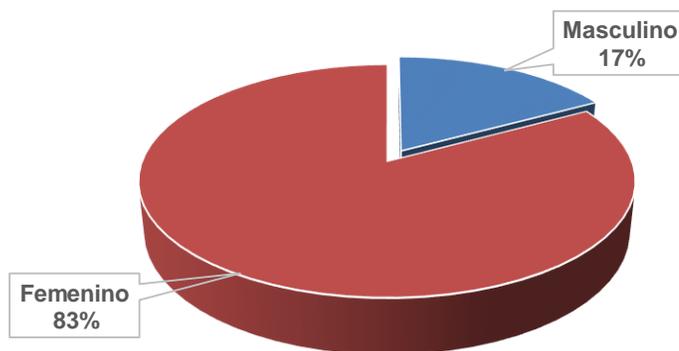
Como parte de los instrumentos empleados para la recaudación de información de fuentes primarias, fue utilizada la “Encuesta de satisfacción de comunicación Interna para Seguros Banreservas”. (Ver en la parte de Anexos). Dicha encuesta fue aplicada a todos los empleados del departamento de servicio al cliente de la sucursal Luperón, para la cual se realiza este plan de comunicación interna.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la ya mencionada encuesta.

Filtros

No.1

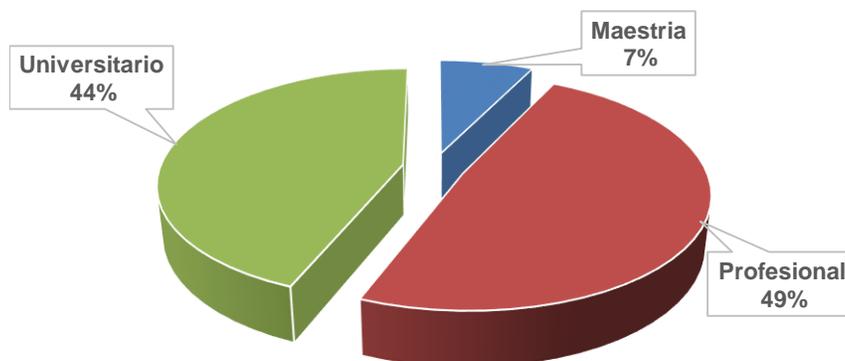
Sexo	
Masculino	7
Femenino	34



El primer filtro aplicado fue el del sexo, obteniendo un resultado que muestra que el 83% de los empleados del departamento de servicio al cliente de la sucursal Seguros Banreservas Luperón son mujeres, y solo un 17% hombres.

No.2

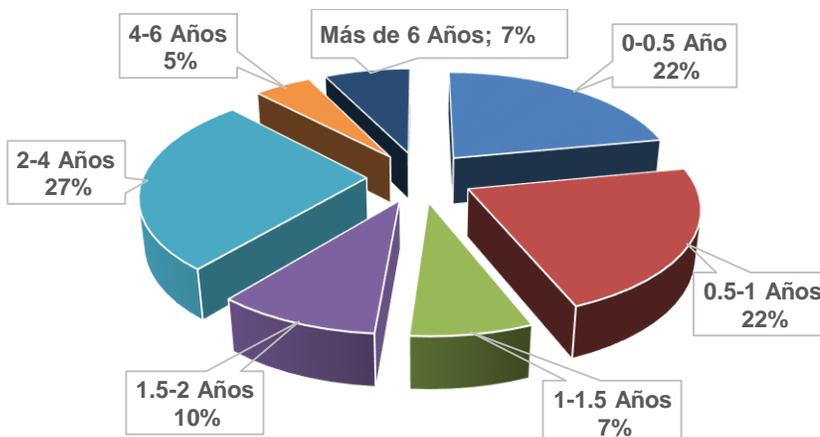
Nivel Académico	
Maestría	3
Profesional	20
Universitario	18
Bachiller	0



El segundo filtro aplicado fue el nivel académico del empleado, dando como resultado que: El 44% de los empleados de la sucursal son estudiantes universitarios, el 49% son profesionales y solo el 7% de los empleados son profesionales y poseen estudios de maestría.

No.3

Tiempo en la empresa	
0-0.5 Año	9
0.5-1 Años	9
1-1.5 Años	3
1.5-2 Años	4
2-4 Años	11
4-6 Años	2
Más de 6 Años	3

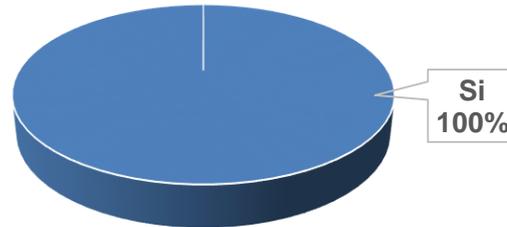


El tercer filtro fue el tiempo perteneciendo a la empresa, donde se obtuvo que: Un 22% de los empleados de la sucursal ha estado laborando en la institución entre [1 a 6 meses], otro 22% ha laborado entre (6 meses a 1 año], un 7% ha laborado entre (1 año a 1 año y 6 meses], el 10% entre (1 año y 6 meses a 2 años], el 27% entre (2 años a 4 años], el 5% entre (4 años a 6 años] y por ultimo un 7% ha laborado por más de (6 años - ∞).

Cuestionario

1. ¿Considera usted adecuados los canales utilizados por la empresa para el flujo de información?

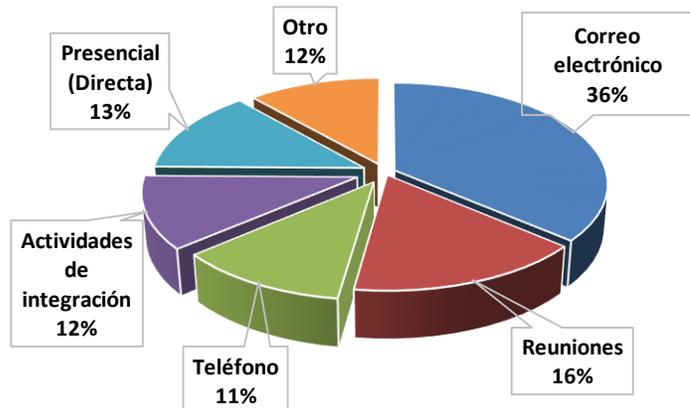
Sí	41
No	0



En cuanto a si los empleados consideraban que la empresa utilizaba los canales correctos para la difusión y flujo de la información que circula internamente, todos estuvieron de acuerdo en que **sí son adecuados**.

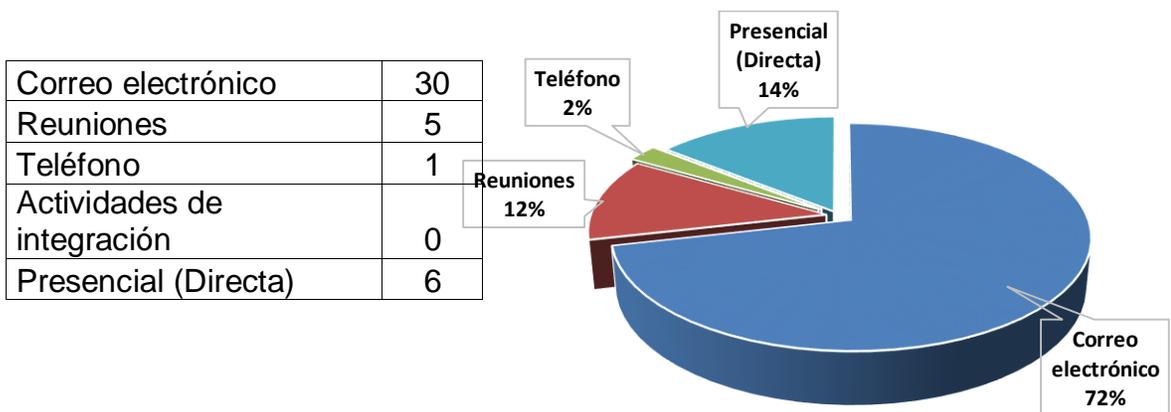
2. ¿Por cuales canales recibe informaciones de la empresa?

Tiempo en la empresa	
0-0.5 Año	9
0.5-1 Años	9
1-1.5 Años	3
1.5-2 Años	4
2-4 Años	11
4-6 Años	2
Más de 6 Años	3



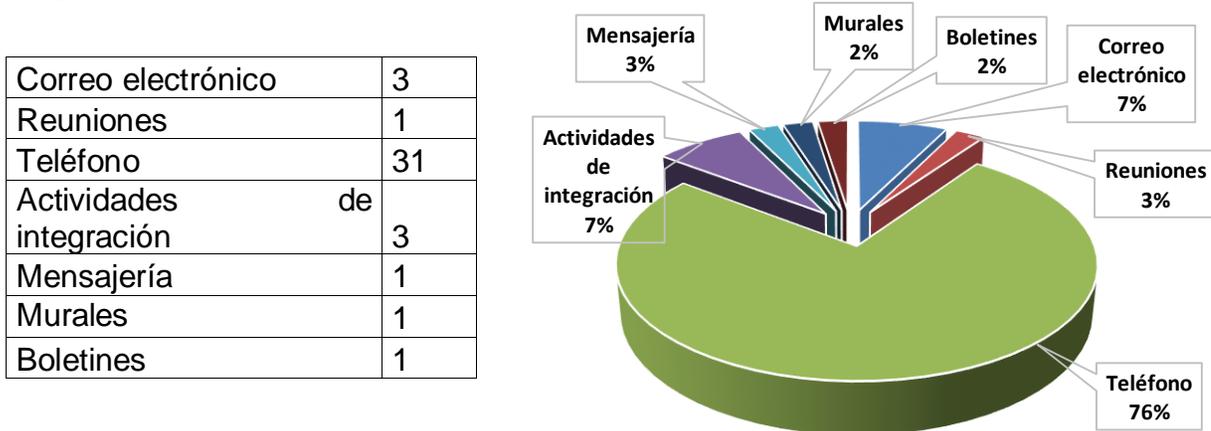
Cuando los empleados fueron preguntados acerca de los canales por los que reciben la información de parte de la empresa, **el 36% reconoció al correo electrónico**, siendo este el más mencionado y por lo tanto el de mayor porcentaje, en segundo lugar se destacaron las reuniones con un 16% de las menciones, la comunicación directa o personal quedó en tercer lugar con un 13% de menciones, las actividades de integración se posicionaron cuarto con un 12%, el teléfono con un 11% y por último un 12% que engloba todos los otros canales que utiliza la empresa para comunicarse como son: La intranet, los murales, folletos, brochures etc.

3. ¿Cuál(es) canal(es) considera más efectivo?



El canal más efectivo desde el punto de vista de los empleados según la encuesta realizada es el **correo electrónico con 72% de preferencia**, luego un segundo lugar muy lejano es ocupado por la comunicación personal que obtuvo un 14% de los votos, en tercer lugar las reuniones con un 12% y por último el teléfono con un 2%.

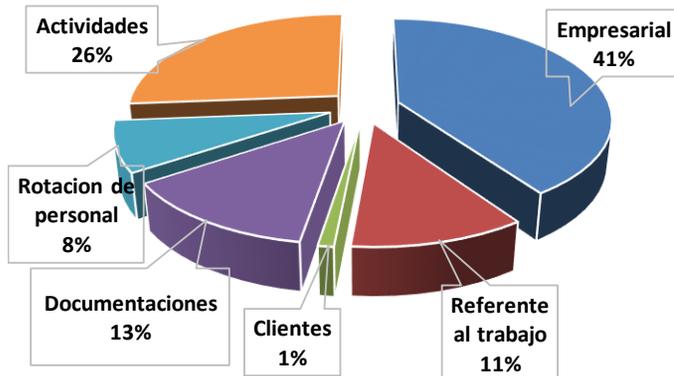
4. ¿Cuál(es) canal(es) considera menos efectivo?



Como canal menos efectivo la encuesta mostró el teléfono con un 76% de unanimidad por parte de los empleados, un 7% para el correo electrónico, un 7% las actividades de integración, un 3% las reuniones y la mensajería, y por ultimo empatados con un 2% los boletines y murales.

5. ¿Qué información recibes a través de estos medios?

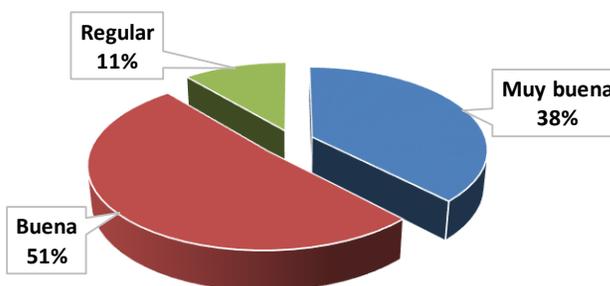
Empresarial	40
Referente al trabajo	11
Clientes	1
Documentaciones	13
Rotación de personal	8
Actividades	26



Según la frecuencia de respuesta se determinó que el 41% del flujo de información de la comunicación interna de la sucursal es ocupado por informaciones empresariales, un 26% del mismo es usado para comunicar informaciones sobre actividades programadas, un 13% para documentaciones, un 11% referente a las operaciones diarias, un 8% a rotación de personal y un 1% información acerca de clientes.

6. ¿Cómo consideraría usted la utilidad de estas informaciones?

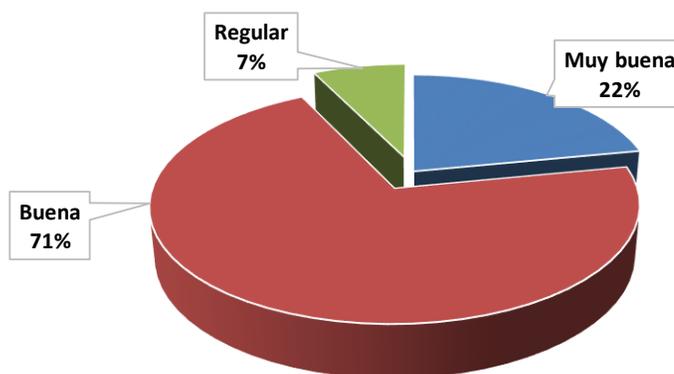
Muy buena	17
Buena	23
Regular	5
Mala	0
Muy Mala	0



En cuanto la utilidad de las informaciones que circulan de manera interna en por la empresa el 51% de los empleados dijo que es buena, 38% que es muy buena y el 11% regular.

7. ¿Cómo considera usted la comunicación entre los miembros de su departamento?

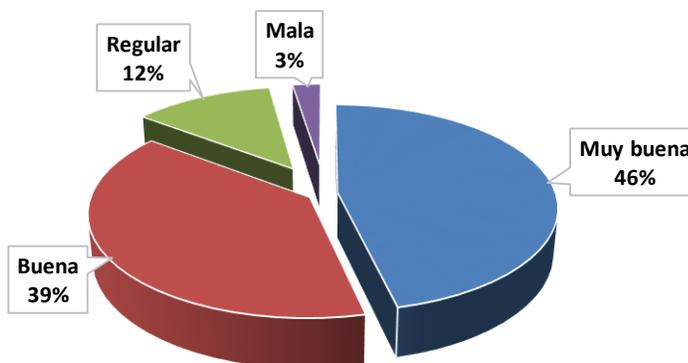
Muy buena	9
Buena	29
Regular	3
Mala	0
Muy Mala	0



Por otro lado el 71% de los encuestados aseguró que la comunicación con sus compañeros es buena, el 22% considera su comunicación con los demás muy buenas y 7% la señaló como regular.

8. ¿En general como consideraría usted la comunicación interdepartamental?

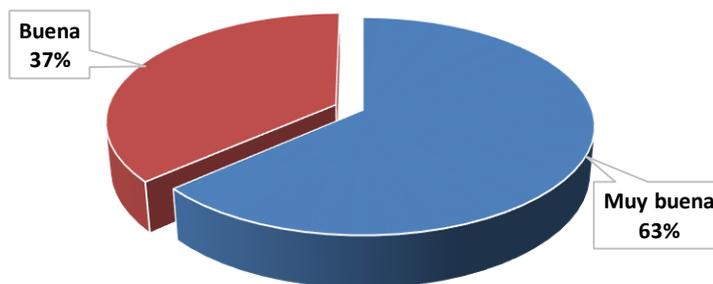
Muy buena	19
Buena	16
Regular	5
Mala	1
Muy Mala	0



En cuanto a apreciación de la calidad de la comunicación interdepartamental, se obtuvo que el 46% de los empleados la calificó como muy buena, el 39% como buena, el 12% como regular y el 3% como mala.

9. ¿Cómo describiría la relación con su superior?

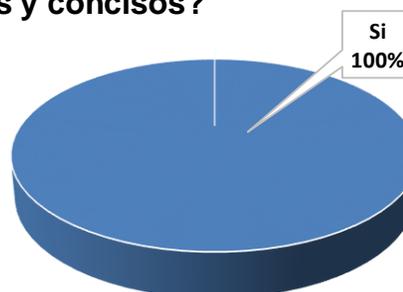
Muy buena	26
Buena	15
Regular	0
Mala	0
Muy Mala	0



Refiriéndose a la relación con su supervisor el 63% de los empleados indicó que la relación es muy buena, mientras que el restante 37% dijo que es buena su relación con su supervisor.

10. ¿Son los mensajes claros, precisos y concisos?

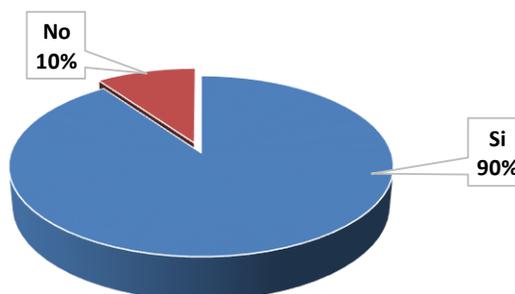
Si	41
No	0



El 100% del personal indicó que los mensajes son claros, precisos y concisos.

11. ¿Considera adecuado el número de reuniones?

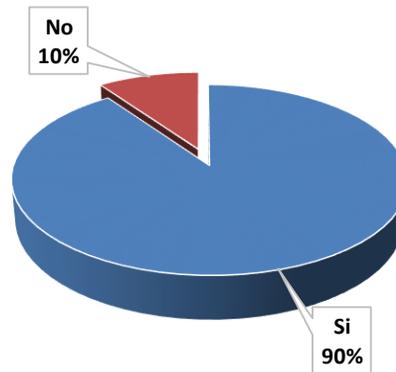
Si	37
No	4



Por otro lado el 90% de los encuestados consideran adecuado la cantidad de reuniones que se efectúan en el departamento, mientras que un 10% señala que no considera adecuada la cantidad de reuniones por ser muy frecuentes.

12. ¿Son efectivas las reuniones en su departamento?

Si	37
No	4



En cuanto a la efectividad de las reuniones el 90% de los encuestados indicó que son efectivas, mientras el restante 10% indicó lo contrario.

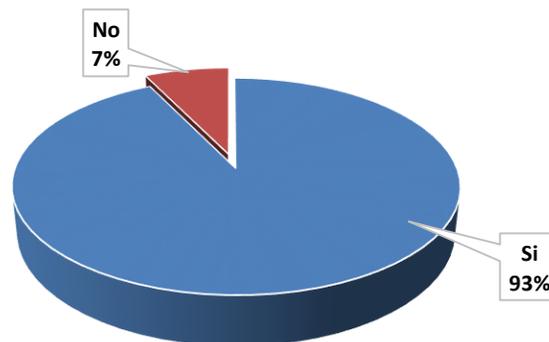
13. ¿Existe alguna oportunidad mejora en esa área?

En este punto se detectaron las siguientes áreas de mejoras según los encuestados:

- Mayor Colaboración Compañeros
- Mayor claridad en los procedimientos
- Mayor fluidez de la información
- Mayor capacitación acerca de los productos de la empresa
- Reducir las barreras comunicativas.

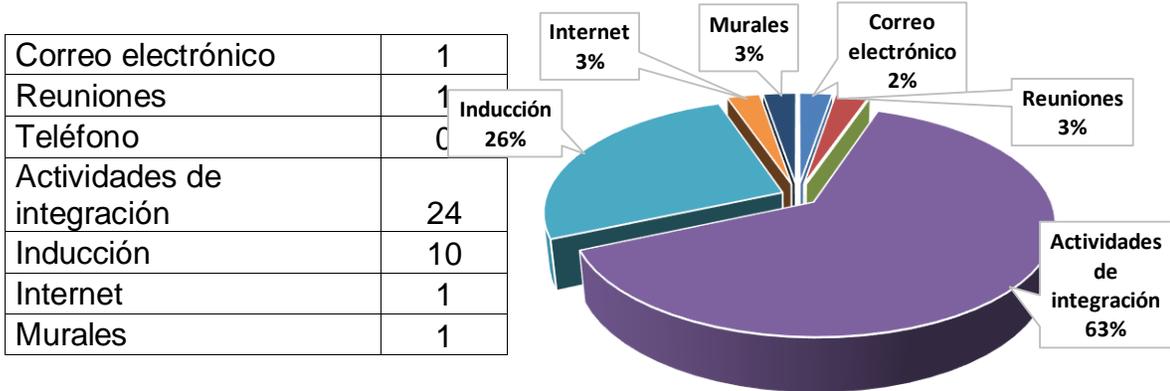
14. ¿Conoce usted la misión, visión, y valores de la empresa?

Si	38
No	3



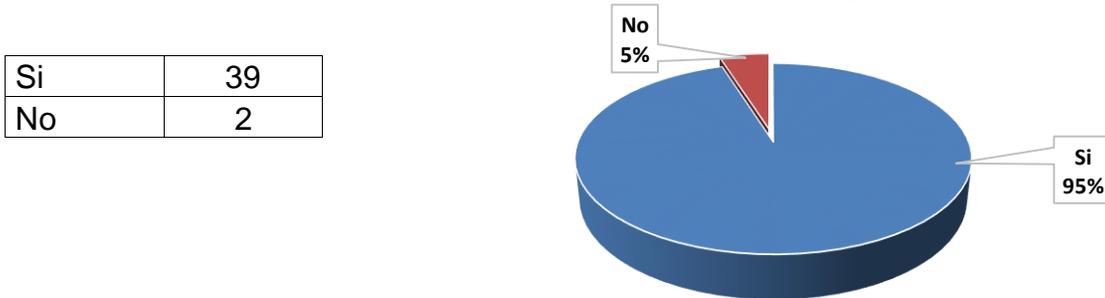
El 93% de los encuestados dijo la identidad corporativa de la empresa mientras el 7% afirmó que no la desconoce.

15. ¿A través de cuales medios la conoció?



Quando se preguntó a los empleados por el canal a través del cual conocieron la identidad corporativa de la empresa el 63% dijo que en las actividades de integración, el 26% en la inducción, un 3% en internet, otro 3% en reuniones, en murales un 3% y 2% a través de correo electrónico.

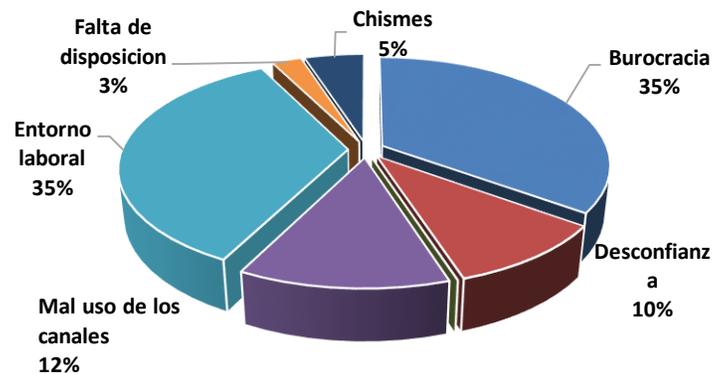
16. ¿Se considera informado sobre los planes de la empresa?



Por otro lado el 95% del personal del departamento de servicio al cliente se considera informado acerca de los planes de la empresa, mientras el restante 5% no lo cree así.

17. ¿Cuáles barreras cree usted que dificultan la comunicación interna de la empresa?

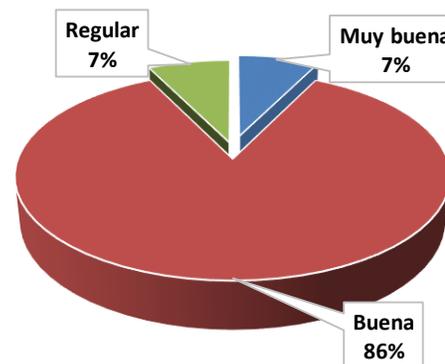
Burocracia	14
Desconfianza	4
Indisponibilidad de superiores	0
Mal uso de los medios o canales disponibles	5
Entorno laboral	14
Falta de disposición	1
Chismes	2



En cuanto a las barreras de comunicación se encontraron que el 35% de los encuestados mencionaron el entorno laboral y la burocracia como primera barrea, 12% cree que el mal uso de los canales el primer problema, el 10% menciona la desconfianza, el 5% el chime y 3% la falta de disposición.

18. ¿Cómo consideraría usted la comunicación interna de la empresa?

Muy buena	3
Buena	35
Regular	3
Mala	0
Muy Mala	0



Cuando se le pregunto a los empleados como calificarían la comunicación interna de la empresa el **86% la calificó buena**, el 7% muy buena y el restante 7% regular.

19. ¿Considera que existe alguna oportunidad de mejora en la comunicación interna de la empresa en general? Explique.

Para finalizar la encuesta se le preguntó a los encuestados si ellos entendían que existe alguna oportunidad de mejora, los mismos mencionaron las siguientes.

- Más actividades de Integración
- Disminuir la cantidad de correos masivos
- Correos más Concisos
- La implementación de un departamento de la comunicación interna
- Mejor manejo de redes sociales
- Actualización y abastecimiento de brochurs informativos
- Elaboración de Gafetes y tarjetas de presentación
- Mayor fluidez