



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo

Título:

"Modelo y plan de comunicación interna para empresas de telecomunicaciones de la República Dominicana, año 2016".

Sustentantes:

Hetzel María Lazala Jiménez - 2012-2256

Loreanne Denisse Feliz Feliz - 2013-0493

Yaskana Isabel Valle Marmolejos - 2013-0952

Asesores:

Lic. Sayma Feliz, MBA, PMP

Lic. Mariela Read, MHR, COACH.

Monografía para optar por el título de
Licenciatura en Mercadotecnia

Distrito Nacional, Republica Dominicana

2016

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS	i
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.	
Origen y evolución de la comunicación interna en las organizaciones.	1
Concepto de comunicación interna.....	5
Funciones de la comunicación interna.	6
Herramientas de la comunicación interna.	7
Tipos de comunicación interna.....	8
Importancia de la comunicación interna.	10
Objetivos de la comunicación interna	10
TENDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES.....	12
SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE CLARO DOMINICANA.....	16
CAPÍTULO 2. FILOSOFÍA CORPORATIVA DE CLARO DOMINICANA	
“Historia	18
Misión.....	19
Visión	19
Valores	19
“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CLARO”	20
FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS DE CLARO DOMINICANA.....	20
“Misión	20
Visión.....	20
Valores	20
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS CLARO – TELESUPER	21
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	22
Grupos de interés y nivel de influencia.	22
Modelo de comunicación actual utilizado por los grupos de interés.....	23

Las barreras existentes.....	24
Análisis de la comunicación informal	24
Síntesis graficada.....	25
Análisis Modelo de comunicación existente	25
Necesidades de comunicación.....	27
Análisis FODA	28
CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	
Objetivo general del plan de comunicación.....	29
Objetivos específicos del plan de gestión de comunicación interna.....	29
Estrategias de comunicación interna.	30
Matriz de estrategia de gestión.	31
Tecnología a utilizar en el plan.....	31
Plan de comunicación Interna	32
Recomendación del plan de comunicación.	33
Cronograma de actividades del plan.	33
CAPÍTULO IV. CONTROLES	
Análisis de la estructura de costos.....	34
Indicadores	34
CONCLUSIÓN	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS:	
ANEXO 1: Propuesta de la investigación (anteproyecto aprobado).	
ANEXO 2: Entrevista	

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Hetzel María Lazala Jiménez

En primer lugar, le agradezco a **Dios** por haberme dado la oportunidad de estudiar y de encarar y superar cada etapa y suceso durante mi carrera universitaria.

Le doy gracias a mis padres, **Elvis Lazala** y **Gloria Jiménez**, por siempre motivarme a seguir mis sueños e inspirarme a dar lo mejor de mí en todo momento, gracias por cada sacrificio, por la inversión que han realizado para que este día sea posible, este texto se queda corto a la hora de expresar el amor y agradecimiento que les tengo.

Gracias a mis hermanas, **Glorily** y **Jessica**, por ser más que mis hermanas, mis mejores amigas y siempre estar ahí para mí, las amo.

A mi **familia**, por siempre apoyarme y motivarme a salir adelante, por ayudarme con mis proyectos de manera incondicional.

¡A mis compañeras de monográfico, mi escuadrón, mi triunvirato, Yaskana y Loreanne, gracias por su entrega y compromiso con este último proyecto y con cada uno de los trabajos que hemos realizado juntas, gracias por hacer esta experiencia mucho más divertida y siempre sacarme una sonrisa, mejores compañeras no pude tener!. Las quiero muchísimo y espero que este sea el fin de solo una de las tantas etapas y experiencias que viviremos.

Gracias **AISEEC**, por ayudarme a desarrollar mi potencial y a salir de mi zona de confort. Por darme una experiencia universitaria inigualable. Gracias por todos los amigos que me diste en el camino: **Laura, Iván, Malvis, Katherine**, los quiero muchísimo.

Gracias a mis amigos de toda la vida, los cuales siempre han sido un punto de apoyo y motivación a lo largo de mi vida y de mi carrera: **Elvis, Elianny, Isabela, Carmen, Fhanchell** y **Pedro**, siempre los tengo presente y lo quiero muchísimo.

Gracias a mis asesoras del trabajo monográfico, **Sayma** y **Mariela**, por su paciencia, su disposición y apoyo, me siento muy feliz y satisfecha de haber trabajado con ustedes, gracias por enriquecer el último escalón de la carrera.

Por último, quiero agradecer a todo el que aportó a mi experiencia universitaria, gracias por todo el aprendizaje, por todos los momentos vividos y los recuerdos que siempre llevaré conmigo.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, **Elvis Lazala** y **Gloria Jiménez**, por enseñarme que con dedicación y compromiso todo es posible. Por siempre apoyarme y motivarme a dar lo mejor de mí y seguir mis sueños.

A mis hermanas **Glorily** y **Jessica**, por siempre apoyarme y ayudarme en mis proyectos.

A mis abuelos, **Dania, María** y **Salvador**, por siempre aconsejarme y motivarme a salir adelante, a ser mejor persona cada día y a nunca darme por vencida.

A mis compañeras de monográfico, **Yaskana** y **Loreanne**, porque al final logramos sobrepasar cada reto, cada situación durante la carrera y el desarrollo de este trabajo.

Loreanne Denisse Feliz Feliz

Agradezco primeramente a Dios, por haberme dado fuerza, paciencia y tolerancia al momento de enfrentar todos los obstáculos encontrados a través de este corto, pero arduo camino. Así mismo, por ayudarme a culminar esta fase de mi vida que, con Él delante, vendrán cosas mejores.

A **Energula Feliz**, mi madre, mi mejor amiga sobre todas las cosas. La que siempre estuvo, está y estará ahí para mí, sin importar lo que pase o en qué lugar me encuentre. La que me dio la vida, su amor incondicional y su apoyo absoluto en las decisiones más importantes de mi vida. Gracias por apoyarme en mis sueños y ayudarme a lograrlos.

A **Julio Feliz**, mi padre, mi mitad, el que pelea conmigo, aunque siempre me complace. Gracias por estar ahí siempre que te necesito, por todas esas noches que pasaste por mí a la universidad, por enseñarme lo correcto y apoyarme, por encaminarme, por tu esfuerzo, dedicación y comprensión. Una razón más para que te sientas orgulloso de mí.

A **Yaskana Valle** y **Hetzel Lazala**, mis colegas, mis amigas, mis hermanas. Las que estuvieron a mi lado hasta el final del recorrido. Las que confiaron en mí lo suficiente como para realizar este último esfuerzo, este último paso conmigo. Las amo.

A **Islen Moneró, Audrey Medina y Mabel Sánchez**, por brindarme su amistad y aceptarme como soy. Por estar a mi lado desde el principio hasta el final, ayudándome siempre que las necesité. Gracias por todos los buenos recuerdos, las travesuras y los inventos.

Y finalmente, a mí misma. Por haber sido fuerte, perseverante y lograr todo lo que me propuse y seguir más allá, aunque no siempre fue fácil, aunque no siempre fue bueno. **Bien Hecho.**

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis padres: **Energula Feliz y Julio Feliz**, quienes siempre estuvieron ahí en todos los buenos y malos momentos durante todo este camino. Por su compromiso, dedicación y comprensión.

A mi mejor amiga, mi otra mitad, mi alma gemela. La que estuvo ahí para mí, quizás no todo el camino, pero sí cuando más importó. La que me ayudó a levantarme en ciertos tropiezos, me apoyó y me dio esos ánimos y empujones cuando más los necesitaba. La que nunca me deja sola, aunque no estemos juntas.

A todos esos maestros que sí tuvieron lo necesario y dieron mucho más de lo que podían para guiarme durante este corto tiempo.

Yaskana Isabel Valle Marmolejos

En primer lugar, le quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza necesaria para enfrentar los obstáculos que tiene la vida.

A mis padres, **Eduardo Valle (Mi Papito)** e **Isabel Marmolejos (Mami)**, todo lo que soy hoy en día como ser humano es gracias a ustedes. Gracias por enseñarme el verdadero valor de las cosas con el trabajo duro, el significado y valor de nuestra familia, y quererme con todos mis defectos y virtudes a pesar de todo. Estoy 100% segura de que ustedes son las únicas personas que estuvieron, están y estarán a mi disposición **siempre**. Los amo.

A mi hermanito, **Oscar Valle**, gracias por ser mi mejor amigo, mi cómplice y confidente. Te quiero mucho.

A mis compañeras de trabajo de grado, **Loreanne Feliz** y **Hetzel Lazala**, mis amores, ustedes son simplemente lo máximo, no me pudieron tocar dos compañeras mejores que ustedes, las adoro un montón mi triunvirato favorito. Que este sea el comienzo de muchos años venideros de amistad.

A mis maestros, **César Caracas**, **Wilson Pou** y **Rita Espailat**, gracias por instruirme y aconsejarme para ser una excelente profesional; enamorarme del mercadeo es el mejor legado que me hubiesen podido dejar. ¡Gracias!

A mis colegas, **Islen Moneró, María González, Audrey Medina y Mabel Sánchez**, gracias por hacer mi trayecto universitario el mejor; brindarme su amistad fue el mejor regalo que me hubiesen podido dar. Gracias por haber formado parte de mi vida, siempre tendré un espacio para cada una de ustedes, ya que **obviamente** las considero importantes para mí. Espero que disfrutemos muchos años más de amistad.

Finalmente, a mí misma. **Yaskana** estoy orgullosísima de ti, sin lugar a dudas has logrado y lograrás **lo que sea** que tú quieras. Este apenas es el comienzo de un camino lleno de retos y éxitos que espero disfrutes muchísimo, y siempre recuerda que los sacrificios de hoy son las recompensas del mañana. ¡Felicidades Licenciada Valle! —Sí, acostúmbrate porque ya lo eres—.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mis abuelos de parte de padre **Arnulfo Valle (Papá chiquito)** y **Esperanza Soto (Mamá Lillina)**, gracias por estar ahí para mí en momentos difíciles y por disfrutar conmigo los tiempos felices, gracias por las enseñanzas y los consejos, intentaré usarlos para mi bien, espero y estén orgullosos de su única nieta. Los quiero; y mi abuelos de parte de madre **Manolo Marmolejos (Abuelo)** y **Luz Gómez (Abuela)**, gracias por el apoyo en situaciones difíciles y que a pesar de todo siempre tuvieron un detalle para mí. Los quiero

A nuestras asesoras, Sayma Feliz y Mariela Read:

Por guiarnos a lo largo de este proyecto. Por orientarnos, ayudarnos y confiar en nosotras en este último paso.

Por brindarnos todos sus conocimientos, por su forma de trabajar, por ser pacientes y persistentes. Así como siempre brindarnos ánimos, apoyo y nunca perdernos de vista.

Por contribuir a este último esfuerzo, que finalmente nos permite de forma legal, convertirnos en las verdaderas profesionales que somos.

RESUMEN

La comunicación interna es uno de los principales problemas de todas las organizaciones, instituciones o empresas, vinculando directamente o indirectamente a todos los departamentos que la componen. En la actualidad, son muy pocas las que se preocupan por reducir al mínimo los problemas de comunicación, sin saber, que estos errores internos se verán reflejados en su entorno. La importancia de una buena comunicación organizacional radica cuando todas las personas que integran una empresa utilizan la información de manera fluida, optimizando el trabajo en equipo e individualista. Dicho esto, se tomó la decisión de diseñar un plan de comunicación interna al departamento comercial de CLARO Dominicana, buscando la optimizar la información interna que recorre departamento tras departamento.

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas que afectan a las empresas en la actualidad es la comunicación interna y el manejo de los medios formales e informales de manera que la comunicación sea efectiva.

Hoy en día son muy pocas las empresas que tienen un plan de comunicación interna establecido, por lo que pueden verse afectados los objetivos y las metas de la empresa, además de las relaciones con los clientes internos, es decir, los empleados.

Es por este motivo que en el presente trabajo de investigación se ha estudiado la situación actual de la comunicación interna en el departamento comercial de Claro Dominicana y se han analizado sus estrategias y necesidades para diseñar un plan de comunicación que sea un aporte para el departamento comercial del sector, enfocada en la comunicación de los distribuidores autorizados de Claro.

CAPÍTULO 1.

ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Origen y evolución de la comunicación interna en las organizaciones.

La comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización humana. De hecho, tal como lo plantea Paul Watzlawic, en sus axiomas de la comunicación humana, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

Sin embargo, su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal). Tal como señala Justo Villafañe dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue “una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.

Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la CI, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas.

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

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

Pero desde mediados de los noventa la función de comunicaciones internas comienza, en muchos casos (sobre todo en el hemisferio norte) a despegarse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio). En esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bi-direccionalidad de la comunicación (sentidos descendente y ascendente) con marcado énfasis en la importancia del feedback. Ya no sólo se hablaba de mera información hacia los empleados sino más bien de comunicación activa con ellos (lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias internas). La CI adquirió la responsabilidad de motivar

y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

En términos de herramientas, se abrieron espacio toda la gama de herramientas digitales (mail, intranet, newsletters y mensajes electrónicos), así como nuevos formatos audiovisuales (streaming vía Intranet). Además, en términos de acciones, se agregaron programas especiales de desayunos y de reuniones estratégicas –intra área e inter área-).

Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica.

La disciplina ya dejó su carácter instrumental de los primeros años para transformarse en una variable estratégica altamente profesionalizada cuyos ejes fundamentales son: transmitir en forma efectiva la estrategia del negocio (a nivel macro –objetivos generales y grupales- y micro –rol específico de cada una de las personas), desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional) y gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos afines a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso). Este último aspecto habla de la nueva dimensión actitudinal que adquiere la CI en los últimos años y que la enlaza con la gestión del comportamiento organizacional.

La gestión actual de la CI se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones, compras, etc.), en las crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, etc.), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

¿Cómo lo logra? A través de un método, la planificación estratégica comunicacional (diagnóstico, táctica, plan de acciones, seguimiento y evaluación); una forma, la implementación simultánea en tres dimensiones de acción (estratégica –gerencia-, operativa –jefes y equipos- y funcional –comunicadores-); y gracias al uso combinado de herramientas tradicionales y de vanguardia: medios digitales, escritos, audiovisuales (revistas impresas y electrónicas, Intranet, Newsletters, blogs, wikis, podcasts, canales de TV internos); acciones masivas, grupales e interpersonales (programas de desayunos y reuniones estratégicas, encuentros de comunicación, visitas de gerentes, etc.); capacitaciones en CI a gerentes, jefaturas y comunicadores (programas de coaching, seminarios, talleres y cursos); y mediciones generales y específicas (encuestas masivas, diagnósticos, cascadas de comunicación, etc.).

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

De cara al futuro de las comunicaciones internas podemos señalar que su actual visión integral y estratégica debería conducirla cada vez más a una posición de creciente privilegio e importancia dentro de la gestión empresarial. Desde esta perspectiva, la CI debiera avanzar en consolidar su utilidad transversal hacia toda la organización, eso sí siempre con dos aliados esenciales en la gestión: la dirección o gerencia general y el área de recursos humanos.

Concepto de comunicación interna.

Según (S.L., 2012) La comunicación interna está orientada al público interno, que es el grupo de personas que conforman una institución y están directamente vinculada con ella. En el caso de una empresa, está conformada por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Dentro de la misma, podemos encontrar dos tipos:

- **Formal:** Donde el contenido está referido a temas laborales específicamente.
- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de tener aspectos laborales, también utiliza canales no oficiales como son: reuniones fuera del lugar de trabajo, encuentros en los pasillos dentro de la institución, las pausas del café o la comida, etc.

La comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión, por tanto, hay que organizarla de forma sistemática, ya que ello tendrá repercusiones en la motivación y la implicación de las personas integrantes de la organización.

Funciones de la comunicación interna.

“El objeto de la comunicación interna dentro de la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos más importantes para articular y construir las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial”. (S.L., 2012)

“La comunicación interna nos debe servir como un cuadro de control para determinar el grado de implicación, integración y desarrollo de las personas que componen la empresa.” (Fernando & Martinez-Villanova, 2000)

Según Manuel Dasi y Martinez-Villanova, los estudios nos deben dar a conocer en todo momento las siguientes cuestiones:

- El grado de conocimiento y motivación que tienen los empleados hacia los objetivos de la empresa.
- El grado de eficacia y permeabilidad de comunicación de los empleados hacia y desde la dirección.
- La determinación de los grupos y las posibles tensiones entre ellos. Así como la detección de discrepancias y conflictos. Además, del grado de anticipación de la dirección ante esos problemas.
- La comprobación de programas de sugerencias, mejoras y sistemas de reconocimiento a los empleados que tiene establecida la empresa. (Fernando & Martinez-Villanova, 2000)

De acuerdo al libro “Comunicación y Negociación Comercial, la comunicación interna también tiene 3 claras funciones:

1. **Información:** El interés de las personas por el desarrollo de su trabajo comienza cuando poseen una clara información de la función que deben de realizar en su labor.
2. **Explicación:** Todas las personas deben conocer y comprender las razones de las órdenes que se les dan, así como las decisiones que se toman dentro de la organización.
3. **Interrogación:** La comunicación interna debe de incitar el hacer preguntas de aclaración, permitir que se reproduzca la información y abrir la posibilidad de diálogo entre las partes. (Fernando & Martínez-Villanova, 2000)

Herramientas de la comunicación interna.

La comunicación interna es un reto tanto para pymes como para grandes empresas, ya que si la comunicación no es efectiva y no comprendemos y cuidamos a nuestros clientes internos, las respuestas a nuestros clientes externos no serán satisfactorias.

Según (Muñiz), en el libro “Marketing en el siglo XXI”, menciona que además de herramientas como: tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, entre otras, existen herramientas que si son bien empleadas pueden crear ventaja competitiva en la empresa, estas son:

- **Manuales corporativos.** El manual del vendedor y el *welcome pack* se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación

interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.

- **Convenciones anuales.** Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.
- **Revista interna o news.** Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.
- **Nuevas tecnologías.** La videoconferencia o la intranet se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Tipos de comunicación interna.

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

Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales

como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

La Comunicación descendente: Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

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

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

Importancia de la comunicación interna.

Según Francisca Morales Serrano en su libro *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*: “La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos, y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible. Las empresas deben de reconocer la comunicación interna, dotándola de recursos, y dándole un rango de importancia al incluirla en sus organigramas. Pero este reconocimiento y avance no se da exclusivamente en grandes organizaciones” (Serrano, 2012)

Objetivos de la comunicación interna

Según (Capriotti, 2011), “la comunicación interna responde a los siguientes objetivos:

A nivel relacional: establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la organización (subordinados, jefes, directivos, dueños, accionistas, proveedores, etc.), por medio de canales adecuados ante todos los niveles de la compañía.

A nivel operativo: facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico

de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Esto implica la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.

A nivel motivacional: motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

A nivel actitudinal: obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.

A nivel formativo: Apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización.

Analizando lo anterior se puede inferir que los objetivos asignados a la comunicación interna responden a dos tipos de necesidades:

Las demandas y expectativas de la propia dirección de la empresa, es decir que los empleados contribuyan a alcanzar los objetivos finales de la compañía, privilegiando la responsabilidad, el compromiso, el emprendimiento y la no dependencia.

Las demandas y expectativas del empleado o cliente interno de la empresa, tendientes a obtener mayor satisfacción en el trabajo y al aumento de su nivel de participación, integración y motivación. Para actuar con responsabilidad, los empleados esperan que la empresa les entregue información acerca de lo que se espera de ellos (espacios de actuación, retroalimentación de sus resultados, confianza y autocontrol). Para asumir el compromiso necesitan un horizonte movilizador y conocer las aspiraciones de la empresa -incluyendo el rol individual

que tienen en ese reto. Para ser emprendedores necesitan tener una línea clara del progreso en la empresa, con el objeto de comprender por donde pueden aportar significativamente, además de poder de decisión e incentivo –para estimularse con el desafío-. Finalmente, para no ser dependientes de la empresa, necesita del refuerzo constante de su competitividad laboral (aumento de su valor profesional en el mercado del trabajo).”

TENDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES.

Según el Blog de la comunicación (Aced, n.d.)

“Durante años, la comunicación interna ha sido la hermana pequeña de la familia: todo el mundo la quiere, pero nadie desea de verdad ocuparse de ella. Así lo explica José Manuel Velasco en el prólogo del libro *Comunicar para transformar* (LID Editorial). Sin embargo, esta situación ha cambiado en los últimos años: debido a la crisis de empleo y a los cambios en el contexto comunicativo, hoy nadie duda del **valor estratégico de la comunicación interna**. Como decía Bill Gates, hemos de entender **la comunicación como el sistema nervioso de la organización**.

Seguro que has oído mil veces decir que “los empleados son el principal activo de la empresa” y que “los empleados son los mejores embajadores de una marca”. Más allá de estas palabras, ya casi convertidas en un clásico, este libro da algunas pistas para pasar de los dichos a los hechos.

Custodia Cabanas, directora del Área de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional y Desarrollo de Habilidades Directivas del Instituto de Empresa, y

Asunción Soriano, vicepresidenta de Inforpress, apuntan en *Comunicar para transformar* (LID Editorial) **diez tendencias en comunicación interna y las ilustran con proyectos reales** que han sido galardonados con los premios que cada año concede el Observatorio de Comunicación Interna Inforpress-IE-Capital Humano.

En este post descubrimos las primeras cinco palancas que ayudarán a que tu organización se encamine a un modelo participativo y abierto de comunicación interna. En el próximo artículo veremos los cinco restantes.

1. Comunicación en dos ejes: el negocio y los empleados

La estrategia de negocio y los objetivos de la empresa deben estar alineados y generar acción en los colaboradores. Para lograrlo, es necesario comunicar a toda la estrategia de la organización.

Del tradicional modelo de comunicación interna vertical descendente, ya superado, hemos de pasar al modelo multidireccional de doble vía (ascendente y descendente) basado en tres ejes:

- **saber (informar):** la comunicación interna se centra en la difusión de los principios de marca para lograr que los trabajadores los conozcan
- **sentir (vivir y participar):** el objetivo es que los empleados entiendan, interioricen y hagan suyos los valores de marca
- **hacer (mover a la acción):** hay que diseñar acciones que permitan a los miembros de la organización experimentar y vivir la cultura corporativa.

Ahora el empleado no es un público pasivo más al que enviar mensajes, sino que adopta el rol de copartícipe en un modelo basado en el diálogo, la colaboración y la co-creación.

2. Posicionamiento de marca interna para hacer externa

Las organizaciones han de generar compromiso en sus colaboradores para fomentar la identificación con la marca y con la trayectoria de la empresa. Transmitir los valores de la compañía es esencial para que todos los trabajadores se conviertan en embajadores de marca tanto a nivel interno como externo: es lo que se conoce como *employer branding*.

3. Comunicación multidireccional: Human Age

Es imprescindible apostar por una comunicación multicanal que situé al empleado en el centro y le facilite herramientas que permitan una comunicación fluida y multidireccional. El compromiso de los líderes de la compañía es esencial para hacer realidad este nuevo enfoque.

4. El reconocimiento como incentivo

Se ha pasado de una motivación basada en la recompensa económica a dar más peso al salario emocional. Por eso, muchas empresas están implementando iniciativas para reconocer el trabajo y la dedicación de sus mejores colaboradores.

5. El poder de contar historias

El *storytelling* gana peso en las estrategias de comunicación interna, pues permite conectar emocionalmente con los públicos y les anima a pasar a la acción. El caso “Hoy mismo” de Sanofi es un buen ejemplo.

6. Comunicación multicanal

Cada vez hay más herramientas de comunicación disponibles y la comunicación interna también aprovecha estos nuevos canales: redes sociales, entornos colaborativos 2.0, revistas digitales... La comunicación multicanal permite que la información fluya dentro de la empresa en todas las direcciones: ascendente, descendente y horizontalmente. Cada canal es idóneo para llegar a un público concreto.

7. Tecnología y comunicación. *Be social, be mobile*

Estas nuevas herramientas digitales ofrecen a las empresas nuevas formas de relación, cada vez más inmediatas e interactivas. El reto es llegar a todos los empleados estén donde estén, y los dispositivos móviles se erigen como el mejor aliado.

8. Comunicación de impacto

Igual que la comunicación externa, también la comunicación interna busca impactar en los públicos, en este caso, los públicos internos. Las empresas usan todos los medios a su alcance para lograr sorprender y emocionar a sus trabajadores.

9. El efecto contagio de la comunicación interna

Asimismo, también dentro de la organización se busca que el mensaje sea viral y que los propios empleados contribuyan al efecto contagio. Un ejemplo son los programas de voluntariado corporativo, que no solo facilitan este contagio, sino que permiten el alineamiento con los valores corporativos.

10. Continuidad en comunicación interna

La décima tendencia engloba todas las anteriores: es importante que las empresas sean conscientes de la necesidad de dar continuidad a todas las acciones de comunicación interna que pongan en marcha. Para conseguir una comunicación interna coherente y eficaz, cada campaña debe tener un objetivo que esté alineado con la cultura corporativa y la estrategia empresarial de la organización, y es necesario ir midiendo regularmente los resultados obtenidos. Como se explica en el libro, la medición del impacto es aún la asignatura pendiente en comunicación interna.”

SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE CLARO DOMINICANA

En la actualidad Claro Dominicana no cuenta con un plan de comunicación interna para el departamento comercial y los distribuidores autorizados, la comunicación dentro éstos son a través de medios formales e informales que ellos mismos han adoptado con el tiempo.

Cada distribuidor autorizado maneja la comunicación de acuerdo a sus necesidades y no cuentan con un esquema de comunicación definido, sino que han empleado medios y estrategias de comunicación que han ido probando y han funcionado en el tiempo.

No existe una plantilla de comunicación en la que se detallen las responsabilidades de comunicación de cada persona que interviene en el área comercial, ni los medios por los que les corresponde compartir la información.

Además de que los distribuidores autorizados no le dan tanta importancia a los medios formales que la empresa ha designado, sino que prefieren medios como whatsapp que son más prácticos e instantáneos a la hora de compartir información, pero la desventaja de estos medios es que no almacenan la información de la mejor manera y pueden perder información importante.

Por esta situación consideramos de gran importancia la creación de un plan de comunicación interna que combine los medios formales designados por la empresa Claro Dominicana y los medios utilizados en la actualidad por los Distribuidores Autorizados de Claro, además de que detalle las responsabilidades de comunicación de cada miembro del equipo y el cronograma de las actividades a desarrollar por los mismos.

CAPÍTULO 2

FILOSOFÍA CORPORATIVA DE CLARO DOMINICANA

De acuerdo con el Sitio Web Oficial de CLARO (Dominicana, 2016)

“Historia

1977: Apertura de la central electrónica Mella

1981: Red de marcación mundial por Discado Directo a Distancia (DDD)

1993: Lanzamientos tecnológicos al mercado: Secretel y Videoconferencia

1995: Centro de Operaciones de la Red: Un centro único en Latinoamérica

2000- La llegada de Verizon

Frame Relay: Anticipando las necesidades del mercado

2003: Servicio Central Virtual, Wireless Backup y el Servicio GPS Tecnología

IP, entrando a una red de Nueva Generación

2008: Claro TV

2012: Proyecto Fibra Óptica al Hogar

2014: Lanzamiento Red 4G LTE

2014: Claro Cloud

Misión

Lograr que toda la población de la República Dominicana pueda satisfacer sus necesidades de comunicación y entretenimiento digital, brindándole productos y servicios de voz, datos y video de avanzada tecnología, accesibilidad y calidad, a través de la mejor experiencia de servicio, con la finalidad de acercar más a las personas y elevar su calidad de vida.

Visión

Ser la solución integral preferida de telecomunicaciones en la República Dominicana, con un crecimiento rentable y sostenido en participación de mercado.

Valores

Honestidad: Ser coherentes entre lo que decimos y hacemos, respetando las leyes, las políticas y las normas de la compañía.

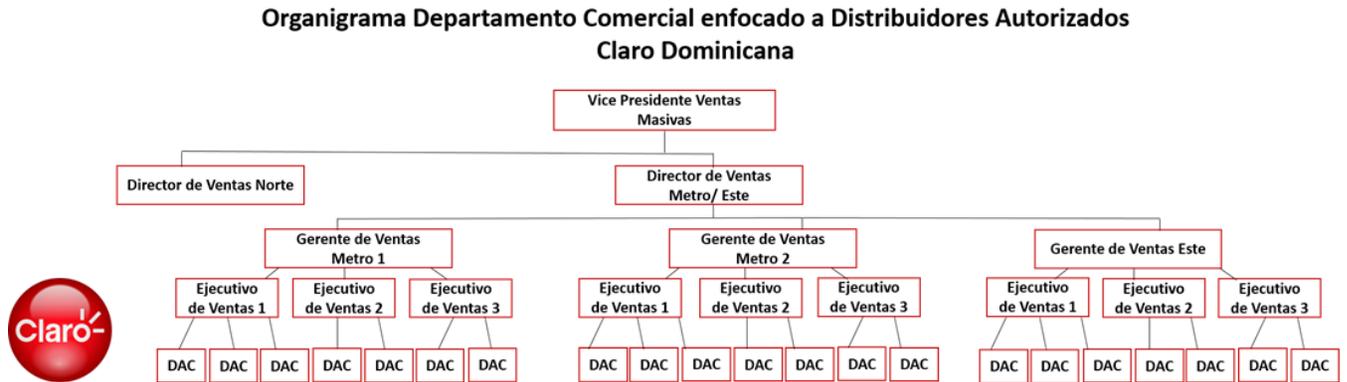
Austeridad: Cumplir con nuestro trabajo en el tiempo, con los costos y la calidad requeridos, usando la menor cantidad de recursos y evitando desperdicios.

Respeto: Tratar bien a todas las personas, aceptando la diversidad.

Responsabilidad: Cumplir con nuestros deberes y tareas, asumiendo los resultados. ”

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CLARO”

De acuerdo a la entrevista realizada a (Dios, 2016)



FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS DE CLARO DOMINICANA

De acuerdo a la entrevista realizada a (Dios, 2016)

“Misión

Ofrecer productos y servicios de CLARO con pasión y entusiasmo, siendo innovadores y adaptándonos a los cambios, para mantener la rentabilidad y a la vez lograr la satisfacción de los clientes.

Visión

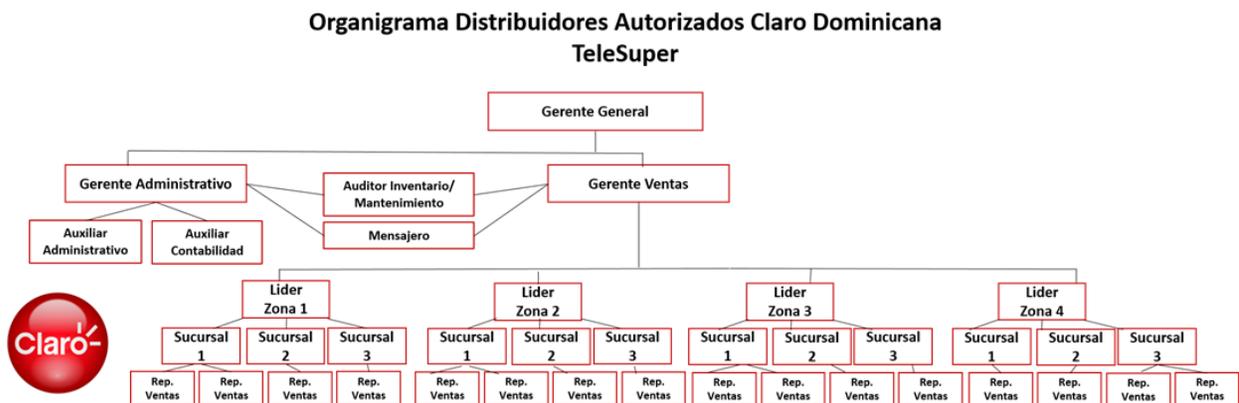
Ser el distribuidor líder de servicios de telecomunicaciones identificando las necesidades de los clientes con los altos niveles de calidad y rapidez en el servicio.

Valores

- Calidad y buen servicio.
- Rapidez

- Creatividad
- Entusiasmo
- Trabajo en equipo
- Ética
- Integridad.”

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS CLARO – TELESUPER



CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional se encarga de ofrecerle una identidad institucional a los individuos que conforman la misma, representando una fuerte estabilidad y continuidad para la seguridad y confianza del personal. Del mismo modo, contribuye al entusiasmo laboral para la realización de las responsabilidades y el logro de los objetivos. Creando un entorno saludable y productivo para los mismos empleados, fomentando la competitividad y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

El ambiente laboral de los Distribuidores Autorizados de CLARO Dominicana, fomenta el trabajo en equipo y el trabajo individualista, esto va a depender de la naturaleza de las diferentes obligaciones que los empleados tengan, esto es un modelo que utilizan sin afectar el ambiente laboral. Del mismo modo, la igualdad es una de las importantes actitudes que se implementan en el ambiente laboral de los distribuidores autorizados de CLARO Dominicana, promoviendo una estructura horizontal, donde todos los empleados tienen acceso a comunicarse con libertad con otros empleados y con el Ejecutivo de ventas de los Distribuidores autorizados.

El gerente general del DAC Tele Super y el ejecutivo de ventas de Claro Dominicana, Iván de Dios mantiene una relación estrecha con su equipo de trabajo, en donde promueve la coordinación ideal realizar cualquier tarea, sin restarle importancia a los aportes o sugerencias de sus compañeros de trabajo. Del mismo modo, cabe decir que la rotación de su personal es bastante estable, en donde el 80% son mujeres y el 20% son hombres.

NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Grupos de interés y nivel de influencia.

En la estructura de los distribuidores autorizados de Claro Dominicana podemos identificar los siguientes grupos de interés y sus niveles de influencia en una escala del 1 al 3, en donde 1 es baja y 3 es alta.

Grupos de interés		Impacto		
Posición	Supervisor inmediato	Influencia	Rol	Responsabilidad
Ejecutivo de Ventas Claro	Director de Ventas de la zona	3	Iniciador Evaluador	Informar a todos los Distribuidores Autorizados y tengan claras las metas y los enfoques de Claro Dominicana
Gerente General DAC	Ejecutivo de Ventas Claro	3	Aclarador Evaluador	Informar a los Gerentes de Ventas y Monitorear su desempeño
Gerente de Ventas DAC	Gerente General Claro	2	Coordinador Evaluador	Crear las estrategias de ventas y llevar la información a los líderes de zona.
Líderes de Zonas DAC	Gerente de Ventas	1	Coordinador	Coordinar su equipo de ventas y mantenerlos informados y monitoreados
Representantes de Ventas DAC	Líder de Zona	1	Iniciador	Mantener a su líder de ventas informado y hacer retroalimentación

Fuente: Entrevista a Iván de Dios, Gerente General DAC, TeleSuper

Modelo de comunicación actual utilizado por los grupos de interés.

Los distribuidores autorizados de Claro Dominicana manejan un gran flujo de información en el día a día, por lo que mantienen una comunicación constante a diario a través de distintos medios.

El gerente general del DAC Tele Super y el ejecutivo de ventas de Claro Dominicana mantienen una comunicación diaria, vía correo electrónico interno, llamadas telefónicas y whatsapp.

Así mismo existen grupos de whatsapp entre el Gerente General y los gerentes de ventas y grupos de empleados.

Cada grupo de interés tiene una flota para mantener la comunicación vía telefónica, también correo electrónico corporativo y un chat dentro de la plataforma para temas

laborales, pero es utilizado básicamente por ejecutivos de la oficina corporativa de Claro.

Según Iván de Dios, gerente general de Tele Super, los distribuidores autorizados utilizan en su mayoría los medios informales, mientras que en la oficina corporativa basan la comunicación en los medios formales, por ejemplo, los correos electrónicos y comunicaciones físicas.

Si los jefes han establecido normas y roles para cada miembro del equipo.

Las barreras existentes

En la comunicación entre Claro Dominicana y los distribuidores autorizados la barrera que se puede identificar es que en la oficina corporativa de Claro la comunicación es vertical y formal, lo que puede retrasar el flujo de información entre las partes, mientras que la comunicación de los distribuidores autorizados es más horizontal, transparente e informal.

Análisis de la comunicación informal

El medio de comunicación informal que utilizan los distribuidores autorizados es WhatsApp, poseen grupos de chat con los grupos de interés. El problema que presenta este medio en la actualidad es que los temas personales y sociales se mezclan con temas laborales, por lo que se pierde información y el enfoque del grupo.

Síntesis graficada

Análisis Modelo de comunicación existente

Stakeholder	FORMAL					INFORMAL		
	¿Qué comunicar?	¿A Quién?	Canal	Frecuencia	Forma de Distribución	¿Qué comunicar?	¿A quién?	Canal
Documento Oficial, Informe, Reporte								
Ejecutivo de Ventas Claro	Filosofía, Know How, Manejo de Marca, Enfoques, Estrategias	Gerente General DAC	Plataforma de Claro y Boletines	Semestral	Correo electrónico	Situaciones, novedades, cambios de enfoque y estrategias	Gerente General	Flota telefónica
Gerente General DAC	Estrategias, enfoques, manejo de ventas, informes y reportes a la gerencia	Gerente de Ventas	Plataforma de Claro y Escrito	Trimestral	Correo electrónico	Situaciones, novedades, cambios de enfoque y estrategias	Gerente de Ventas	Flota telefónica y Whatsapp
Gerente de Ventas DAC	Proyección de Ventas	Líderes de Zona	Correo Corporativo y Plataforma de Claro	Mensual	Correo electrónico	Cambios de Estrategias, situaciones en el momento, posibles soluciones	Líderes de Zona	Flota telefónica y Whatsapp
Líderes de Zona DAC	Reportes e informes de Ventas	Representantes de Ventas	Correo Corporativo y Plataforma de Claro	Diario y Mensual	Correo electrónico	Planes de acción en el momento	Representantes de Ventas	Flota telefónica y Whatsapp
Representantes de Ventas	Problemas con Clientes	Líderes de Zona	Plataforma de Claro	Al instante	Correo electrónico	Situaciones con los clientes	Líderes de Zona	Verbal

Stakeholder	FORMAL					INFORMAL		
	¿Qué comunicar?	¿A Quién?	Canal	Frecuencia	Forma de Distribución	¿Qué comunicar?	¿A quién?	Canal
Reuniones, Actividades, Eventos								
Ejecutivo de Ventas Claro	Eventos de Claro Dominicana, Reuniones con los Distribuidores Autorizados, Actividades dirigidas a Distribuidores, Capacitaciones	Gerente General DAC	Plataforma de Claro Dominicana, Invitaciones Físicas y electrónicas	Mensual y siempre que haya actividades en el calendario	Correo corporativo, Plataforma interna de Claro Dominicana, Google	Información general de las actividades y reuniones	Gerente General DAC	Flota telefónica y whatsapp
Gerente de General DAC	Eventos de Claro Dominicana, Actividades de integración, reuniones con los gerentes, Capacitaciones	Todos los interesados	Documento escrito	Mensual y siempre que haya actividades en el calendario	Correo corporativo, Google Calendar	Información general de las actividades y reuniones	Todos los interesados	whatsapp y verbal
Gerente de Ventas DAC	Capacitaciones, reuniones con líderes de ventas y reuniones con líderes de zona.	Líderes de ventas y Representantes de ventas	Documento escrito	Semanal o Mensual y siempre que haya actividades en el calendario	Correo corporativo, Google Calendar	Información general de las actividades y reuniones	Todos los interesados	whatsapp y verbal
Líderes de zona DAC	Reuniones y actividades de integración	Representantes de ventas	Documento escrito	Semanal o Mensual y siempre que haya actividades en el calendario	Correo corporativo, Google Calendar	Información general de las actividades y reuniones	Representantes de ventas	whatsapp y verbal
Representantes de Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-

Necesidades de comunicación

<i>¿Qué comunicar?</i>	<i>¿Porqué?</i>	<i>¿Entre quiénes?</i>	<i>Mejor metodo de comunicar?</i>	<i>Responsable del envío</i>	<i>¿Cuándo y qué tan seguido?</i>
Problemas con los clientes	Para buscar soluciones que satisfagan a los clientes	Representantes de Ventas y Líderes	Formulario digital	Representante de Ventas	El problema debe comunicarse al instante
Problemas con los equipos de trabajo	Para reparación o reemplazo del o los equipos	Representantes de Venta, Líderes, Gerente de Ventas y Gerente General	Formulario digital	Representante de Ventas	Se debe revisar y reportar el inventario y condición de los equipos de manera trimestral
Reuniones	Todo miembro del equipo debe saber cuando se realizará una reunión y el motivo de la misma.	Ejecutivo de Ventas de Claro y Gerente General DAC. Gerente General y Gerente de Ventas. Gerente de Ventas y Líderes de Zona. Líderes de zona y Representantes de Ventas.	Invitación Formal a través del correo corporativo o Google Calendar, además de notificar a través del grupo de whatsapp con los interesados.	Ejecutivo de Ventas Claro, Gerente General, Gerente de Ventas, Líderes de Zona	Siempre que se necesite programar una reunión. Programar las reuniones de manera semanal, o con un rango de 24 a 48 horas de anticipación
Actividades de Integración	Para garantizar la participación de todos los grupos de interés.	Claro y Distribuidores Autorizados. Gerente General y Empleados. Gerentes de Ventas y Equipo de Ventas.	Invitación Formal a través del correo corporativo o Google Calendar, además de notificar a través del grupo de whatsapp con los interesados.	Claro Dominicana, Gerente General, Gerente de Ventas.	Las actividades de integración deben realizarse al menos 1 vez al mes y deben comunicarse a inicio del mes y debe ser recordado cada semana y los días próximos a la actividad.
Capitaciones/ Entrenamientos	Porque todo empleado debe participar en los entrenamientos de nuevos productos	Claro Dominicana y todo el personal de los Distribuidores Autorizados.	Invitación Formal a través del correo corporativo o Google Calendar, además de notificar a través del grupo de whatsapp con los interesados.	Claro Dominicana al Gerente General y Gerente de Ventas. Gerente de Ventas al equipo de ventas.	Mensual y deben ser recordados la semana previa y la semana del entrenamiento.
Planes de acción	Por que es importante que participen en la creación y ejecución del plan.	Gerente de Ventas y Líderes de Zona	Verbal, a través de reunión física o Webinar. Escrita a través de un documento formal a través del correo corporativo.	Gerente de Ventas	Mensual, cada mes se deben analizar los resultados y evaluar las estrategias.

Principales situaciones dentro del departamento:

Análisis FODA

Análisis DAFO	
Debilidades	Amenazas
No poseen plan de comunicación interna entre departamento comercial y DAC.	Riesgo de filtrar información importante a través de los medios informales.
Uso de medios formales, para compartir información personal o informal.	Riesgo de que mensajes externos no se reciban de manera eficaz.
Alta burocracia en la oficina corporativa.	
Fortalezas	Oportunidades
Cultura de respuesta rápida a los correos, mensajes, llamada.	Contratar Outsourcing para la creación de un plan de comunicación.
Cultura de comunicación horizontal.	Integrar otras plataformas y medios en la comunicación.
Uso de la tecnología.	
Realizan boletines diarios con información para los grupos interesados.	

CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivo general del plan de comunicación.

Diseñar un modelo y plan de comunicación interna para empresas de telecomunicaciones que aporte al departamento comercial de CLARO Dominicana, en Santo Domingo, año 2016.

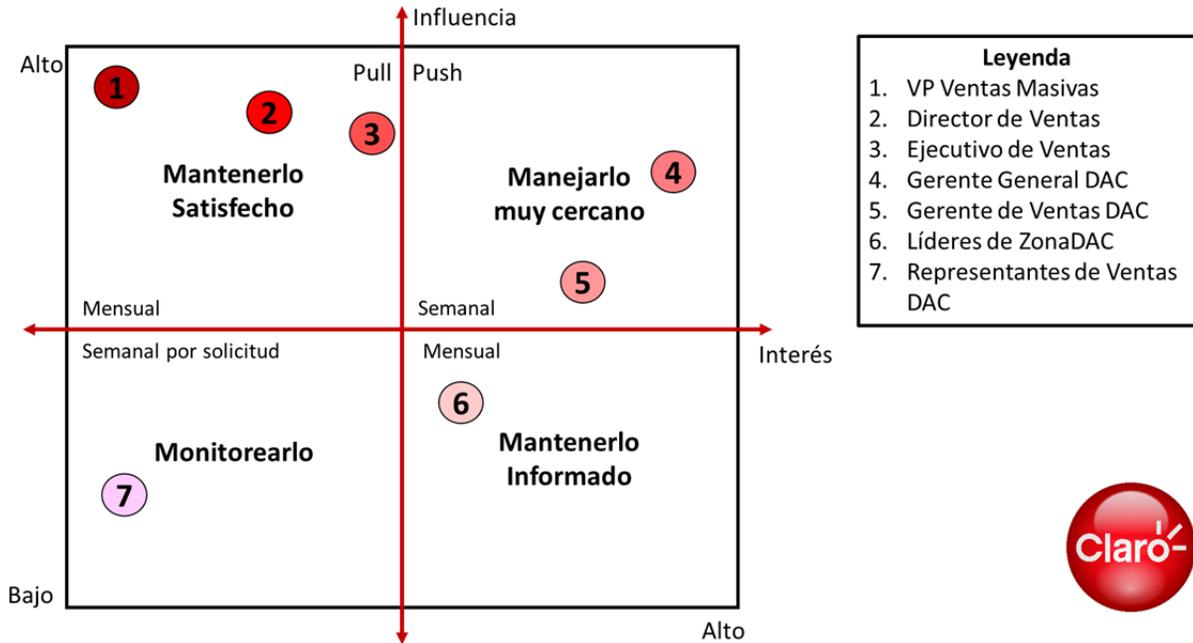
Objetivos específicos del plan de gestión de comunicación interna.

- Desarrollar un esquema para el manejo de la comunicación interna informal del departamento comercial de Claro Dominicana y el distribuidor autorizado Tele Super, Santo Domingo, año 2016.
- Crear políticas de comunicación para el departamento comercial de Claro Dominicana y el distribuidor autorizado Tele Super, Santo Domingo, año 2016.
- Integrar nuevos medios de comunicación que favorezcan al intercambio de información dentro del departamento comercial de Claro Dominicana y los distribuidores autorizados, Santo Domingo, año 2016.

Estrategias de comunicación interna.

Interesado	Interés	Influencia	Posición	Opciones para Gestionarlo
VP de Ventas Masivas	Bajo	Alta	Neutro	Mantenerlo informado de los resultados y las mejoras en el desempeño del departamento.
Directora de Ventas de Zona	Bajo	Alta	A Favor	Mantenerla informada de todos los avances e incluirla en todos los cambios a realizar.
Ejecutivo de Ventas	Bajo	Alta	A Favor	Invitarle a ser parte de las posibles decisiones que se puedan tomar.
Gte. Gnral. DAC	Alto	Alta	Neutro	Asegurarse de que entienda y cumpla con los objetivos de la empresa.
Gte. De Ventas DAC	Alto	Media	A Favor	Invitarle a ser parte de las posibles decisiones que se puedan tomar.
Líderes de Zona DAC	Moderado	Baja	A Favor	Informarle de los avances y cambios a realizar e incluirlos en las reuniones vitales.
Representantes de Ventas	Bajo	Baja	Neutro	Mantenerlos capacitados y motivados, al igual que informarles las decisiones finales.

Matriz de estrategia de gestión.



Tecnología a utilizar en el plan.

Dispositivos	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> → Teléfono fijo → Flotas → Computadoras → Acceso al internet → Tablets 	<ul style="list-style-type: none"> → Plataforma de Claro Dominicana → Correo Corporativo → Chat interno corporativo → Google Drive → Google calendar → Webinars → Whatsapp

Plan de comunicación Interna

Plan de Comunicación Interna					
#	Reporte/ Informe	Audiencia	Medio de distribución	Archivo en ...	Responsable
1	Proyección de Ventas	Gerente General DAC y Gerente de Ventas DAC	Correo corporativo	Google Drive y Plataforma Claro	Ejecutivo de Ventas Claro
2		Líderes de Zona DAC y Representantes de ventas			Gerente de Ventas DAC
3	Reporte de Ventas diarias	Líderes de zona DAC	Correo corporativo	Google Drive y Plataforma Claro	Representantes de Ventas
4	Reporte de Ventas Semanal	Gerente de Ventas DAC	Correo corporativo	Google Drive y Plataforma Claro	Líderes de Zona DAC
5	Reporte de Ventas Mensual	Gerente General DAC	Correo corporativo	Google Drive y Plataforma Claro	Gerente de Ventas DAC
6	Reporte de Ventas Trimestral	Ejecutivo de Ventas Claro	Correo corporativo	Google Drive y Plataforma Claro	Gerente General
7	Reporte Situaciones con clientes	Líderes de zona DAC o Gerente de Ventas	Plataforma de Claro	Plataforma de Claro	Representantes de Ventas
8	Informe con Solución de Casos	Representante de Ventas y/o Cliente	Correo corporativo	Plataforma de Claro y Correo	Líderes de Zona DAC o Gerente de Ventas
9	Plan de Acción	Líderes de Zona DAC y Representantes de ventas	Correo corporativo	Plataforma de Claro y Correo	Ejecutivo de Ventas Claro, Gerente General y/o Gerente de Ventas
#	Junta	Audiencia	Lugar	Minuta en...	Responsable
1	Capacitación de Ventas	Líderes de Zona y Representantes de Ventas	Salón en la Oficina Corporativa o Webinar	Correo corporativo, Plataforma de Claro	Ejecutivo de Ventas Claro y/o Gerente de Ventas DAC
2	Reunión Ejecutivo de Ventas y Gerente General	Gerente General	Salón en la Oficina Corporativa o Establecimientos de Tele Super	Correo corporativo, Plataforma de Claro	Ejecutivo de Ventas Claro
3	Reunión Gerente de Ventas y Líderes de Zona	Líderes de Zona	Establecimientos Tele Super y/o Webinar	Correo corporativo, Plataforma de Claro	Líderes de Zona DAC
4	Actividades de Integración	Todo los interesados	Destino Seleccionado	Correo corporativo, Plataforma de Claro y Whatsapp	Gerente General o Encargado de la Actividad

Fuente: Elaboración propia

Recomendación del plan de comunicación.

Recomendaciones	
<ul style="list-style-type: none"> → Hacer revisión trimestral del plan y ajustar estrategias de acuerdo a las necesidades de comunicación del momento. → Ofrecer a los interesados la información formal de una manera inmediata y eficaz. → No compartir información confidencial a través de medios informales. → Mantener un registro de todas las informaciones enviadas a los interesados, por asunto y fecha. → Enviar por correo a los interesados un resumen de todos los tópicos discutidos en reuniones. → Priorizar información. → Diferenciar la información formal de la información informal. → Fomentar la cooperación de todos los interesados en las actividades de la empresa. → Asistir a las reuniones presenciales o virtuales. → El uso de los dispositivos/herramientas suministrados por CLARO, solo debe ser usado para las tareas que involucran a los interesados. 	

Cronograma de actividades del plan.

Cronograma de Actividades																								
	Trimestre 1												Trimestre 2											
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Piezas de Comunicación	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
Boletines informativos/ Newsletter																								
Comunicados empleados																								
Buzón de Sugerencias																								
Reunión de Ejecutivos Claro																								
Reunión de Gerente General y Gerente de Ventas DAC																								
Reunión Gerente de Ventas y Líderes de Zona																								
Capacitaciones																								
Actividades de Integración																								
Situaciones con los Clientes																								

CAPÍTULO IV. CONTROLES

Análisis de la estructura de costos

Estructura de Costos		
Concepto	Costo	Total
Capacitación del Personal	DOP 150,000.00	DOP 150,000.00
Coord. De CI	DOP 50,000.00	DOP 50,000.00
Implementación del Plan de CI	DOP 200,000.00	DOP 200,000.00
	TOTAL	DOP 400,000.00

Indicadores

- Cantidad de Reportes e informes entregados a tiempo.
- Aumento en la asistencia y puntualidad en las reuniones.
- % de Asistencia y participación en entrenamientos y capacitaciones.
- % de Participación en actividades de integración.
- % de disminución de problemas de comunicación y de personas desinformadas.

CONCLUSIÓN

A lo largo de esta investigación, se ha podido apreciar diferentes formas de comunicación entre las diferentes divisiones de un departamento comercial y, en este caso, de dicho departamento con los Distribuidores Autorizados de CLARO Dominicana.

Dentro de los hallazgos encontrados, se pueden destacar el constante uso de medios informales entre ambas partes, así como la poca preocupación por mantener un registro de archivos relevantes o por controlar la cantidad de información importante que pueda ser filtrada al exterior.

Además, es notable entre los integrantes la poca presión jerárquica a la hora de entablar conversaciones, solicitar información o reportar hechos o situaciones las cuales requieren la intervención de algún superior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aced, C. (n.d.). *Blog de comunicación*. Retrieved from <http://cristinaaced.com/blog/2015/09/23/diez-tendencias-comunicacion-interna/>
- Capriotti, P. (n.d.). *Cultura comunicativa*. Retrieved from <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>
- Dominicana, C. (2016). *Claro*. Retrieved from <http://www.claro.com.do/wps/portal/do/sc/institucional/informacion-corporativa#info-03>
- Fernando, M. D., & Martínez-Villanova. (2000). *Comunicación y Negociación Comercial*. Madrid, España: ESIC.
- Muñiz, R. (n.d.). *Marketing en el Siglo XXI - La comunicación dentro del marketing*.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Prentice Hall.
- S.L., P. V. (2012). *Comunicación Interna*. España: Vertice.
- Serrano, F. M. (2012). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*.

ANEXOS

ANEXO 1: Propuesta de la investigación (anteproyecto aprobado).

UNIVERSIDAD APEC
UNAPEC

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

TITULO : "MODELO Y PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA".

MODULO : COMUNICACIÓN EFECTIVA DE MARKETING

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

AUTOR : LAZALA JIMENEZ HETZEL MARIA | FELIZ FELIZ LOREANNE DENISSE
VALLE MARMOLEJOS YASKANA ISABEL

MATRICULA : 20122256 | 20130493 | 20130952 | AREA : MERCADEO

APROBADO : _____ APROBADO CON MODIFICACION :

RECHAZADO : _____ FIRMA : *Sayma Feliz y Mariela Read*

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

OBSERVACIONES :
PROFESOR, EXPLIQUE LAS RAZONES POR LAS QUE USTED APROBO CON MODIFICACIONES O RECHAZO

- 1- Mejorar el planteamiento del problema.
 - 2- Corregir pequeñas fallas ortográficas
 - 3- Conectar los detalles y convertir en SMART.
 - 4- Mejorar la justificación práctica
 - 5- Guardar las normas ortográficas
 - 6- Ver conexiones en el Marco conceptual
 - 7- Ver conexión en Aspectos metodológicos
 - 8- Ver conexiones en Tabla de contenido
- Sayma Feliz y Mariela Read.*



UNAPEC

COORDINACIÓN DE MONOGRÁFICO

ANTEPROYECTO DE MONOGRAFÍA DE GRADO

Título:

"Modelo y plan de comunicación interna para empresas de telecomunicaciones de la República Dominicana, 2016".

Sustentantes:

Hetzel María Lazala Jiménez - 2012-2256

Loreanne Denisse Feliz Feliz - 2013-0493

Yaskana Isabel Valle Marmolejos - 2013-0952

Asesores:

Lic. Sayma Feliz, MBA, PMP

Lic. Mariela Read, MHR, COACH.

Distrito Nacional 2016

INDICE

PASO 1. La selección y definición del tema de investigación.....	5
1.1 Selección del título:.....	5
1.2 Definición del tema	5
PASO 2. Planteamiento del problema de investigación	6
PASO 3. Objetivos de la investigación.	8
Objetivo General:	8
Objetivos Específicos:.....	8
PASO 4. Justificación de la investigación.	8
a.- Teórica.....	8
b.- Metodológica	9
c.- Práctica:.....	11
PASO 5. Marco de referencia	11
El marco teórico	11
El marco conceptual.....	13
PASO 6. Aspectos Metodológicos de la investigación.	17
Tipos de Estudio.....	17
- Exploratorios o formulativos:	17
- Descriptivo:	17
- Comparativo:	18

b. Técnicas de Investigación	18
Muestra	19
Tratamiento de la información.	19
PASO 7. Tabla de contenido del informe final.	19
PASO 8.- Bibliografía Preliminar.....	21

PASO 1. La selección y definición del tema de investigación

1.1 Selección del título:

“Modelo y plan de comunicación interna para empresas de telecomunicaciones de la República Dominicana, año 2016”.

1.2 Definición del tema

Objeto de Estudio: La comunicación interna de un departamento comercial. Orientada al grupo de personas que conforman una institución y están vinculadas con ellas. (Editorial Vértice, 2008) Comunicación interna, publicaciones vértice S L, España 2008

Campo de acción: Empresas de telecomunicaciones en la República Dominicana, de acuerdo al artículo “República Dominicana: Meca de las telecomunicaciones, el sector de las telecomunicaciones es una de las fuentes de empleos y de divisas más importantes, debido al aumento de las inversiones nacionales y extranjeras que hacen a República Dominicana uno de los países mejor comunicados del mundo.

Ofreciendo al usuario múltiples servicios: discado directo, marcando los códigos de área 809 y 829; líneas fijas y celulares móviles; discado directo internacional, facsímiles, correo electrónico, internet, servicio WiFi, videoconferencias, una amplia variedad de servicios de datos, entre otros. Las principales compañías que compiten en este mercado son: Codetel-Claro, Orange, Tricom, Viva, Skymax Dominicana, One Max, Wind Telecom. (Corral, 2014)

Instrumento de cambio: Modelo y plan de comunicación interna. El Plan de Comunicación del Área de Alumnos es un instrumento para definir las necesidades

de comunicación entre los miembros del Área y evaluar la eficacia de las vías actualmente utilizadas para, en su caso, optimizarlas e incorporar acciones de mejora. - Universidad de Sevilla

PASO 2. Planteamiento del problema de investigación

La comunicación interna se ha convertido en uno de los principales problemas de todas las organizaciones, sin importar el tamaño de su infraestructura, la cantidad de sus empleados y la optimización de la comunicación entre los diferentes departamentos que la conforman.

En el pasado se entendía que la principal barrera de comunicación interna se centra en el departamento de los altos directivos o la gerencia, pero no. La realidad es que algunos seres humanos no saben ser buenos emisores y/o receptores independientemente del puesto que desempeñen en una organización. Sin embargo, que no se sepan comunicar, no significa que no aprendan a transmitir la información en el tiempo y a la persona correcta.

¿Qué es saber escuchar? A diferencia de oír que solo se encarga de percibir los sonidos, escuchar es decodificar la información para la utilización de la misma en la toma de decisiones de una organización.

De acuerdo a la página web de Claro, (Claro.com.do, n.d.), Claro Dominicana es una organización que se sitúa dentro del sector de las telecomunicaciones que ofrece una de las más completas gamas de soluciones de telecomunicaciones para suplir las necesidades de comunicación y entretenimiento personal, de residencias

y negocios, desde servicios de voz móviles y fijos, transmisión de datos a alta velocidad, redes IP y soluciones gestionadas, así como televisión digital sobre la más eficiente y amplia red. (Claro Dominicana)

Es filial de América Móvil, considerada una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones en América Latina y es una de las más grandes del mundo, en términos de suscriptores proporcionales y valor de capitalización en el mercado, con operaciones en 18 países, cubriendo una población combinada de 850 millones de personas.

A lo largo de su recorrido, ha beneficiado al país con inversiones en tecnología, cooperando para que el servicio que se le ofrece a sus clientes sea el más completo y óptimo del todo el mercado. Esta tecnología de punta se complementa con un enfoque en la atención al cliente y la confiabilidad de un servicio con la más alta calidad, provistos por un recurso humano altamente calificado. Es la empresa móvil con mayor cobertura, por lo que hoy está presente en cada región de República Dominicana.

Claro es considerada un ciudadano corporativo ejemplar por la comunidad, siendo una de las empresas más conocidas en la República Dominicana, a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial en ámbitos como la educación, la cultura, el deporte y el medio ambiente.

PASO 3. Objetivos de la investigación.

Objetivo General:

Diseñar un modelo y plan de comunicación interna para empresas de telecomunicaciones que aporte al manejo de la información del departamento comercial de CLARO Dominicana, en la República Dominicana, año 2016”.

Objetivos Específicos:

1. Pasado: Analizar el modelo de comunicación interna para distribuidores autorizados del sector de telecomunicaciones, en República Dominicana, año 2016.
2. Presente: Diseñar un modelo de comunicación interna que aporte al departamento comercial de los distribuidores autorizados del sector de las telecomunicaciones.
3. Futuro: Valorar el modelo de comunicación interna del departamento comercial de la oficina corporativa de CLARO Dominicana..

PASO 4. Justificación de la investigación.

a.- Teórica

La comunicación interna de las empresas es una de las principales debilidades que se vislumbran desde el exterior. y que peor aún, esta es notada por los clientes que reciben el servicio o bien. De igual manera, esta necesidad trae como consecuencia el bajo rendimiento de la transmisión y decodificación de información que optimiza

los diferentes departamentos de una organización para el buen funcionamiento de la misma.

“La comunicación corporativa es la disciplina que dirige todos los mensajes que una empresa, organización o institución desea transmitir a todas sus partes interesadas”. (Universidad InterAmericana - Recinto Metro)

“El plan de comunicación contiene tres grandes áreas:

- La definición de los objetivos de comunicación más adecuados para transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para cada uno de los públicos.
- La definición de la estrategia de medios y de mensajes que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos.
- La definición de un calendario de actuación y la evaluación de los costes de las acciones propuestas, así como un instrumento de control para realizar un seguimiento de plan”. (Muñiz, 2013)

La creación de un plan de comunicación interna para la sede corporativa de CLARO Dominicana tendrá un beneficio significativo en el manejo de las diferentes redes de comunicación que optimiza el trabajo entre los diferentes departamentos y sucursales. Del mismo modo, ayudará a la transmisión correcta de la información, y que esta llegue en el momento y lugar adecuado.

b.- Metodológica

La comunicación interna es utilizada por las organizaciones como un método de transparencia, en donde hay una circulación de información confidencial, que solo

es enviada y recibida por los empleados, y/o departamentos involucrados en el mensaje.

Esta herramienta genera un ambiente de claridad y honestidad, en donde los altos directivos mantienen informados a sus subordinados de los cambios, responsabilidades y actividades de cada departamento que integran una organización y viceversa.

El doctor Paul Capriotti dice que la comunicación es, "Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro concepto, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos". (Capriotti, 1998)

Es por esto que se utilizarán aplicar encuestas y/o realizar entrevistas a los gerentes del área comercial y a la red de vendedores, cuya finalidad será medir el nivel de eficacia y eficiencia de la gestión de la información confidencial que se transmite.

c.- Práctica:

Uno de los principales problemas de la comunicación interna, es que las empresas suelen tener en su mayoría una comunicación descendente y que no existe un feedback entre los empleados, o entre cada departamento, lo que trae como consecuencia una desinformación masiva que afecta directamente al buen funcionamiento de cualquier organización es por eso que se propone:

- Identificar las estrategias de comunicación interna puestas en práctica en el departamento comercial de Claro Dominicana.
- Analizar las necesidades y oportunidades de mejora en el sistema de comunicación de Claro Dominicana.
- Diseñar un modelo de comunicación interna efectiva para el departamento comercial de las empresas de telecomunicaciones de la República Dominicana.

Esta investigación resalta la vitalidad del departamento de comunicación interna para los distribuidores autorizados de CLARO Dominicana en el sector de las telecomunicaciones, y el buen uso de la red de la comunicación en los diferentes canales.

PASO 5. Marco de referencia

El marco teórico

La comunicación interna es indispensable en el departamento comercial, ya que en este participa un gran número de personas y pueden verse afectadas en caso de

no manejarse la información de una manera apropiada, además que puede alterar de forma negativa las ventas de la empresa.

El señor Carlos Fernández Collado, especialista en el área, define la comunicación de la siguiente manera: “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Collado, 1997)

Podemos observar que la comunicación interna no solo afecta el desempeño y el trabajo de los empleados, sino que también interviene en la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre las personas que participan en la red de comunicación.

Mientras que Italo Pizzolante dice que, “La comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo”. (Pizzolante, 2004)

Esta modalidad es utilizada por las empresas para tener un buen manejo y transmisión de sus informaciones, buscando optimizar el trabajo con la

sincronización adecuada entre emisores y receptores, buscando estrechar las relaciones entre sus empleados.

El marco conceptual

- **Argumento:** “Declaración de creencia, o, que se presenta con pruebas y razonamiento.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Articulación:** “Decir las palabras con claridad.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Atender:** “La primera etapa en el proceso de escuchar que implica decidir hacerlo conscientemente.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Cambios en la percepción:** “Estrategias para pensar creativamente y para manejar distintas perspectivas.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Canales:** “Los medios que transmiten mensajes entre comunicadores.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Clima de comunicación:** “Cómo se sienten las personas acerca de sus interacciones con los demás, ya sea en relaciones o en grupos.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Colaboración:** “Trabajar en conjunto para lograr un consenso.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Comprensión:** “Cuando se escucha para entender.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Compromiso:** “Ceder algo para encontrar una solución aceptable para un problema.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Comunicación:** “El proceso de crear y compartir significados mediante el uso de símbolos.” (Dobkin & Pace, 2007)

- **Comunicación en grupos pequeños:** “Interacción entre tres a siete personas que se comunican temporalmente para alcanzar alguna meta u objetivo.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Comunicación expresiva:** “Reconocimiento verbal de cómo se sienten otros y compartir experiencias.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Comunicación instrumental:** “Escuchar o responder a otros para ayudarles a resolver problemas o a alcanzar metas.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Conflicto:** “Situación de falta de armonía y acuerdo, que se da cuando las personas que dependen unas de otras, ven a sus necesidades, creencias y valores, o metas, como incompatibles.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Escuchar:** “El proceso de percibir mensajes hablados o no verbales, así como de construir significado a partir de ellos y de responderlos.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Escuchar con empatía:** “Establecer un terreno común entre las personas al reconocer la legitimidad en los sentimientos y apoyar a los demás.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Ética:** “Los principios que guían nuestras decisiones respecto a qué está bien y qué está mal, qué es correcto y qué está equivocado.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Eufemismo:** “Palabra o frase socialmente aceptada que sustituye otra incómoda o inaceptable.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Evaluación:** “Escuchar para dar una opinión o elaborar un juicio.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Evasión:** “Intento de evitar el conflicto.”
- **Evasión de la tarea:** “Participación en un exceso de socialización para posponer o retrasar el trabajo en el proyecto del grupo.” (Dobkin & Pace, 2007)

- **Información:** “Dentro de la satisfacción que proporcionan los medios, se refiere al deseo de conocimiento causado por curiosidad, el interés personal o la necesidad.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Liderazgo:** “El proceso de ejercer una influencia positiva en otros miembros del grupo.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Participación:** “Nivel de comunicación en el que aceptamos a los otros que son diferentes como únicos, valiosos e integrados a nuestras vidas.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Pauta para la solución de problemas:** “Un enfoque grupal para la solución de los problemas del grupo que maximiza el pensamiento crítico a la vez que minimiza las decisiones apresuradas o impulsivas.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Plagio:** “Uso de las ideas, métodos o palabras de otros sin darles el reconocimiento adecuado.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Mensaje:** “Expresión simbólica de ideas, pensamientos y sentimientos.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Relevancia:** “Importancia o interés que algo tiene a un nivel personal.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Repetición:** “Función de la comunicación no verbal que reitera los mensajes verbales.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Resistencia:** “El nivel de comunicación en el que juzgamos a otros que son distintos y los evitamos o rechazamos.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Respeto:** “Nivel de comunicación en el que comenzamos a ver valor en la manera en que otros son diferentes.” (Dobkin & Pace, 2007)

- **Responder:** “Tercera etapa en el proceso de escuchar que implica cualquier reacción discernible, incluida la retroalimentación verbal y la no verbal.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Respuestas constructivas al conflicto:** “La comunicación se caracteriza por la cooperación, los intereses compartidos, la flexibilidad, la discusión abierta y la valoración de las diferencias.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Respuestas destructivas al conflicto:** “Comunicación que se caracteriza por la incompetencia, el egocentrismo, la hostilidad y la actitud defensiva.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Retroalimentación:** “Una respuesta o reacción a un mensaje.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Ruido:** “Cualquier cosa que interfiera con la creación de un significado compartido entre comunicadores.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Sinergia de grupo:** “Los miembros del grupo combinan sus habilidades para producir un resultado mayor a la suma de las habilidades individuales.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Sinergia de los medios:** “El uso por parte de conglomerados de medios de tantos canales de distribución como sea posible para la comunicación de contenidos similares.” (Dobkin & Pace, 2007)
- **Sociedad electrónica:** “Etapa en la que los medios electrónicos han influido en todas las formas de comunicación, directa o indirectamente.” (Dobkin & Pace, 2007)

PASO 6. Aspectos Metodológicos de la investigación.

Tipos de Estudio

- Exploratorios o formulativos:

A través de esta investigación se busca identificar cuáles son las estrategias claves planteadas por las empresas de telecomunicaciones, analizar las necesidades de comunicación del departamento comercial y formular un modelo y plan que sea efectivo.

- Descriptivo:

En este tipo de estudio buscamos designar los medios y estrategias actuales que son efectivos e identificar las oportunidades de mejora e inclusión de nuevos medios.

Respondiendo a estas interrogantes claves para llevar a cabo un estudio descriptivo tenemos:

El presente estudio descriptivo se propone identificar los elementos del problema de comunicación interna, buscando hacer una caracterización de hechos o situaciones por los cuales se identifica dicho problema, ya que para dar respuestas o soluciones ante el planteamiento del problema, se llevará a cabo análisis de investigación y técnicas referentes al tema en cuestión para recaudar toda la información que permita lanzar una respuesta concreta y de carácter real para el aporte la sociedad.

- **Comparativo:**

La investigación en cuestión se denomina comparativa ya que se estudiarán las estrategias claves actuales de las empresas de telecomunicaciones para poder así medir las variables acertadas por cada empresa y cuáles son las practicadas en común.

- Métodos de Investigación
- Método Inductivo
- Método deductivo
- Comparación
- Análisis
- Síntesis

Fuentes y Técnicas de Investigación

a. Fuentes Documentales

Primarias:

- Páginas Web
- Artículos de periódico

b. Técnicas de Investigación

Encuesta: Se utilizará tanto las entrevistas como los cuestionarios, las entrevistas se aplicarán a gerentes del área comercial y los cuestionarios se aplicarán a los vendedores y personas involucradas en la comunicación interna del departamento.

Los instrumentos para la recolección serán: Cuaderno para tomar notas y un celular con grabadora y una cámara para fotos y videos.

Muestra

Personas del sexo femenino y masculino, con una edad comprendida entre los 20 a los 65 años, de diferentes niveles socioeconómicos y académicos, que trabajen directamente en el área comercial de Claro Dominicana.

Tratamiento de la información.

Los tipos de gráficos a utilizar en la investigación serán el diagrama de pastel y las barras. Debido a que estos van acorde con los tipos de preguntas del cuestionario. El diagrama de pastel sirve para representar variables cualitativas mientras que el diagrama de barras representa proporciones de valor. Es de vital importancia utilizar la gráfica correcta en la pregunta indicada.

PASO 7. Tabla de contenido del informe final.

Objetivo: Analizar el modelo y plan de comunicación interna para empresas de telecomunicaciones de la República Dominicana, año 2016

ESQUEMA PRELIMINAR DE CONTENIDO

Agradecimiento

Dedicatorias

Resumen ejecutivo

Introducción

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la comunicación interna

1.1.1. Origen de la comunicación interna.

1.1.2. Concepto de comunicación interna.

1.1.3. Funciones de la comunicación interna.

1.1.4. Herramientas de la comunicación interna.

1.1.5. Tipos de comunicación interna.

1.1.6. Importancia de la comunicación interna.

1.2. Tendencia de la comunicación interna en empresas de publicidad objetiva.

1.3. Diagnóstico de la comunicación interna en la empresa CLARO Dominicana.

CAPÍTULO II. Empresa CLARO Dominicana

2.1. Historia.

2.2. Filosofía organizacional.

2.2.1. Misión.

2.2.2. Visión.

2.2.3. Objetivos.

2.2.4. Cultura organizacional.

2.3. Análisis de la comunicación interna en la empresa CLARO Dominicana.

2.4. Tipos de comunicación interna existentes.

2.5. Necesidad de Comunicación.

2.6. Análisis FODA.

2.7. Análisis sobre los medios y técnicas de comunicación empleadas.

CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1. Objetivos generales del plan de comunicación.

3.2. Objetivos específicos del plan de gestión de comunicación interna.

3.2. Estrategias de comunicación interna.

3.3. Matriz de comunicación.

3.4. Tecnología a utilizar en el plan.

3.3. Cronograma de actividades del plan.

CAPÍTULO IV. CONTROLES

4.1. Análisis de la estructura de costos

4.2. Indicadores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

PASO 8.- Bibliografía Preliminar.

Capriotti, D. P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA . *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, 5-7.

Castells, M. A. (2015). *Dirección de Ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Claro Dominicana. (s.f.). Obtenido de <http://www.claro.com.do/wps/portal/do/sc/institucional/informacion-corporativa>

Collado, C. F. (1997).

Editorial Vértice. (2008). *Comunicación Interna*. Madrid, España: Publicaciones Vértice S.L.

Editorial Vértice. (2008). *Correo Electrónico Como Herramienta de Venta*. Madrid, España: Publicaciones Vértice S L.

España, M. C. (2003). *Servicios Avanzados de Telecomunicación*. Madrid, España, : Ediciones Díaz de Santos S.A.

Feliz, S. (2015). Santo Domingo.

Huidobro Moya, J. M. (2006). *Redes y Servicios de Telecomunicaciones*. Madrid, España: Thomson Ediciones Spain Paraninfo.

Muñiz, R. (2013). *Marketing del siglo XXI*.

Ortiz Crespo, R. (2007). *Aprender a Escuchar*. Estados Unidos: Lulu.

Pizzolante, I. (2004).

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Sommerville, I. (2006). *Ingeniería del Software*. Madrid, España: Pearson Educación.

Universidad InterAmericana - Recinto Metro. (s.f.). Obtenido de <http://www.metro.inter.edu/index.asp>

Universidad Interamericana de Puerto Rico. (s.f.). *Universidad Interamericana de Puerto Rico*. Obtenido de http://www.metro.inter.edu/secuencial/BA_COMUNICACION_CORPORATIVA.pdf:
http://www.metro.inter.edu/secuencial/BA_COMUNICACION_CORPORATIVA.pdf

ANEXO 2: Entrevista

Entrevista

Elvin Peralta – Gerente de Ventas

¿Tienen un plan de comunicación actualmente?

No

¿Promueven el trabajo en equipo o individualista?

Se implementan ambas filosofías, ya que como organización se intenta cumplir un objetivo general, en donde todos deben trabajar en coordinación para lograrlo, pero también se le asignan tareas específicas individuales, para lograr y cumplir los objetivos específicos.

¿Estructura comunicacional vertical u horizontal?

Horizontal, ya que todo el mundo puede comunicarse con todo el mundo, sin tener limitaciones jerárquicas.

¿Distancia de poder? (Es lo que digan el jefe o aceptan sugerencias)

Definitivamente las decisiones finales la toma Iván de Dios, pero él es muy abierto a aceptar recomendaciones y sugerencias.

¿Cómo manejan la incertidumbre?

En la organización se fomenta la transparencia de la información, sin tener las limitaciones de puestos jerárquicos, en conclusión, todo el mundo sabe que está pasando.

¿Los cambios de posición son frecuentes? ¿Se rotan las posiciones?

No, las posiciones rotundamente estables.

¿Toman en cuenta más la experiencia o el desenvolvimiento en general de la persona?

Siempre se trata de enfocar a los resultados, lo importante no es como se cumpla ese objetivo, sino que se cumplió de una manera eficiente.

Toman en cuenta contratar personas sin experiencia en el mismo sector, porque es más fácil de pulir e insertarle una manera de trabajo.

¿Masculinidad vs Femenidad?

Se podría decir, que en puestos administrativos y de ventas existe un 80/20, en donde el 80% es de mujeres y el 20% es de los hombres.

¿Cuáles medios utilizan para comunicarse con la gerencia de claro y con qué frecuencia?

Las informaciones formales suelen ser difundidas a través de memorándums, correo electrónico. Y la frecuencia es diaria. También de vez en cuando la gerencia utiliza grupos de WhatsApp, pero esta acción no es continua.

¿Cuáles medios utiliza para comunicarse con la gerencia de sus tiendas y con qué frecuencia?

Se utilizan las flotas y el WhatsApp para enviar y recibir información de una manera más rápida, a cualquier hora y cualquier día.

Documentos físicos, correos electrónicos.

¿Han tenido problemas de comunicación? ¿Medios que hayan dejado de funcionar?

Como todo sistema, este no es perfecto, y sí, suelen haber problemas de comunicación, pero cabe destacar que esto es poco probable que pase seguido.

¿Existe alguna necesidad para la información, tales como dispositivos modernos, etc?

Actualmente con los medios que se utilizan la comunicación fluye de una manera eficaz, por el momento.

¿Hacen actividades de integración de personal?

Sí, CLARO organiza reuniones mensuales para actualizar en cuanto a los cambios administrativos, nuevas actividades de marketing, nuevos productos, etc.