



Trabajo Final para optar por el Título de

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
CORPORATIVA**

Tema:

Propuesta de Plan de Comunicación estratégica para ARS SEMMA

Sustentante

Luis Andrés Martínez de los Santos

Matrícula

2014-2482

Asesor (a)

Prof. Alicia Álvarez

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2016

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es la elaboración de un plan de comunicación estratégica para ARS SEMMA para que la organización cuente con un sistema de comunicación integral que contemple a todos sus públicos. Este plan de comunicación permitirá que exista una buena comunicación interna y gestionada que ayude a alcanzar los objetivos organizacionales a través de la buena relación con los públicos. Para la elaboración de este plan de comunicación se realizaron indagaciones que identificaron los medios a los que el público interno y externo dedica tiempo con la finalidad de abordarlos mediante estrategias de comunicación apropiadas.

Palabras claves:

- Sistematización de la comunicación
- Comunicación integral
- Buena comunicación interna
- Buena relación con los públicos
- Objetivos organizacionales

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mí madre Luisa de los Santos, quien es la primera dama de mi corazón y la que siempre ha tenido un lugar especial para mí. Eres la única persona que recuerdo a mi lado en las buenas y en las malas, tú y Dios siempre han estado disponible para *Luis*.

Quiero darle las gracias a Dios por permitirme hacer mención de mí padre, Andrés Rafael Martínez y dedicar estas breves palabras en su memoria. Para mí fue un honor ser su hijo, gran parte de lo que soy se lo debo a él. Hay cosas del pasado que uno quisiera mejorar, pero la vida no lo permite, no regresa y es necesario avanzar. Como hoy he dado un paso adelante, le doy nuevamente gracia a Dios, por permitirme hablar de ti en esta ocasión. Te quería, te quiero y te extraño. Este trabajo lo dedico a los buenos recuerdos que tengo de ti.

A mi esposa e hijos quiero que sepan que cuando hice este trabajo estaba pensando en ustedes y los incluí en este proyecto para que constara en el acta de mí pasar por el mundo que fueron petición mía delante de Dios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Señor, mí Dios, Todo Poderoso, por darme las fuerzas necesarias para terminar lo iniciado en este proceso de mí vida profesional. Te agradezco Señor Jesucristo tu compañía y protección para culminar con esta labor.

Agradezco a mi madre por su apoyo incondicional en todo lo que emprendo. Tus motivaciones me inspiran fuerzas y esperanza de lograr el objetivo cuando las metas están lejos y no se pueden ver.

Agradezco en gran manera a los jóvenes de la tanda Vespertina de la Biblioteca Fidel Méndez Núñez por su entrega en su trabajo y el servicio desinteresado que me brindaron, con ustedes fue más grato el tiempo invertido en la biblioteca.

ÍNDICE

RESUMEN-----	ii
DEDICATORIA-----	iv
AGRADECIMIENTOS-----	v
INTRODUCCIÓN-----	1
CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL-----	9
1.1-MARCO TEORICO-----	10
1.1.1-La Comunicación-----	10
1.1.2-Elementos de la comunicación-----	11
1.1.3-Formas de la comunicacion-----	12
1.1.4-Comunicación corporativa-----	13
1.1.5-Comunicación interna-----	15
1.1.6-Comunicación externa-----	17
1.1.7-Identidad Corporativa-----	18
1.1.8-La imagen corporativa-----	19
1.1.9-Cultura Corporativa-----	21
1.1.10-El plan de comunicación-----	21
1.1.11-Plan de medios-----	22
1.1.12-Público-----	23
1.1.13-Las Relaciones Públicas-----	24
1.1.14-Publicidad-----	25
1.1.15-La importancia de medir la satisfacción del cliente-----	26
1.1.16-El valor de la comunicación para las organizaciones-----	28
1.1.17-Relación de la cultura organizacional con la comunicación interna-----	30
1.1.18-La importancia del plan de comunicación-----	31
1.1.19-Importancia de la comunicación externa-----	32

1.1.20-La importancia de la comunicación interna-----	33
1.1.21-La importancia de la identidad corporativa-----	34
CAPITULO II Propuesta de plan de comunicación para ARS SEMMA-----	36
2.1-Análisis de los resultados de la investigación-----	37
2.1.1-Entrevista al Director Financiero-----	37
2.1.2-Análisis de la encuesta aplicada a los empleados-----	40
2.1.3-Resumen de la encuesta aplicada a los empleados-----	51
2.1.4-Análisis de las observación en servicio al cliente-----	51
2.1.5-Análisis de la Observación de los distintivos de identidad-----	52
2.1.6-Entrevista a profesores afiliados-----	52
2.1.7-Análisis de la entrevista realizada a los maestros-----	53
2.1.8-Análisis de la encuesta a los Afiliados y maestros-----	54
2.1.9-Resumen general del análisis de la encuesta a profesores y afiliados-----	65
2.1.10-Reseña histórica del SEMMA-----	66
2.1.11-FODA-----	67
2.2.1-Propuesta de Plan de comunicación estratégica para ARS-----	69
2.2.2-Objetivo del plan de comunicación para ARS SEMMA-----	69
2.2.3-Publico objetivo-----	69
2.2.4-Público interno-----	69
2.2.5-Público externo-----	69
2.2.6-Objetivo del plan del Plan de comunicación interna para ARS SEMMA-----	71
2.2.7-Mensajes para el público interno-----	71
2.2.8-Formato mensaje para recepción de llamadas-----	72
2.2.9-Canales de comunicación Usados internamente-----	72
2.2.10-Estrategias dirigidas a los empleados de bajos niveles jerárquicos-----	74
2.2.11-Departamentos con contacto con el público externo-----	76
2.2.12-Sistema de evaluación plan de comunicación interno-----	78

2.2.13-Objetivo del plan del Plan de comunicación externa para ARS SEMMA-----	78
2.2.14-Mensajes de comunicación para el público externo-----	78
2.2.15-Estrategias público externo-----	79
2.3.1-Plan de medios para ARS SEMMA-----	81
2.3.2-Sugerencias de medios televisivos-----	83
Conclusiones-----	84
Recomendaciones-----	85
Lista de referencias-----	86
Anexos-----	a
Anexos-----	b
Anexos-----	c

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1-----	40
Gráfico No. 2-----	41
Gráfico No. 3-----	42
Gráfico No. 4-----	42
Gráfico No. 5-----	43
Gráfico No. 6-----	43
Gráfico No. 7-----	44
Gráfico No. 8-----	45
Gráfico No. 9-----	45
Gráfico No. 10-----	46
Gráfico No. 11-----	46
Gráfico No. 12-----	47
Gráfico No. 13-----	47
Gráfico No. 14-----	48
Gráfico No. 15-----	48
Gráfico No. 16-----	49
Gráfico No. 17-----	50
Gráfico No. 18-----	54
Gráfico No. 19-----	55
Gráfico No. 20-----	55
Gráfico No. 21-----	56
Gráfico No. 22-----	57
Gráfico No. 23-----	58
Gráfico No. 24-----	59
Gráfico No. 25-----	59

Gráfico No. 26-----	60
Gráfico No. 27-----	60
Gráfico No. 28-----	61
Gráfico No. 29-----	61
Gráfico No. 30-----	62
Gráfico No. 31-----	63
Gráfico No. 32-----	63
Gráfico No. 33-----	64

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

Figura No. 1-----	12
Tabla No. 1-----	82

INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de esta investigación es la creación de plan de comunicación para sistematizar los mensajes que se emiten desde ARS SEMMA a sus diferentes público de manera que la organización pueda gestionarse una percepción positivas en sus empleados y afiliados, así como en las demás personalidades y entidades relacionadas con esta prestigiosa empresa.

Para su realización el investigador utilizó varias técnicas de recolección de datos como son la encuesta y la observación estructurada. Esta última técnica arrojó información muy útil, debido a que se empleó durante un largo tiempo, pero durante los últimos siete meses fue utilizada de manera sistemática, con un carácter objetivo y crítico puesto que ya se tenía las intenciones investigativas.

La observación como técnica nos contribuyó bastante a la hora de escoger las demás formas de recolectar los datos porque con ella se identificaron algunas fallas o debilidades en cuanto a la relación de la organización con sus diferentes públicos.

El proceso de creación del plan de comunicación fue la última producción realizada debido a que dentro de los objetivos investigativos se plantearon identificar el grado de satisfacción y los medios o canales de comunicación que preferían de los clientes o afiliados de la ARS e identificar el grado de percepción que tenían los empleados sobre la comunicación interna con el fin de crear las estrategias necesaria para fortalecer y mejorar los puntos o aéreas más necesaria para mantener o crear una buena relación con los distintos públicos internos y externo de la organización e influenciar en la percepción de los mismos.

Es por ello que no se realizó la propuesta del plan de comunicación hasta el momento en que se logró recolectar, tabular y analizar los datos obtenidos a través de las dos encuestas aplicadas. Una de las encuesta fue aplicada a los empleados y la otra a los afiliados, pues con esta técnica se planteó para cumplir los objetivos mencionados en el apartado anterior.

Las encuestas son las técnicas de carácter cuantitativas que fueron aplicadas para obtener datos cuánticos o de carácter numérico los cuales serán analizados mediante herramientas estadísticas para describir los resultados de la manera más precisa posible. La tabulación de los datos de esta técnica se tomó un período de dos días.

Para la tabulación de los cuestionarios se usó el programa estadístico Dyane 3 del 2005, que es un software especializado en encuestas y de análisis estadístico que puede ser utilizado por personas que no necesariamente tienen que ser profesionales de la estadística. Este programa estadístico permite realizar análisis simples con variables o preguntas del cuestionario.

Otras de las características del programa es que permite realizar cruces de dos variables lo cual sería imposible o bastante complicado de realizar de manera manual.

El cruce de variables contribuyó a que se realizara un estudio mucho más preciso y con un nivel de análisis más especializado. Por ejemplo en el análisis de la encuesta de empleados se pudo verificar si los empleados de menos tiempo trabajando en SEMMA respondieron positivo o negativo a la pregunta: ¿Crees que eres tomado en cuenta en la organización? Gracias al programa pudimos verificar que el 50% de los que respondieron que si tiene más de cinco años en la organización, mientras que el 25% tienen menos de un año trabajando en SEMMA.

En otro orden, se puede decir que los líderes de ARS SEMMA se caracterizan por su mente abierta a opiniones pero los empleados de la organización no lo consideran así, esto puede ser por el escaso contacto que existe entre los empleados del más bajo nivel y los de la alta gerencia. Por esta razón en este trabajo se hace referencia a la necesidad de cultivar la comunicación ascendente de la organización para que los empleados se sientan más cercanos a los líderes y con más libertad de comunicación.

A demás es notable que la organización necesita una mejor implementación de la filosofía empresarial, porque si bien es cierto que la mayoría de los empleados expresó conocer la misión, visión y valores, es evidente que los empleados la saben por su propia iniciativa y no por una intención institucional para que la conocieran. Esto lo señalamos porque los empleados también expresaron que la institución no hace actividades para recordar la filosofía y en más de tres años participando en la misma no he notado ningún movimiento para su difusión entre los empleados.

Ampliando sobre la filosofía institucional es necesario mencionar que en la página web institucional existe una filosofía totalmente diferente a la existente dentro de la organización. Esto demuestra una falta de coordinación o actualización.

Actualmente las instituciones tienen como norma difundir su filosofía a todos sus actores para establecer su identidad, visión, misión y valores. Esta quizás sea la intención de la ARS con su filosofía, pero por el momento este propósito no será logrado sino se realizan las actualizaciones o unificación debida de la filosofía empresarial.

Por todos los temas de comunicación corporativa anteriormente señalados, hemos producido el presente plan de comunicación estratégica con la intención de contribuir en el fortalecimiento de ARS SEMMA como organización.

Propuesta de Plan de Comunicación estratégica para ARS SEMMA

Planteamiento del problema

La presente investigación es un plan de comunicación para el Seguro Medico de los Maestros (ARS SEMMA) y tiene como objetivo establecer un plan para sistematizar la comunicación de la organización estableciendo estrategias congruentes con el mundo social de la entidad.

En el mundo contemporáneo las organizaciones hacen énfasis en la comunicación tanto interna como externa, con el fin de tratar de gestionarse una imagen positiva de sí misma en sus públicos. Es por esta razón que existe una necesidad de planificar la comunicación de la organización para sistematizarla.

En el análisis realizado a la organización observamos que hace falta proyectar una personalidad institucional mediante la implementación de un plan lógico y sistemático utilizando la filosofía corporativa. Esto porque en el mundo corporativo contemporáneo es una norma general que las organizaciones se den a conocer usando como mensaje clave todo lo relativo a su misión, visión y valores.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los canales de comunicación por los que se pueden contactar a los afiliados y empleados de la ARS?

¿Cómo perciben los empleados la comunicación interna e interdepartamental?

¿Qué opinión tienen los afiliados de ARS SEMMA sobre los servicios que brinda la organización?

¿Conocen los empleados de ARS SEMMA la filosofía de la organización?

Objetivo general

Elaborar un plan de comunicación estratégica para ARS SEMMA.

Objetivos específicos

- Identificar los medios de comunicación en los que ARS SEMMA puede contactar a su público externo para atraer más clientes y mantener el contacto con los afiliados actuales.
- Elaborar un plan de medios para los afiliados y posibles clientes de ARS SEMMA.

- Evaluar el grado de percepción que tienen los empleados sobre la comunicación interna de la organización.
- Establecer un sistema de comunicación interna y externa mediante el cual se dé a conocer la filosofía de la organización a los empleados y afiliados.

Justificación de la Investigación

La meta de esta investigación es elaborar un plan de comunicación estratégico para ARS SEMMA con el objetivo de reforzar la relación que tiene con sus afiliados y establecer una nueva relación con futuros clientes.

La ARS SEMMA es una organización que se dedica a administrar los fondos de salud de sus afiliados con la finalidad de garantizarles mejores condiciones de vida. Para lograr dicho objetivo el Seguro Médico para Maestro debe comunicarles dichos servicios a sus afiliados, asegurándose de crear una buena relación con ellos.

En apartados anteriores se expresó que una buena comunicación con los empleados es esencial para gestionar una imagen positiva en la mente de los afiliados y observando la falta de un plan de comunicación que tiene la institución presentamos este estudio que pretende satisfacer esta necesidad.

Aunque ARS SEMMA realiza sus procesos de comunicaciones tanto internos como externos no se puede precisar una estrategia prediseñada de comunicación. Actualmente no existe un departamento de comunicación, aunque se están haciendo esfuerzos para crearlo y ponerlo en funcionamiento a tal grado que ya se han realizados movimientos para establecimiento.

Hasta el momento la comunicación interna del SEMMA se basa en realizar reuniones interdepartamentales entre los líderes organizacionales, en publicar comunicaciones generales a través del Outlook y en las reuniones que se realizan entre supervisor y supervisados.

Con la implementación de un plan de comunicación la organización tendrá el instrumento necesario para sistematizar la comunicación de la institución tanto en lo interno como en lo externo.

En lo teórico

En el orden teórico esta investigación presenta diversos enfoques de la comunicación corporativa que han contribuido con el desarrollo de las organizaciones en el mundo actual. Basados en ese hecho, esta investigación pretende analizar teorías y enfoques diversos que pueden contribuir con el desarrollo de cada organización y en especial de ARS SEMMA, siempre que la misma adapte las teorías a su realidad social.

En el orden metodológico

La investigación tiene como principal objetivo la realización de un plan de comunicación estratégico, luego de aplicar técnicas de investigación que usadas anteriormente en el campo de la comunicación corporativa han contribuido en aportes significativos al mundo de la comunicación a nivel nacional e internacional.

Esta investigación es del tipo descriptiva-correlacionar en la que se utilizaron técnicas de investigación con el objetivo de recolectar los datos pertinentes a la propuesta del plan de comunicación para ARS SEMMA.

Las técnicas aplicadas fueron de carácter cualitativas y cuantitativas de las que podemos mencionar: la observación, entrevistas y la encuesta.

Las técnicas cualitativa se utilizaron para analizar informaciones que se puedan examinar sin sistemas de medición numéricas. Esta técnica de investigación se utilizó para relacionar los datos recolectados con las teorías existentes en el área de la comunicación corporativa y para confirmar las preguntas de comunicación.

Se aplicaron tres cuestionarios de varias preguntas a igual número de líderes de la organización. Con esta técnica de investigación se recolecto información valiosa relacionada con el sistema de comunicación organizacional.

Hay que aclarar que no recibimos la autorización de publicar el nombre de dos los entrevistados y por lo tanto solo aparecerá en esta investigación, las respuestas a las preguntas de la entrevista hecha al director financiero de la organización.

Aunque no presentamos las entrevistas realizada a los demás directivo institucionales sus aportes fueron utilizados para la realización de esta investigación y proporcionaron datos valiosos para la creación del plan de comunicación.

También se realizaron tres entrevistas a profesores de diferentes edades y tiempo de servicio profesional. Estas entrevistas fueron realizadas en un periodo de tres días y se les

prometió a los maestros abordados que su nombre se mantendría bajo el secreto profesional, por lo cual nos reservamos el uso de sus nombres. Estas entrevistas se realizaron con un cuestionario de basado en una pregunta abierta para que los maestros dieran su libre opinión al respecto de ARS SEMMA. Estas entrevistas arrojaron informaciones acerca de cómo opinaban los maestros de la organización y permitió que expresaran que ventajas o debilidades tienen los afiliados de ARS SEMMA.

A demás se empleó la técnica de observación no participativa y como fue realizada en el ambiente natural de ARS SEMMA la misma tiene un carácter de campo. El objetivo de esta técnica fue recolectar información relacionada con las diversas formas de comunicación en ARS SEMMA que tengan relación con la conducta corporativa comunicacional, la cultura, la identidad y la filosofía corporativa y todo aquello que pudiera contribuir a la elaboración de un plan de comunicación para la ARS. La unidad de observación fue el contexto laboral de ARS SEMMA. Se prestó especial atención al servicio que reciben los afiliados en el SEMMA y cómo se comportan los empleados ante las diversas situaciones de que se presentan con los clientes.

En otro orden la técnica cuantitativa se utilizó para estudiar los datos que requirieron análisis de carácter estadísticos en los que es imprescindible el uso de sistemas numéricos.

Como técnicas de investigación cuantitativa se utilizó la encuesta. El uso de esta técnica nos permitió analizar una serie de datos cuánticos para los cuales es necesario emplear herramientas de investigación con la que se pueda procesar informaciones con características numéricas.

Como herramienta de esta técnica utilizamos el programa Dyane 3 del año 2005, este software nos permitió tabular los datos obtenido con las encuesta y luego analizar mediante mecanismos prediseñados en este programa estadístico. Con Dyane 3 del 2005 pudimos realizar un análisis más profundo y especializado ya que dicho programa posee una pestaña que permite cruzar variables para su análisis estadístico.

Se realizó una encuesta a los empleados de ARS SEMMA sobre varios aspectos de la comunicación organizacional, y con el objetivo de identificar la percepción que tienen los mismos sobre la comunicación interna de la empresa de seguro. El instrumento de esta encuesta fue un cuestionario de preguntas abiertas con respuestas cerradas. Para dicha encuesta se escogió una muestra representativa de 72 empleados de diversos departamentos de la organización. Para repartir el cuestionario que sirvió de instrumento de dicha técnica, se uso un método aleatorio simple y se tomó en cuenta la cantidad de colaboradores de cada departamento. Es pertinente mencionar que en el Centro de Autorizaciones del SEMMA hay una matrícula de 288 empleados por lo que la muestra escogida representa el 25% de la población total.

Con los resultados obtenidos de esta técnica se pudo comprobar la necesidad de fortalecer la relación de la organización con su público interno y se puede señalar que es necesario que se elabore un plan de comunicación estratégica en el cual se tomen en cuenta a todos los relacionados con la ARS.

También se aplicó una encuesta a los afiliados de la ARS para conocer sus opiniones en torno al grado de satisfacción que tienen del servicio que reciben del Centro de Autorizaciones del SEMMA y del Hospital Docente y sobre el medio de comunicación masivo que prefieren para mantenerlos al tanto con informaciones y publicidad sobre la organización.

Esta encuesta fue aplicada a 102 afiliados que visitaron el Centro de Autorizaciones SEMMA, durante un periodo de tres días, de nueve de la mañana a cuatro de la tarde. El instrumento utilizado para dicha técnica fue un cuestionario de 14 preguntas el cual fue repartido de manera aleatoria simple entre los diferentes afiliados que visitaron la ARS a distintas horas del día.

En el orden práctico

La presente investigación contribuirá con la elaboración de un plan de comunicación sistemático que busque mejorar, mantener y establecer una buena relación con los diversos públicos de ARS SEMMA.

Aportes de la investigación

La presente investigación servirá, como un aporte al mundo de la comunicación de ARS SEMMA como organización y como un marco de referencia para futuras investigaciones en el campo de la comunicación corporativa, pero especialmente para la realización de planes de comunicación institucional. Además en la presente investigación se puede encontrar una serie de referencias bibliográficas que pueden aportar conceptos y teorías muy significativas y especializadas en el campo de la comunicación empresarial.

Viabilidad de la investigación

El estudio se puede llevar a cabo porque se dispone del recurso humano necesario, el tiempo, los materiales para su realización y se cuenta con la autorización y aprobación institucional que ve positivamente su realización.

Idea a defender

La implementación de un plan de comunicación estratégica permitirá que la organización establezca mejores relaciones con sus diferentes públicos.

Variables e Indicadores

Variable:

Comunicación interna

Indicadores:

- Sentido de pertenencia.
- Conocimiento de la misión, visión y valores.
- Grado de percepción de la comunicación interna.
- Grado de implicación con objetivos de la organización.
- Conocimiento de la historia organizacional.

Variable:

Percepción del servicio recibido

Indicadores:

- Grado de satisfacción de servicios recibidos.
- Grado de satisfacción respecto a la institución.

Variable:

Medios de comunicación

Indicadores:

- Canales de comunicación a los que se les dedica más tiempo.
- Medios de comunicación más usados.
- Medios de comunicación preferidos.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIAL

MARCO TEORICO

Objetivo de este capítulo

El objetivo de este capítulo es analizar una serie de teorías y conceptos del área de la comunicación corporativa que están relacionadas con la propuesta de esta investigación y con la organización en sentido general.

1.1.1-La Comunicación

“La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten y reciben mensajes y se dan respuestas” (De la Torre, 2004, p.41).

Por medio de la comunicación los seres humanos nos relacionamos y organizamos para convivir en sociedad. Sin la comunicación el individuo sería un ser solitario y vacío que dependería únicamente de su manera de ver la realidad y convertiría su entorno en un mundo finito, pero por la capacidad de comunicarse un individuo transmite al otro su manera de ver el entorno social y esto produce un nuevo enfoque que fortalece el conocer individual.

Gracias a la comunicación el ser humano se relacionó con otros e inició lo que hoy conocemos como sociedad. Desde el principio la capacidad de comunicación ha hecho a la humanidad el ser supremo sobre la tierra y nada se ha podido lograr sin que esta intervenga en la realidad que la sociedad se ha creado alrededor de sí misma.

Serrano (1981) expone que la comunicación es una forma de comportamiento que se sirve de actos expresivos en lugar de actos ejecutivos, es un procedimiento entre otros posibles, para alcanzar algo. La comunicación es una forma de actuar coordinada que persigue una finalidad que debe ponerse en común para ser alcanzada.

La comunicación fue el canal que provocó que la humanidad se organizara socialmente con fines de supervivencia y convivencia. Luego de creada la sociedad fue necesario crear

organizaciones específicas o especializadas en partes de la realidad humana que el mismo ser se encargó de problematizar.

La comunicación es el fluido vital de una organización y penetra todas las actividades de la entidad, es una herramienta de trabajo por medio de la cual el individuo entiende su papel (Rogers, Rogers, 1980).

La comunicación se convirtió en un elemento o instrumento de trabajo intangible vital para que la humanidad realice cualquier labor en su vida socialmente organizada.

Como planteamos anteriormente la comunicación provocó que la humanidad se organizara y diera paso a lo que hoy conocemos como organizaciones que no son más que sociedades instituidas en la persecución de objetivos comunes.

La comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses (Tironi, Cavallo, 2006).

1.1.2-Elementos de la comunicación

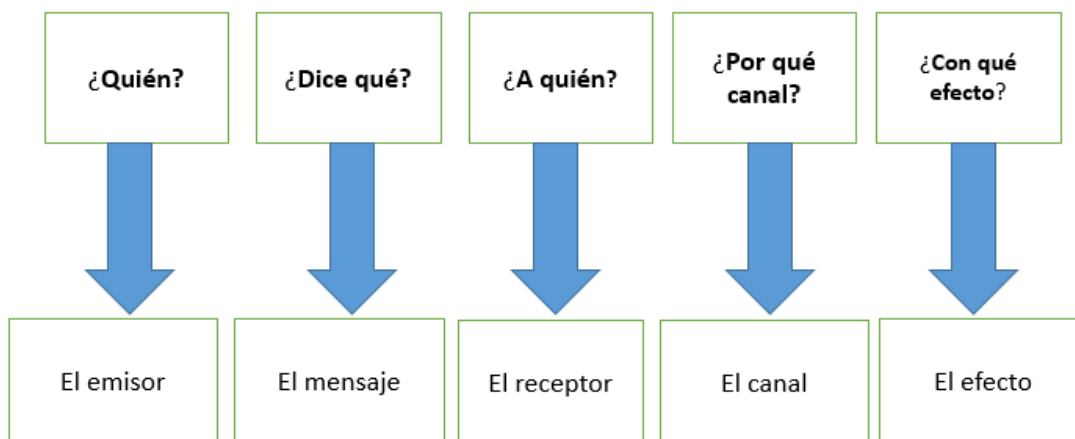
Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- **Emisor:** Es la persona o entidad que transmite el mensaje a otra. Existe una transposición de emisor a receptor debido a que cuando el receptor recibe el mensaje lo descodifica y emite su respuesta reactiva hacia quien lo origino.
- **Receptor:** Es la persona o grupo de personas, que recibe el mensaje emitido
- **Código:** Es el sistema de signos que quien emite el mensaje utiliza para transmitirlo al receptor.
- **Canal:** Es el medio por donde se transmite el mensaje (imprensa, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.).
- **Mensaje:** Es la información que el emisor transmite.

- **Retroalimentación:** es el regreso o respuesta reactiva del receptor de un mensaje. Esta reacción indica si el mensaje logró su objetivo de emisión.

Figura No. 1

El paradigma de Lasswell



Fuente: Elaboración propia a partir de Lasswell, 2016

1.1.3-Formas de la comunicacion

De la Torre (2004) plantea las siguientes formas de comunicar:

Comunicación privada: esta se produce cuando el emisor dirige el mensaje a una sola persona o a un grupo reducido de personas.

Comunicación pública: es la que se dirige a un grupo mayoritario de personas.

Comunicación intrapersonal: es la conversación de una persona consigo misma.

Comunicación interpersonal: es la que se produce entre un emisor y uno o varios receptores.

Comunicación grupal: es aquella que se produce entre las personas de un mismo grupo.

Comunicación masiva: es cuando un emisor emite mensajes a un gran número de personas.

Ampliando sobre el amplio tema de la comunicación de la Torre (2004) también expone que existen varios tipos barreras de la comunicación que impiden que el mensaje sea comprendido y que la comunicación sea efectiva. Según argumenta clasifica esas barreras en: físicas, fisiológicas, psicológicas, semánticas y filosóficas

Barreras físicas: es la que se produce cuando falla alguno de los medios físicos que se ha utilizado para transmitir o recibir el mensaje; por ejemplo, el exceso o falta de iluminación.

- **Barreras fisiológicas:** es la que se produce por deficiencia orgánica de la persona emisora o receptora del mensaje; por ejemplo, deficiencia para escuchar.
- **Barreras psicológicas:** son las que constituye el resultado de las diferencias de personalidades entre el emisor y el receptor, puesto que cada uno emite el mensaje de acuerdo a sus valores, prejuicios, normas, etc.
- **Barreras semánticas:** estas se hacen presente cuando los signos empleados en la comunicación tiene distintos significados para el emisor y el receptor.
- **Barreras filosóficas:** es la que se evidencia cuando existen diferentes formas de pensar entre una persona y otra.

1.1.4-Comunicación corporativa

Para Rebeil (1998) la comunicación corporativa es aquella que se dedica a crear promover y mantener la imagen de la empresa, así como establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos y externos.

La comunicación corporativa es una faceta de la comunicación que se dedica exclusivamente en gestionar que todo lo que intervenga en el proceso de comunicación de una organización determinada, promueva relaciones conveniente para dicha institución. Esto debido a que si bien es cierto que se puede realizar cualquier actividad aun en contra

de varios grupos sociales, lo mejor es tener a esos grupos a favor de que logremos los objetivos que tenemos como meta.

Rodríguez, (2008) explica que la comunicación corporativa representa una seguridad para la empresa ya que esta permite conseguir relaciones de confianza para la organización.

Argenti (2013) expresa que la comunicación corporativa debe estar relacionada internamente con la visión general y la estrategia global de la compañía. Las empresas que tienen éxito son las que conectan la comunicación con su estrategia.

Ampliando sobre lo expresado en el párrafo anterior, debe existir un todo coherente en cuanto a las metas de la organización y las estrategias de la compañía, para lograr el éxito institucional. La buena comunicación corporativa es el elemento que tienen en común las empresas que han alcanzado el éxito y por lo tanto su gestión es vital para lograr los objetivos organizacionales.

La Comunicación Corporativa es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo. La cuestión es que, si desarrollamos correctamente nuestra tarea, contribuimos a que la organización funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos de rentabilidad (Castro, 2007).

Añadiendo a lo expuesto por Castro en el apartado anterior, la comunicación es el instrumento indispensable para que las organizaciones logren sus tareas y se distingan de las demás instituciones.

Argenti (2013) añade que la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva dentro del punto de vista de sus intereses.

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión que crea las bases favorables para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (Van Riel, 1997).

La comunicación organizacional es la disciplina cuyo objeto de estudio es estudiar la forma en que se da el fenómeno de comunicación en las organizaciones (Fernández, 2002).

1.1.5-Comunicación interna

La conducta interna es el primer paso dentro de la cadena de conducta corporativa de la organización, ya que está vinculada a la actuación de sus empleados y estos son los que luego tendrán la responsabilidad de comunicar hacia afuera (Capriotti, 1999).

La comunicación interna es uno de los puntos esenciales de la comunicación organizacional. Es necesario que las empresas sistematicen sus diversas formas de comunicaciones dentro de ellas mismas, para que luego trabajen en la manera de comunicar hacia lo externo.

Según Capriotti (1999) la comunicación interna se forma de toda la comunicación que se desarrolla con y entre las personas de la organización.

Como vimos en el párrafo anterior, Capriotti (1999) dice que todo lo que se desarrolla dentro de la institución forma parte de la comunicación interna por lo cual es necesario elaborar un esquema comunicacional que garantice un perfil de acuerdo a la institución.

Para Báez (2000) la política de comunicación interna descendente pretende que los miembros de la organización conozcan sus objetivos y sus principios, fomentar la idea de participación, provocar la agilidad de información y fortalecer la estructura jerárquica.

Ampliando sobre el párrafo anterior podemos decir que la comunicación interna es el medio ideal para integrar a los miembros o colaboradores de una empresa u organización en la persecución de los objetivos.

También mediante la comunicación interna se estrecha la relación con y entre los colaboradores.

La comunicación interna es el conjunto de actividades comunicacionales que realiza una entidad para mantener las buenas relaciones con y entre sus miembros (Fernández, 2002)

La comunicación interna, está vinculada con la gestión o dirección participativa tiene la función de apoyar el proyecto institucional (Báez, 2000).

La comunicación comienza en el interior de la organización para proyectarse en el exterior, lo que implica una política consistente y dinámica. Para ello es necesario contar con estrategias, políticas, recursos herramientas, que apoyen todos los procesos de la organización. La comunicación sirve para confluir todos esos procesos, esta comienza en los públicos internos, quienes deben ser protagonistas partícipes de los objetivos de la empresa u organización (Herrera, 2012)

Castro (2007) dice que la comunicación interna, dentro de la disciplina de la Comunicación Corporativa, es aquella que trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura corporativa dentro de la organización.

Según su función, existen varios tipos de comunicación interna, la ascendente, horizontal y vertical o descendente.

La comunicación interna ascendente pretende que los miembros participen de la misma y colaboren en la consecución de los objetivos de la institución. Busca que se comunique hacia la cúspide, ideas, sugerencias y que se estimule a la reflexión (Báez, 2000).

La comunicación interna ascendente es la menos practicada dentro de las organizaciones, pero debe ser desarrollada debido al poder que tiene de hacer partícipes a los colaboradores de menor posición jerárquica.

El proceso de comunicación interna al desarrollarse provocará que los integrantes de la institución se mantengan informados y si es necesario sean ellos los que luego propaguen esas informaciones.

Los miembros del grupo que emiten más mensajes serán también los que reciben más información (Báez, 2000).

Para Capriotti (1999) la conducta externa de la organización se manifiesta en una proporción elevada, a través de la conducta de sus empleados.

Según este autor la conducta o forma de ser de los empleados o colaboradores de la organización puede influenciar directamente en la forma de comportarse en lo externo de la misma. Es por esta razón que todas las organizaciones deberían gestionarse un perfil de comportamiento comunicacional para que le sirva de marco de referencia a sus empleados y proyecten una imagen positiva en lo externo.

Los autores Arizcuren, Cañeque, et al. (2008) establecen varios puntos como ventajas y desventajas de la buena o mala comunicación interna:

➤ **Ventajas de una buena comunicación interna**

- Proporciona mayor información para la toma de decisiones.
- Dinamiza los procesos.
- Contribuye a la motivación de los integrantes organizacionales.
- Hace que sus miembros se sientan partícipes de la organización.
- Logra mayor nivel de colaboración.
- Permite la información necesaria para mejorar y ejercer el trabajo desempeñado.
- Convierte a la organización en una entidad transparente.
- Logra hacer a la institución una organización más ética y humana.
- Informa de lo negativo con fines de mejorar.

➤ **Inconvenientes de la falta de buena comunicación interna**

- Secretismo: como la información es poder nadie pasa información.
- Desmotivación: los miembros de la organización no se involucran.
- Conflictividad: no comunicar correctamente puede generar malentendidos.
- Autobombo: puede ocasionar que solo se informe lo bueno y de manera exagerada.
- Criticar o exaltar: puede provocar que lo que se comunica sea solo para exaltar o criticar a otros.
- Incoherencia: que no se corresponda lo que se dice con la realidad.

1.1.6-Comunicación externa

Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia sus públicos externos, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, etc. (Fernández, 2002).

La comunicación externa se encarga de mantener la buena relación entre los públicos que influyen en la organización, pero que no son parte de ella. Mediante este tipo de comunicación se persigue el objetivo de mantener a los clientes, explicarse ante los accionistas, informar a los medios, entre otros objetivos.

“La comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de la institución hacia el exterior. Es la que acapara a usuarios, clientes, proveedores, medios u otros organismos” (Báez, 2000, p. 109).

La comunicación externa tiene el objetivo de presentar a la organización de la mejor manera ante los públicos que tienen algún tipo de influencia en la misma para que la institución logre sus objetivos empresariales en armonía y paz con su rededor social.

Castro (2007) expresa que la comunicación externa es el apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere brindar y ofrecer al mercado o la sociedad, con el fin de que esta acción se traduzca en resultados.

1.1.7-Identidad Corporativa

Costa (1992) dice que la disciplina de la identidad corporativa tiene como objeto de trabajo la marca. La crea cuando no existe, la modifica cuando es preciso, pero en todos los casos normaliza sus usos.

Como expone Costa, la identidad corporativa es la disciplina que se encarga de hacer diferente una marca de otra para que tenga una personalidad propia o inconfundible con otras similares o de cualquier tipo.

Van Riel (1997) dice que la identidad corporativa es la manifestación de un conjunto de características que manifiestan la personalidad de la organización.

Para Losada, (2004) la Identidad corporativa es un conjunto de valores que la organización ofrece a sus públicos.

“La identidad de la empresa es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser” (Capriotti, 1999, p. 48).

La identidad abarca el presente y el futuro de una organización y como se presenta ante la sociedad. Esto quiere decir que la visión está estrechamente relacionada a la identidad.

Capriotti (1999) también expresa que la identidad corporativa es la personalidad de la organización, la conjunción de su historia, su ética, su filosofía y los comportamientos cotidianos.

La identidad corporativa tiene que ver con los valores con los signos como el logotipo y sus aplicaciones como uniformes, las características estéticas de los edificios, normas de atención, etc. (Castro, 2007).

Van Riel (1997) divide la identidad corporativa en varias clases:

- **Identidad monolítica:** es aquella en la que la empresa utiliza un único estilo visual. Es la que usa el mismo símbolo en todas partes.
- **Identidad respaldada:** es aquella en la que las empresas subsidiadas tienen sus propios estilos, pero se sigue reconociendo a la empresa matriz.
- **Identidad de marca:** es aquella en la que las empresas subsidiarias tienen su propio estilo y la empresa matriz no es reconocida.

1.1.8-La imagen corporativa

Si partimos de lo que expone Barquero (2002), la imagen corporativa es la forma o modo como el público identifica a la empresa, esto a través de colores, logos, diseños, emblemas, anagramas, etc., esto se hace para que no haya confusiones al momento de identificar la

empresa o institución. La idea fundamental de la imagen corporativa es comunicar, a través de cualquier elemento de la compañía.

La imagen es la idea global que los públicos tienen de una organización, esta idea puede ser real o falsa. Para que una empresa influya positivamente en la imagen que tienen los diferentes públicos de la misma, es necesario que se gestione dicha imagen mediante un orden sistemático y pre establecido.

La investigación de la imagen corporativa estudia las asociaciones afectivas de los individuos con respecto a una organización (Capriotti, 1999).

Sanz y González (2005) argumentan que se puede poner bajo control o intervenir indirectamente en la imagen corporativa a través de los estímulos de la propia identidad.

Capriotti (1999) plantea que la imagen corporativa es aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto a la entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, su actividad y conducta. Este autor, además dice que todas las acciones de la organización hablan de ella.

Para Van Riel (1997) la imagen es el conjunto de significantes por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen y relacionan.

La gestión de la imagen corporativa es la estrategia elaborada por la organización para transmitir a los públicos la imagen de la organización (Losada, 2004).

“La imagen corporativa adquiere un valor fundamental creando valor para la empresa” (Losada, 2004, p. 63).

Lacasa (2004) distingue dos tipos de imagen: la proyectada que es la que la empresa transmite a través de sus mensajes y la percibida que es la que realmente llega al público.

Pizzolante (2004) plan estratégico de imagen corporativa: cuyo objetivo es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización.

1.1.9-Cultura Corporativa

Horosvitz, (1993) consideran que la cultura corporativa es el conjunto de valores, conducta y forma de comunicarse que son aceptadas por todas las personas de la compañía.

La cultura es la forma de ser y comportarse de una organización, es su personalidad consiente o percibida, que influye en la actitud y forma de actuar de sus miembros.

Si una empresa quiere tener una cultura de acuerdo a un perfil deseado u objetivos planteados, deberá programar en su agenda una estrategia para gestionar la cultura.

“La cultura proporciona un marco común de referencia que hace que las personas perciban las cosas de manera parecida (Fernández, 2000, p. 92).

Fernández, (2002) añade que todo lo que hace la organización está relacionado con su cultura.

1.1.10-El plan de comunicación

El plan de comunicación es una herramienta esencial para programar y gestionar la comunicación dentro de las organizaciones. Es necesaria su correcta elaboración para el buen funcionamiento organizacional y para evitar caminar a ciegas en cuanto al mundo de la comunicación.

El Plan de Comunicación contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización. Todo Plan de Comunicación requiere de una estrategia donde se hayan contemplado las relaciones internas y externas de la entidad (Ribera, 2016).

Para elaborar un plan de comunicación es necesario tener en cuenta el perfil de los públicos a los que se va dirigir un mensaje específico, para adaptarlo de acuerdo a estos. También se debe considerar el medio de comunicación de masas, o el lugar en que se dará la

información para que el mensaje este acoplado al medio o canal por donde se entregará. Todos estos puntos deben estar contemplados dentro del plan para que sirva de guía de ejecución en la empresa u organización.

“Para el plan de comunicación hay que seleccionar los medios de comunicación por los cuales se harán llegar los mensajes y dentro de estos medios hay que seleccionar los soportes cuya audiencia coincida con nuestro público (Báez, 2000, p. 299).

El plan de comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional, es el medio utilizado para organizar los diversos objetivos y públicos de la comunicación institucional (Hermosilla, 2005).

El plan de comunicación es una serie de documentos operativos donde se programa la agenda de acciones futuras. Tiene el objetivo de orientar la dinámica de desarrollo organizacional (Libbaer, 2005).

1.1.11-Plan de medios

Para Wells, Moriarty, Buernett (2000) el plan de medios es un documento escrito que resume los objetivos y estrategias pertinentes para la colocación de mensajes publicitarios de una organización. Además, dicen que la planificación de medios tiene como propósito concebir, analizar y seleccionar de forma creativa, canales de comunicación que dirijan los mensajes publicitarios.

“El plan de medios se refiere a la selección de medios con otros elementos del proceso de comunicación, principalmente con la investigación de audiencia meta, para mostrar el papel que se espera que cumpla cada uno y sus características, con el fin de cumplir con el objetivo persuasivo” (Socorro y Herrera, 2002, p. 239).

Socorro y Herrera (2002) también dicen que para la selección del medio primero hay que analizar todas las alternativas posibles para la realización de nuestros objetivos.

Wells et al. (2000) dice que existen varios objetivos dentro del plan de medios entre estos mencionaremos:

- **Objetivo de alcance:** intenta llegar a todas las personas como sea posible para exponerlas al mensaje publicitario.
- **Objetivo de frecuencia:** es el número de veces que se espera que suceda una exposición a un mensaje publicitario.
- Además, según estos autores la planificación de medios tiene varios puntos que se deben considerar como son:
- **La frecuencia de exposición:** es el número de veces que una persona u hogar se expone a un mensaje publicitario. La frecuencia es importante para crear memoria.
- **La continuidad:** es importante para sostener un mensaje publicitario en la memoria del individuo, se utiliza para mantener el mensaje ahí cuando es más necesario.

1.1.12-Público

Público es el conjunto de personas que ocupan un estatus y desempeñan un rol determinado en relación a una organización (Capriotti, 1999).

El público son un conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí, por los intereses y afinidades que le son comunes y que comparten un sentimiento de solidaridad (Delgado, 2014).

Míguez, (2007) plantea que el público es un colectivo concreto o grupo delimitado por unas características establecidas, ya sean determinadas por quien las define, por el asunto o interés común que motiva a su formación o derivada de su relación con la entidad.

Delgado (2014) clasifica los públicos en dos tipos:

Público Interno: Es aquel que tiene una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización. Ejemplo: Los empleados y directivos.

Público Externo: Es aquel que no tiene relación directa con la organización. Ejemplo: Las autoridades estatales, organizaciones, los competidores.

1.1.13-Las Relaciones Públicas

El diccionario de la lengua española 2012 define las relaciones públicas como una actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales con el empleo de técnicas de difusión y comunicación, informar sobre las personas u organizaciones a las que se representa, tratando de prestigiarlas y captar voluntades a favor.

Lacasa (2004) expresa que las Relaciones Públicas son acciones de comunicación planificadas y dirigidas a públicos definidos con el fin de predisponerlos favorablemente (creando actitudes positivas) hacia una empresa o institución.

Cutlip, Center, (2004) argumentan que las Relaciones Públicas son la función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público y planifica y ejecuta un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y aceptación pública.

Wilcox y Autt, et al. (2001) dicen que las Relaciones Públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos.

“Las Relaciones Públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y entre la organización y los demás públicos” (Rios, 2006, p. 13).

Rios (2006) clasifica las Relaciones Públicas en:

- **Relaciones Públicas interna:** es la que se establece entre los directivos y empleados

- **Relaciones Públicas externas:** que son las relaciones que se establecen con las personas y organizaciones que influyen en la institución representada, desde el exterior.

Las Relaciones Públicas es la disciplina que realiza el esfuerzo planificado para mantener y establecer buena voluntad y entendimiento entre una organización y sus públicos (Rojas, 2012).

Stanton (1989) define las Relaciones Públicas como un esfuerzo general y global de comunicación por parte de una organización con el fin de influir en las actitudes que varios grupos tienen sobre ella.

Black (1994) expresa que las Relaciones Públicas es el arte y ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, basándose en la verdad y en la información total.

1.1.14-Publicidad

Diccionario de la lengua española (2012) define la publicidad como la divulgación de anuncios comerciales para atraer posibles clientes.

“La publicidad es la comunicación no personal estructurada y compuesta de información, por lo general pagada y de naturaleza persuasiva, sobre productos, bienes, servicios e ideas, por patrocinadores identificados a través de varios medios” (Arens, 2008, p. 7).

La publicidad es el instrumento que sirve para dar a conocer algo (por un patrocinador habitualmente identificado), ya sea un concepto, una idea, una proposición de compra o simplemente una recordación (Treviño, 2000).

Barquero (1994) define la publicidad como una acción de comunicación unilateral que, por lo general, utiliza como soporte los diferentes medios de comunicación de masas, y recoge el interés comercial de la empresa.

“Publicidad es una comunicación, habitualmente formateada y pagada por su emisor, destinada a convencer a los consumidores, y mover su comportamiento en un sentido determinado” (Alvares y Mercedes, 2004, p. 53).

Dice Wells, et al. (2000) que la publicidad es una comunicación persuasiva pagada, que utilizan medios persuasivos e impersonales, así como otra forma de comunicación interactiva para llegar a una amplia audiencia y conectar a un patrocinador identificado con el público meta.

“La publicidad tiene como fin genérico la venta de productos utilizando medios pagados” (Seitel, 2002, p. 11).

1.1.15-La importancia de medir la satisfacción del cliente

Medir la satisfacción de los clientes es una herramienta útil para evaluar los resultados de los servicios ofrecidos y como la clientela influye en la formación de la imagen de la organización. Es vital utilizar este instrumento de medición cierta periodicidad.

Muguira (2016) dice que actualmente la satisfacción del cliente se ha convertido en el más grande objetivo de cualquier tipo de organización (pequeñas, grandes, nacionales, internacionales, etc.), pero que no todas la logran y esto influye directamente en todos los departamentos de la empresa u organización.

Kotler (1931) define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Que el cliente se sienta complacido con lo que recibe de la organización es una señal de la calidad del producto o servicio brindado y provocará comentarios favorables para la marca, que servirá como promoción de persona a persona.

Para Muguira (2016) existen varios elementos que conforman la satisfacción del cliente entre estas podemos mencionar las siguientes:

Las expectativas: es la esperanza que la persona desea obtener al recibir algo, debido a las promesas que recibió antes de adquirir el producto, a los comentarios favorables de amigos o personas que se lo recomendaron, o debido a la satisfacción por la experiencia que le causó la compra de un producto o servicio similar anteriormente.

El rendimiento percibido: Este elemento hace referencia a lo que el cliente cree que adquiere con un producto o servicio. Es el beneficio que el cliente piensa que obtuvo cuando adquirió dicho producto o servicio.

Para saber cuál es el nivel de satisfacción de los clientes con relación al producto, es necesario realizar mediciones periódicas. Las mediciones del grado de satisfacción permiten identificar los puntos fuertes para exhibirlos y las partes débiles a mejorar. Esto servirá a la entidad como guía para establecer metas en pos de enriquecer lo que brinda a su clientela.

Ramírez (2007) medir la satisfacción del cliente es conveniente siempre que se acompañe de acciones a la mejora y a la innovación. Si la organización no está dispuesta a invertir tiempo, dinero, esfuerzo en consecuencia de los resultados, la medición de la satisfacción del cliente, se debe establecer con claridad el “para qué”.

Lo que no se mide no se puede mejorar, por tal razón la norma ISO (2005) dice que el seguimiento de la satisfacción requiere de la evaluación de su percepción para saber hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

Al considerar que existe una necesidad de medir las expectativas de los clientes, es indispensable realizar una medición de la satisfacción de los clientes de la compañía con relación al servicio que reciben de la organización.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de inmediato. Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (Muguira, 2016).

Por ejemplo, para obtener un panorama de la satisfacción de los afiliados o clientes de una organización se puede aplicar una encuesta. Esta técnica cuantitativa permitirá a la empresa conocer la calidad percibida que tienen los afiliados sobre el servicio que reciben de la organización en sentido general.

Hacer mediciones de la satisfacción de los servicios sirve para realizar análisis y estrategias que ayuden a abordar a la clientela, también para la creación de nuevos productos o innovaciones en los mismos y para posicionar la marca que representamos.

Ampliando sobre el tema, Denove (2006) dice que los proveedores de servicios para asegurar la satisfacción óptima de sus clientes, tienen que cumplir tres criterios muy distintos entre sí:

- La calidad objetiva del servicio prestado.
- La experiencia subjetiva que el cliente tiene de la prestación del servicio.
- El proceso de prestación del servicio.

Finalmente creemos que es muy importante para las organizaciones realizar monitoreo para medir la satisfacción de los clientes periódicamente, pues es la única manera de identificar el grado o niveles de satisfacción de estos con el producto o servicio que le brinda la entidad a la que pertenecemos. La satisfacción del cliente influye en la creación de una imagen positiva de las organizaciones.

1.1.16-El valor de la comunicación para las organizaciones

La comunicación debe ser considerada como un elemento vital y de primer orden en toda organización. Las instituciones tienen una necesidad de comunicarse internamente para llevar a cabo su actividad. Ningún quehacer institucional se ha realizado sin que intervengan elementos comunicativos, por esto es necesario considerar a la comunicación como el eje central necesario para el buen funcionamiento de las organizaciones en todo el mundo.

Para Monclus, Vidaller (1998) la comunicación es el sistema nervioso que mantiene unido a los distintos elementos de la organización.

Si dentro de una organización la comunicación es deficiente entonces no habrá unidad, integración, coordinación, armonía, colaboración y la determinación necesaria para que se logren los objetivos organizacionales.

Dicen Rogers, Rogers (1980) que la comunicación es el fluido vital de una organización que penetra todas las actividades de una entidad, es una importante herramienta de trabajo para medir si el individuo entiende su papel dentro de la empresa.

La comunicación conduce a una riqueza de intercambio que da paso al progreso mediante la llamada retroalimentación.

“La retroalimentación es la reacción del sujeto ante la «propuesta» o intento de comunicación” (Kaplún, 2002, p. 38).

La retroalimentación es utilizada por las diversas instituciones para comprobar las reacciones a lo que se informa, con el fin de adaptar y replantear el mensaje hasta lograr su objetivo.

La comunicación interna es necesaria para el desarrollo de las actividades de la entidad y para crear una reputación o buena imagen en lo externo a ella.

Pero en cuanto al mundo fuera de la organización, Monclus et al. (1998) expresa que es necesario que la organización posea un sistema apto para comunicarse con su entorno y para reaccionar eficazmente a sus solicitudes.

Weil (2003) la comunicación contribuye a la gestión institucional en siete aspectos: la propuesta de una representación unitaria organizacional, liga la plenitud individual, desarrolla un ente imaginario comunitario, crea un lenguaje común, canaliza las diversificaciones, vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa, y es una palanca de cambio.

La comunicación tiene un rol protagonista para las instituciones porque existe una necesidad de relacionarse con el público externo para tener conciencia de sus opiniones, quejas, críticas favorables o en contra y para crearles un sentido de presencia y cercanía que permita establecer una relación duradera.

1.1.17-Relación de la cultura organizacional con la comunicación interna

La cultura de la empresa está relacionada con la comunicación interna porque la cultura organizacional es la personalidad de la organización, es lo que les comunica la misma empresa a los empleados, para que estos se comporten de esa manera y encajen en ella.

Según expone Bilella (2011) es la comunicación la que transmite objetivos, valores, principios, prácticas arraigadas a la organización, por eso la comunicación sirve para vehiculizar la cultura hacia todos los lugares de la organización, propiciando de esta forma el conocimiento, el entendimiento y el consenso con los fines organizacionales.

Capriotti (1999) dice que toda conducta interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Por tanto, la conducta juega un papel importante en la formación de la imagen corporativa de los empleados.

Es necesario que las instituciones se esfuercen en gestionar una cultura corporativa adecuada para que comuniquen un mensaje ideal de su personalidad como organización.

“La cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esa percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (Gibson, 2013, p.30).

La cultura define la forma de ser de la empresa y esta puede condicionar y afectar su comunicación interna, por esto es necesario que ambas, tanto la cultura como la comunicación interna, se aborden en conjunto para crear en el interior de la organización, el ambiente ideal de trabajo y una imagen positiva que hable bien de la institución en lo externo de esta.

Si una organización posee una cultura organizacional ideal será coherente al tratar de decirles a los públicos externos que es una institución confiable. A demás hará las cosas bien, porque hacer las cosas bien es su forma de ser, es su estado natural. En cambio, sí se dice que la entidad es de una manera, pero esta se comporta de otra, producirá un ruido que causará, tarde o temprano, que la organización pierda credibilidad y prestigio.

Según Gibson (2013) la comunicación en la organización es un mecanismo fundamental para generar una cultura empresarial, capaz de integrar los intereses particulares de los trabajadores con los objetivos de la organización.

Finalmente se puede decir que la cultura organizacional es muy importante para la organización, porque es una estrategia comunicativa que hace de los departamentos e individuos de la empresa portadores de un mensaje silente, notable y positivo en favor de la entidad.

1.1.18-La importancia del plan de comunicación

El plan de comunicación es una herramienta clave importantísima para lograr las estrategias organizacionales. Tomar en cuenta a los diversos públicos de la organización y considerar sus inquietudes e intereses deben considerarse para su elaboración, porque dicho plan debe ser empático con ellos.

Jiménez (2013), dice que un plan de comunicación adecuado e implantado a tiempo, permitirá reducir el impacto casi siempre desacelerado de la opinión recíproca, reducirá la incertidumbre, crea una predisposición positiva hacia el cambio y, sin duda alguna, aminora la caída de indicadores tales como la productividad, calidad, etc., que acompañan siempre los primeros meses de la nueva empresa.

El plan de comunicación es un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, mediano y a largo plazo) y que recoge metas, estrategias, públicos

objetivos, mensajes básicos, acciones, cronogramas, presupuestos y métodos de actuación (Morelo, 2005).

La planificación de la comunicación para una organización es el mecanismo mediante el cual se traza un rumbo para lograr un objetivo. Para esta planificación se parte del reconocimiento de la situación actual y se identifica lo que será necesario para lograr la meta trazada.

En el plan de comunicación se señalan los diversos públicos de la organización y se especifican los medios por los cuales se han de abordar y el tipo de mensaje que deben recibir de manera específica.

Jiménez (2013) expone que el plan de comunicación ayuda a conseguir una integración social y cultural sin traumas y, lo que es más importante, reduce al mínimo la sensación de vencedores y vencidos.

1.1.19-Importancia de la comunicación externa

El objetivo de la comunicación externa es fortalecer la imagen que tienen los públicos externos de la organización mediante la planificación estratégica de todos los elementos comunicativos que emiten algún tipo de mensajes a los diversos públicos de la empresa.

Castro (2007) dice que en el ámbito externo, nuestros valores nos permitirán ser percibidos de una determinada manera por el mercado y por el público.

Es importante gestionar la comunicación externa y no dejar ninguna de sus facetas al azar pues mediante su planificación se canalizarán los medios y técnicas necesarias que permitirán agilizar los mensajes de la organización hacia su público meta y del público meta hacia la empresa.

La mejor manera de gestionar la comunicación externa es considerarla dentro del plan de comunicación corporativo.

Conocer al público al que se dirigen los mensajes, es la esencia de una buena comunicación externa. Al tener un perfil de los clientes la empresa, se sabrá qué tipo de mensajes deberá elaborar para dirigírselo, el patrón cultural al que pertenecen sus individuos y qué características del producto o servicio es el atractivo que los mantienen en relación con la organización.

Otro aspecto importante para la buena comunicación externa es la importancia de la comunicación personal o cara a cara que brindan los colaboradores de la institución a los clientes.

Es necesario recordar que, aunque la comunicación externa, por lo regular, se encargue a un departamento determinado, varios miembros o departamentos de la organización realizan funciones de este tipo de comunicación. Por esto el departamento encargado de la comunicación deberá identificar a los colaboradores que, por la naturaleza de sus funciones, tengan contacto con el público meta para darles el debido adiestramiento.

Finalmente es necesario decir que a través de la comunicación externa gestionada se puede lograr que los diversos públicos tengan una mejor impresión de la organización y que deseen adquirir los productos o servicios, por tener una buena opinión de la empresa.

1.1.20-La importancia de la comunicación interna

La comunicación interna para las organizaciones es el elemento mediante el cual se integran todos los miembros de la entidad en la persecución de los objetivos empresariales.

Si se emplea de forma correcta puede transmitir a todos los empleados sentimientos de pertinencia y fidelidad, hechos que ayudaran a lograr los objetivos y provocar que los colaboradores se sientan en un clima laboral armonioso e integrado. Esto es muy valioso para la organización, pues los seres humanos son el componente de mayor importancia para la empresa y son quienes al finalizar las labores dan los pasos necesarios para lograr los objetivos.

Hay razones internas y externas para comunicar. La razón básica de la primera es la de movilizar las energías internas del colectivo, a fin de incrementar la productividad; la externa ocupar un mercado económico o político presentando una organización o un producto o servicio (Alvares y Mercedes, 2004).

La comunicación interna debe ser considerada dentro del plan de comunicación organizacional para su sistematización. Para esto es necesario identificar los canales más adecuado para transmitir las informaciones, hacer posible la retroalimentación y crear mensaje que se relacionen con la filosofía empresarial.

Según Robbins (1999) la comunicación interna se divide en:

- **La comunicación descendente:** es aquella en la que los o subordinados de una empresa u organización reciben información, asignación de tareas u ordenanzas de los directivos.
- **La comunicación horizontal:** es la que se da entre personas o dirigentes de la organización que están en el mismo nivel jerárquico o rango directivo.
- **La comunicación ascendente:** es la aquella que se origina desde los empleados hacia los directivos. Esta persigue el objetivo de integrar a estos colaboradores y que los principales líderes conozcan directamente las quejas, preocupaciones y sugerencias de los mismos. Este tipo de comunicación es la más escasa de todas.

1.1.21-La importancia de la identidad corporativa

La identidad corporativa hace referencia a todo lo visual de una marca u organización y es una estrategia para posicionarla y diferenciarla de otras organizaciones. Su importancia radica en que la identidad es lo que la empresa puede gestionar o planificar para lograr que sus públicos tengan una buena imagen de la institución.

La identidad se puede, controlar dirigir de tal forma que influya de manera positiva en la imagen corporativa. Esta última es la forma en que los diversos públicos ven a la organización.

“La identidad corporativa es aquello con lo que la empresa ha nacido, en lo que se ha convertido y, sobre todo, lo que dice ser” (Scheinsohn, 2011, p. 52).

Todas las organizaciones tienen una identidad corporativa, pero no todas tienen conciencia de que la tienen, por lo cual no todas las instituciones la utilizan como una estrategia empresarial.

La identidad corporativa debe emplearse como una estrategia para lograr que los diversos públicos de la organización vean a la empresa como sus directivos planifican que su público la perciba.

La identidad corporativa es la personalidad de la organización, la conjunción de su historia, su ética, su filosofía y los comportamientos cotidianos (Capriotti, 1999).

CAPITULO II

Propuesta de Plan de comunicación estratégica para ARS SEMMA

2.1-Análisis de los resultados de la investigación

2.1.1-Entrevista al Director Financiero de ARS SEMMA Licenciado Federico Araujo.

¿Se realizan investigaciones de satisfacción a los afiliados?

No utilizamos ese tipo técnicas, el SEMMA tiene un buzón de sugerencias en todas las aéreas donde se trabaja con los afiliados, en el mismo los afiliados pueden depositar sus quejas y recomendaciones. Estas quejas y sugerencias se tabulan y se les da seguimiento periódicamente y se realizan informes sobre las mismas.

¿Existe publicidad actualmente en los medios de comunicación?

Publicidad fija no la tenemos, pero colocamos informaciones en los medios cuando necesitamos informar a los afiliados alguna novedad como, por ejemplo, un aumento en los planes complementarios. También se publican los estados financieros y licitaciones públicas como establece la ley.

¿Existe alguna otra manera o forma por medio a la cual se tenga contacto a los afiliados?

Aquí tenemos los delegados, hay unos ciento sesenta en todo el país, estos transmiten la información que deseamos hacer llegar a los profesores afiliados. A demás aprovechamos los murales de las escuelas y de los dos hospitales que tenemos y en la página web que tenemos.

¿Existe algún medio para la comunicación ascendente?

Esta institución es abierta a opiniones. El empleado que desee comunicarse o reunirse con cualquier directivo tiene las puertas abiertas. A demás existe un buzón de sugerencia que los empleados pueden utilizar para depositar sus quejas y recomendaciones. Otro medio que también podrían utilizar es el correo electrónico institucional donde todos estamos comunicados.

¿Cuáles fortalezas del SEMMA se podría utilizar para atraer más clientes?

Entre las fortalezas o ventajas que ofrece el Seguro de los maestros a sus afiliados se pueden mencionar las siguientes:

- Un plan complementario al costo más bajo del país que cubre enfermedades de altos costos y que garantiza hasta coberturas de 500 mil pesos anuales.

- Un programa solidario denominado dependiente de titulares fallecidos por el que los titulares pagan 150 pesos, este programa permite que si algún titular, “que Dios no lo permita”, falleciera, sus hijos tendrían seguro hasta los dieciocho años y hasta los veinte y un años si, en el caso de el conyugue tendría seguro hasta que inicie en un trabajo, se case nuevamente, o, Dios lo guarde”, hasta su fallecimiento.
- Los dos hospitales del seguro SEMMA, tanto el de Santiago como el de Santo Domingo, no cobran diferencia de copago, ni cuota moderadora.
- A los afiliados que padecen enfermedades de hipertensión y diabetes se le dan los medicamentos mensualmente sin costo y sin límites y a las personas que se dializan no se le cobra el procedimiento en ningún centro público o privado.

¿Cuál son los canales más hábiles para comunicarse con los empleados?

El Outlook o correo institucional, el teléfono y los murales

¿Cuáles son los medios más indicados para comunicarse con los afiliados?

La Radial, televisión y periódicos. A la mayoría de los afiliados les gusta leer el periódico. También siguen los programas televisivos de vario maestros, así como la emisora educativa del Ministerio de Educación. Para los afiliados jóvenes podríamos utilizar el correo electrónico, whatsapp y facebook.

¿Tienen artículos promocionales?

Regalamos artículos promocionales con el nombre de la institución para fechas conmemorativas como el día del maestro.

Análisis de la entrevista realizada al Director financiero

Podemos observar con los datos obtenidos con la entrevista al director financiero que la organización tiene un mecanismo para estudiar las quejas y recomendaciones de sus afiliados, pero consideramos que este mecanismo no es el ideal para verificar el grado positivo o negativo de satisfacción que tienen los afiliados.

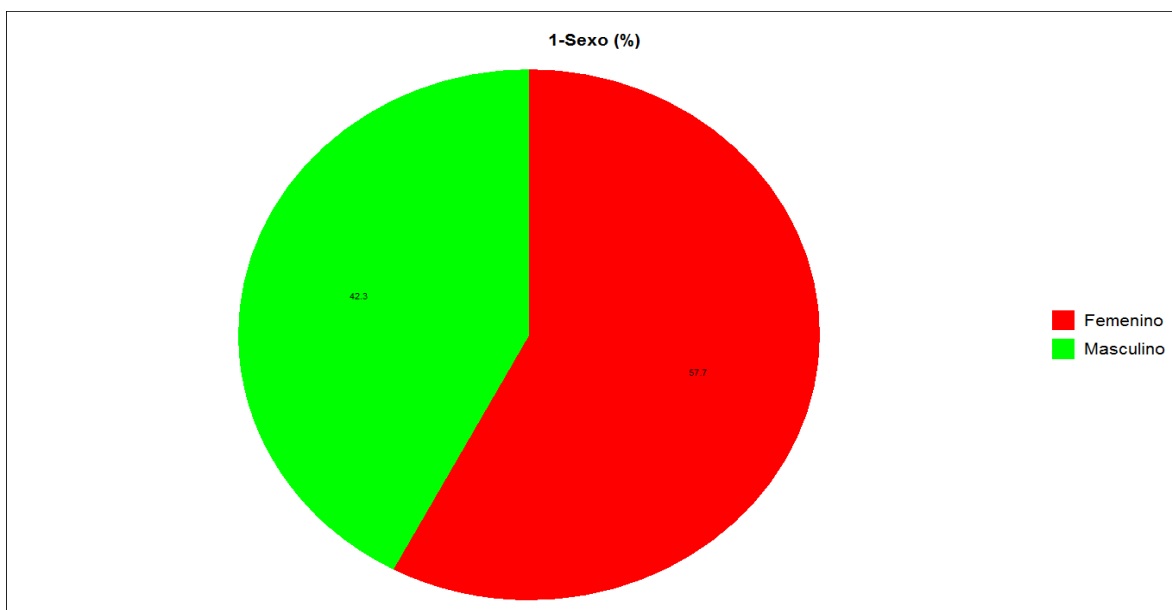
Otro punto considerable es que el método que se utiliza con más frecuencia para transmitir informaciones a los afiliados es a través de los delegados. Según lo expuesto por el Licenciado Araujo la ARS cuenta con 160 delegados para todo el país y la el SEMMA tiene más de 160 mil afiliados a nivel nacional.

Es evidente que el método de contacto no es el apropiado para transmitir las informaciones a los afiliado por el simple límite de la relación de tiempo y espacio que posee la comunicación cara a cara

También es notable que el Seguro Médico para maestro cuente con una serie de fortalezas que podrían ser explotadas para ampliar el número de afiliados mediante una publicidad adecuada, pero el SEMMA no coloca publicidad en los medios salvo la que tienen un carácter obligatorio por las leyes que rige el sistema de seguridad social dominicano.

2.1.2-Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

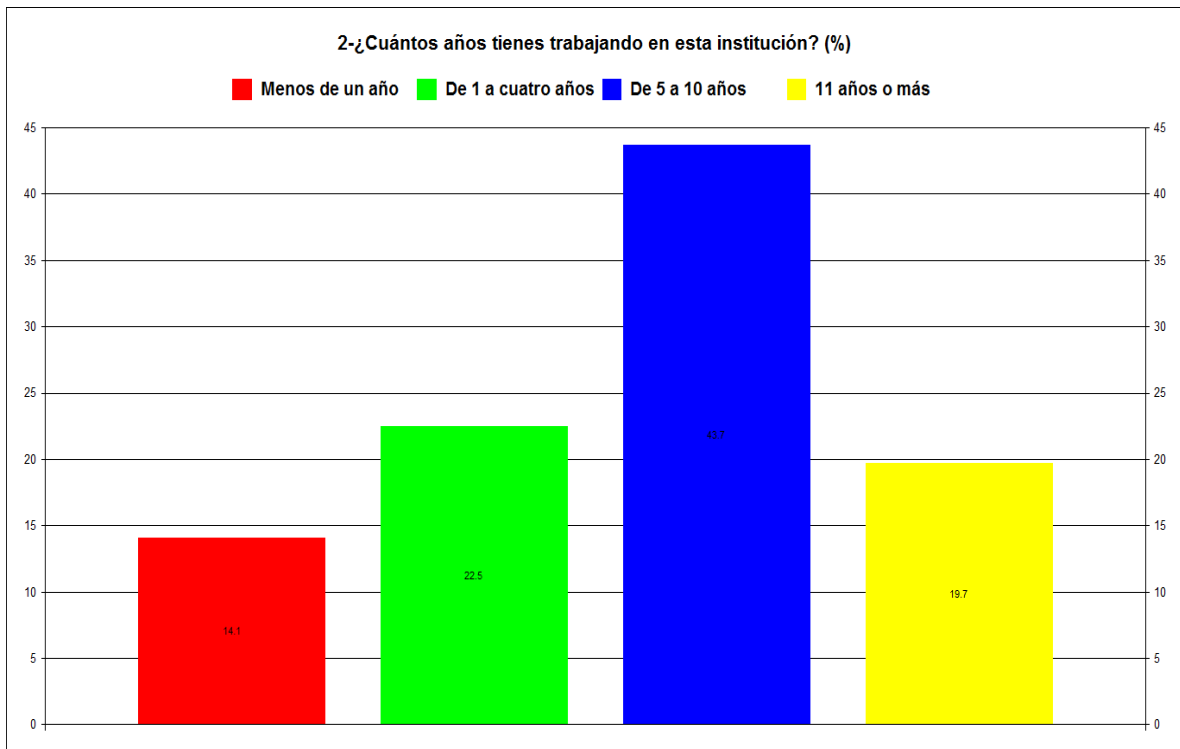
Gráfico No. 1



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 60% de la población de empleados encuestados pertenece al género femenino y el 40% restante al masculino.

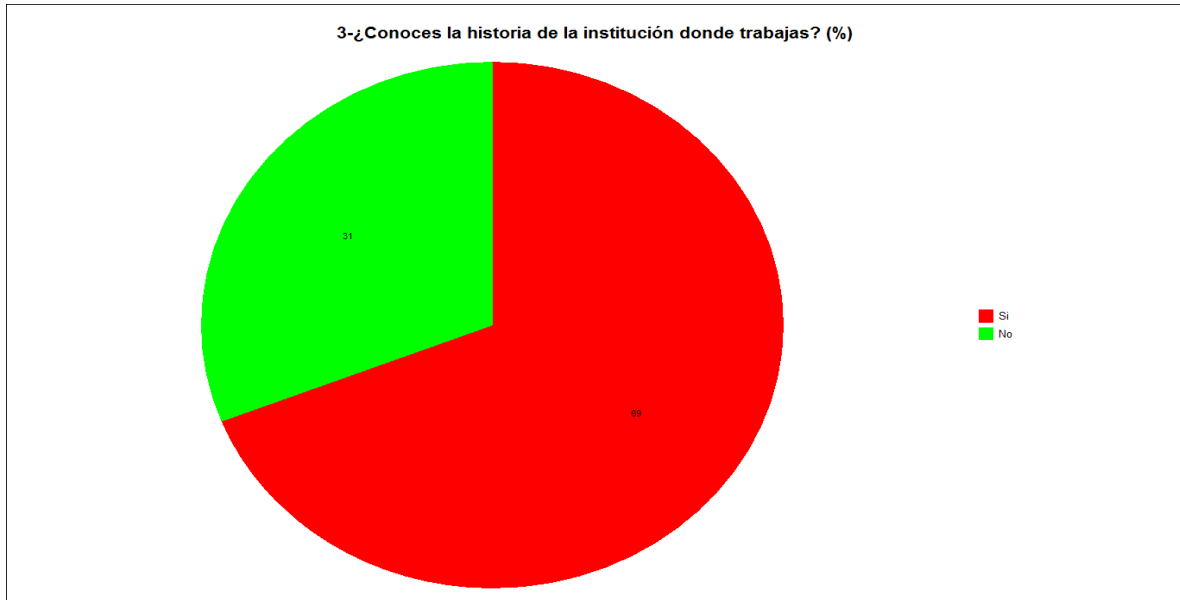
Gráfico No.2



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Más de un 70% de los empleados tiene cinco años o más laborando en la institución y solo el 30% tiene menos de 5 años trabajando en la institución. El 15% de los empleados tiene menos de un año trabajando en la empresa, el 23% tiene de uno a cuatro años, un 44% tiene entre cinco y diez años y el 20% tiene once años o más laborando en ARS SEMMA.

Gráfico No. 3



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 70% dijo conocer la historia de la organización y 30% no conoce la historia institucional.

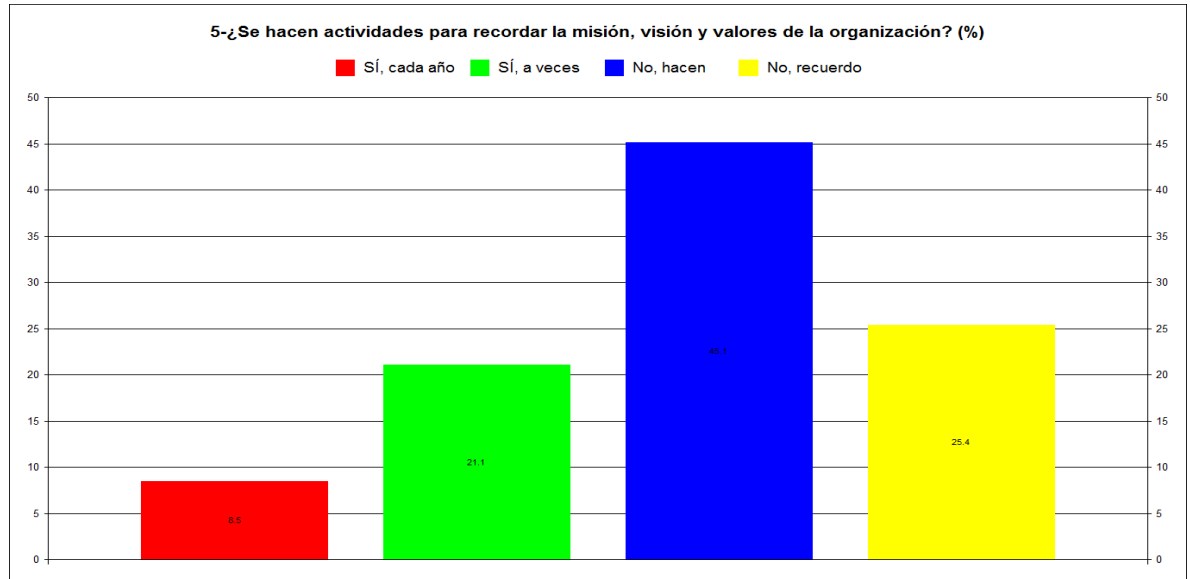
Gráfico No.4



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 25% respondió que no conocía la filosofía organizacional, en cambio el 75% afirma conocerla.

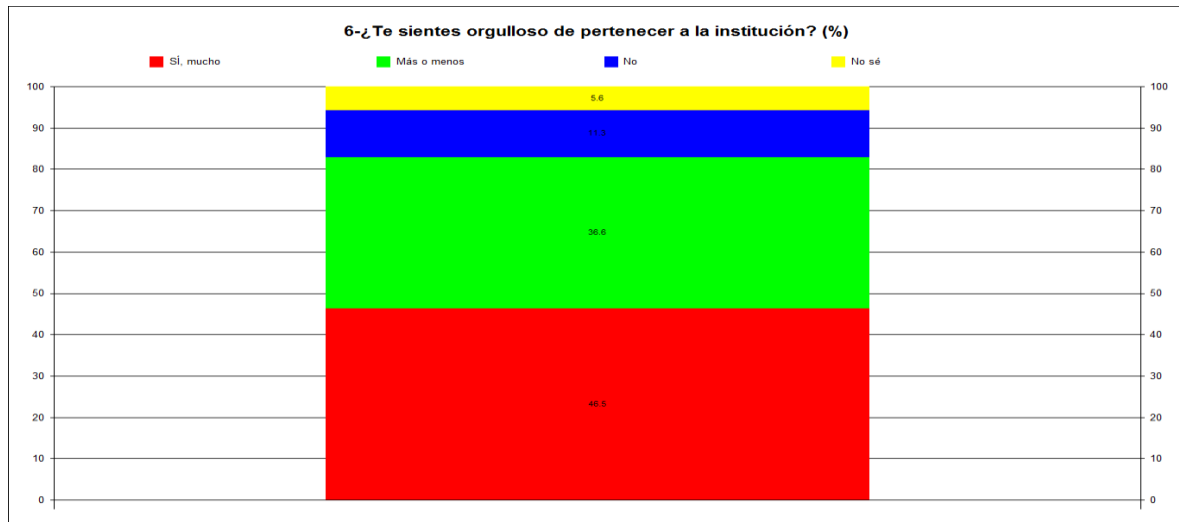
Gráfico No. 5



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 70% de los empleados encuetados respondió que en la institución no hace o no recuerda que se realizan actividades para recordar la misión, visión y los valores organizacionales de la empresa. Pero un 21% dice que a veces se realizan actividades para recordar la filosofía empresarial y solo 9% dice que hacen por lo menos una actividad con ese objetivo cada año.

Gráfico No. 6



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 47% de los empleados dice sentirse orgulloso de pertenecer a la organización, un 37% expresan sentirse más o menos orgulloso de laborar en la empresa, el 11% de los colaboradores dice no sentir orgullo de laboral en la organización, mientras que el 6% dijo no saber que responder a la pregunta.

Gráfico No.7



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Más del 75% de los encuestados conoce la página de internet del SEMMA, mientras que menos del 25% no la conoce

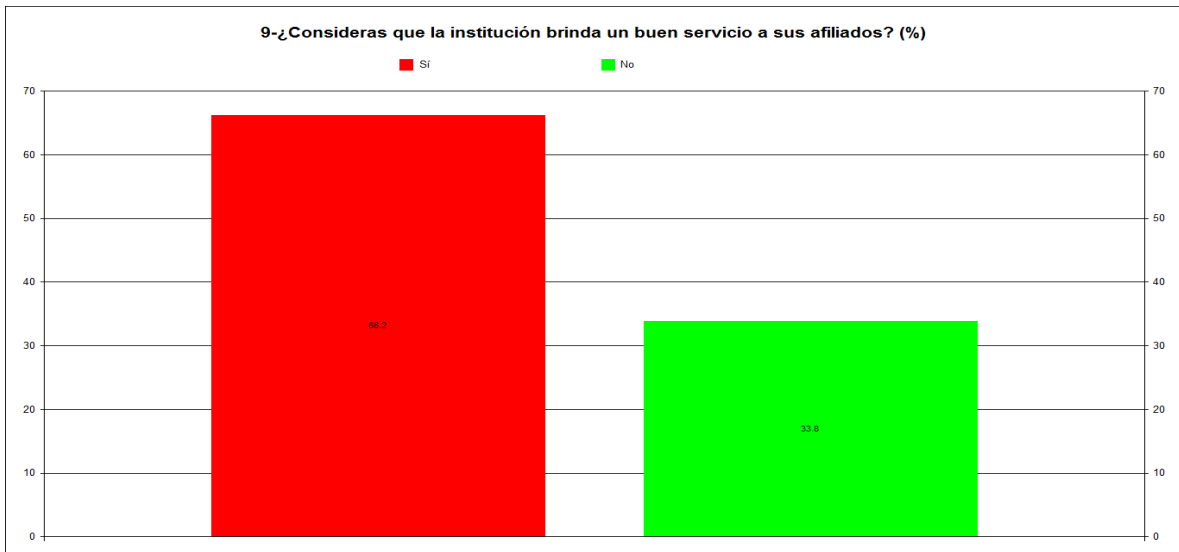
Gráfico No.8



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 41% de los empleados considera que la organización no lo toma en cuenta en la institución, un 28% de los colaboradores cree que si se le toma en cuenta en la organización, pero el 27% dice que solo a veces se le toma en cuenta en la empresa, mientras que el 4% de los empleados encuestados no supo que responder.

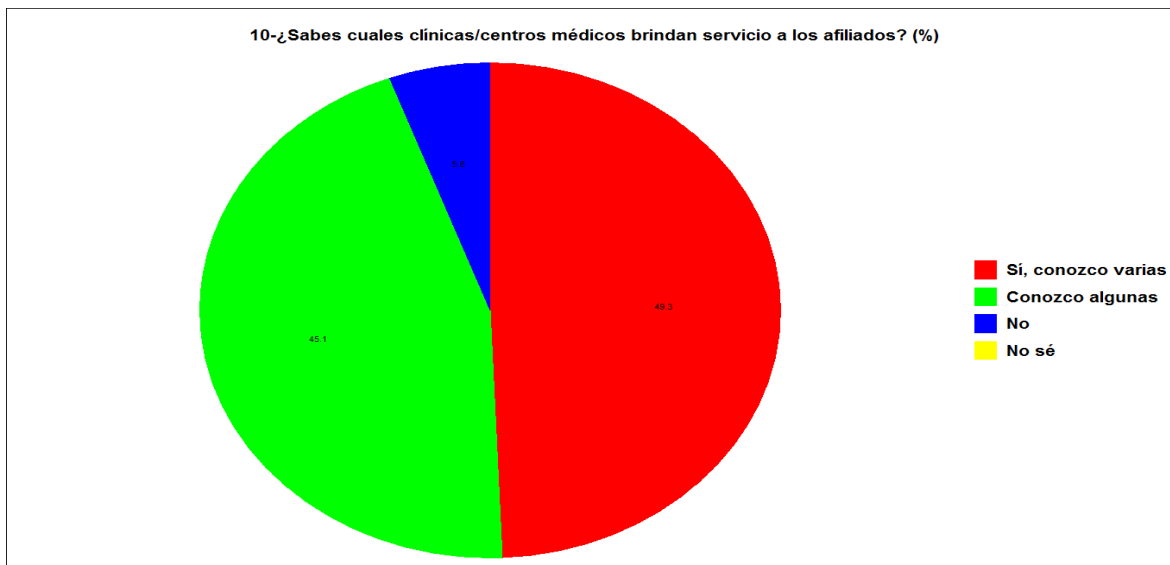
Gráfico No. 9



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Más de un 66% de los empleados considera que la organización brinda un buen servicio a sus afiliados y un 33% considera que la organización no brinda un buen servicio a sus clientes.

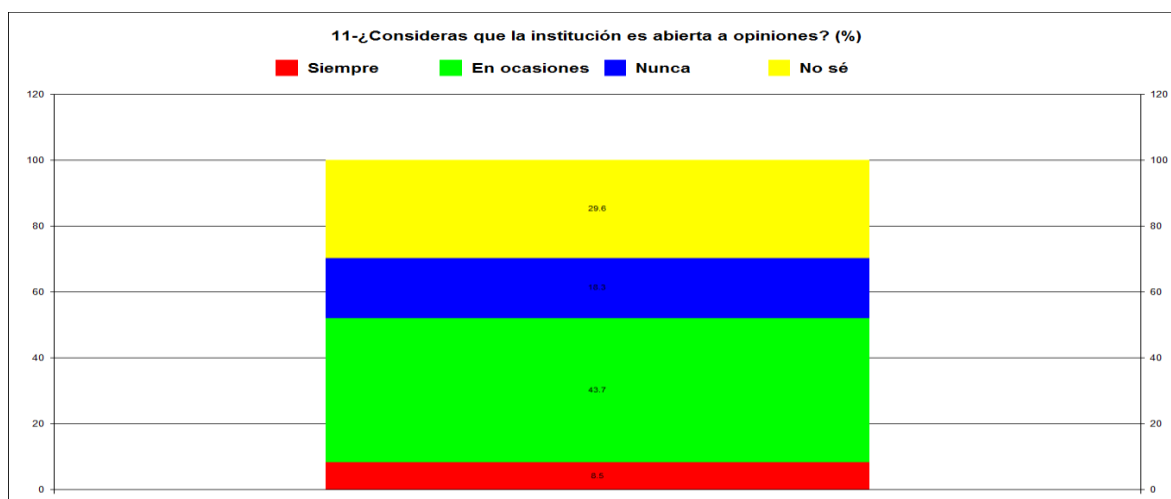
Gráfico No. 10



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 94% de los colaboradores de la organización conocen algún centro médico o clínica que brinda servicio a las personas que tienen seguro SEMMA y solo el 4% no conoce clínicas o centros médicos que presten servicios con el seguro de la organización.

Gráfico No. 11

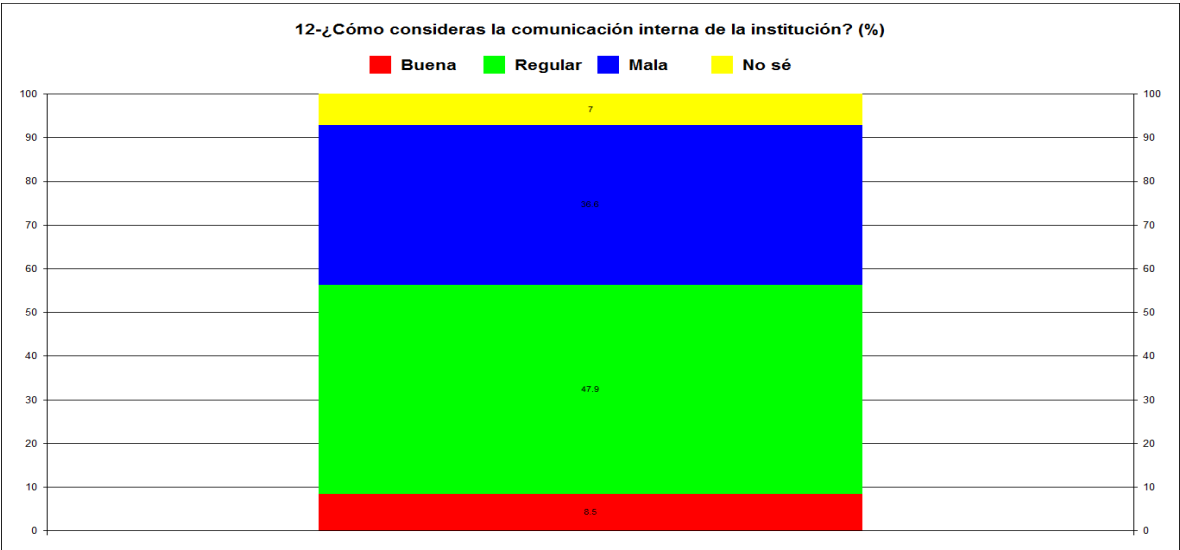


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 44% de los empleados de la organización considera que la organización ocasionalmente es abierta a opiniones, el 30 % de los empleados no supo que responder, 18% dice que la

institución nunca es abierta a opiniones y solo el 9% considera que la empresa si es abierta a opiniones.

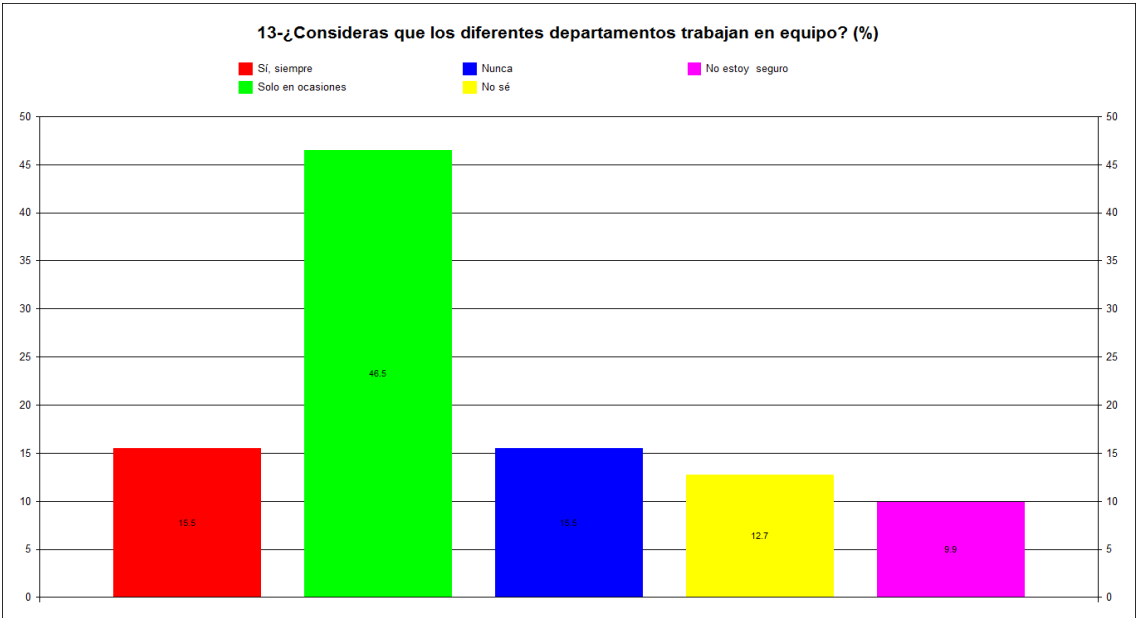
Gráfico No. 12



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Aproximadamente el 48% de la población laboral considera que la comunicación interna de la institución es regular, el 37% la cree mala, un 9% piensa que la comunicación interna es buena y el 7% dijo no saber que responder.

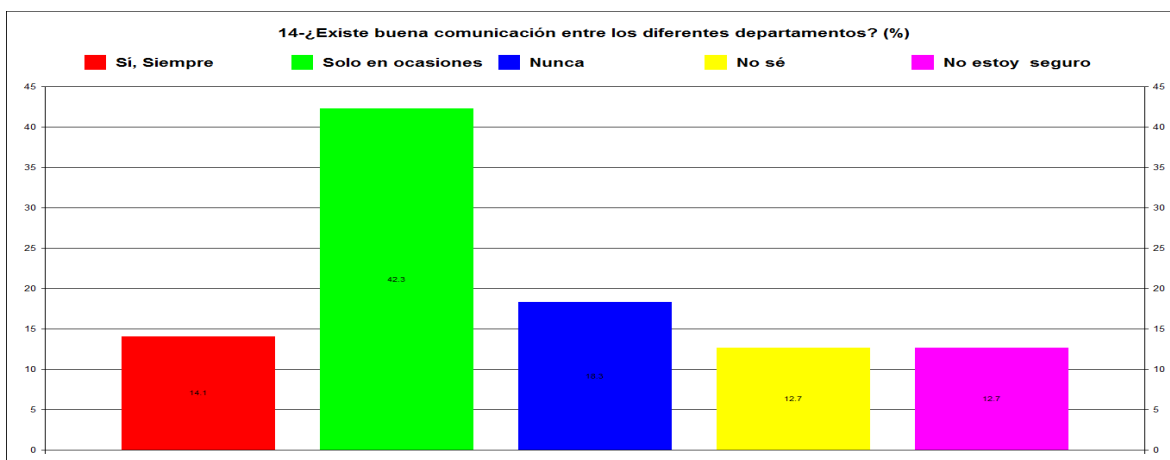
Gráfico No. 13



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 47% de los empleados encuestado considera que los departamentos de la organización trabajan en equipo solo en ocasiones, más de un 15% cree que siempre se trabaja en equipo en la organización, un 15% cree que los diferentes departamento nunca trabajan en equipo y más del 22% dijo que no sabía o que no estaba seguro como responder la pregunta.

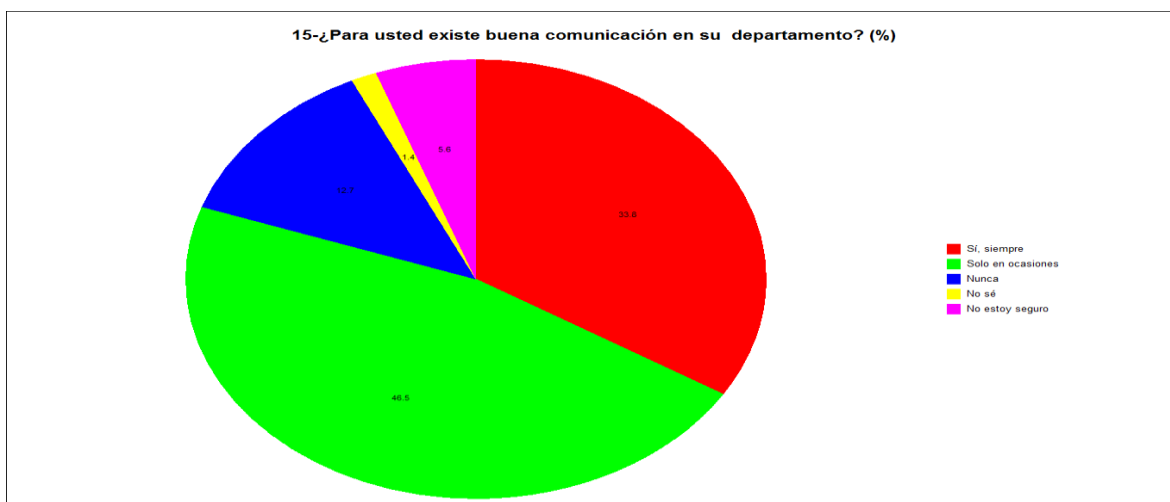
Gráfico No. 14



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 42% de los empleados cree que solo ocasionalmente existe buena comunicación entre los departamentos, un 18% dice que nunca hay buena comunicación interdepartamental, en cambio el 14% cree que si hay buena comunicación entre los diferentes departamentos y poco más de un 25% no está seguro o no supo cómo responder la pregunta.

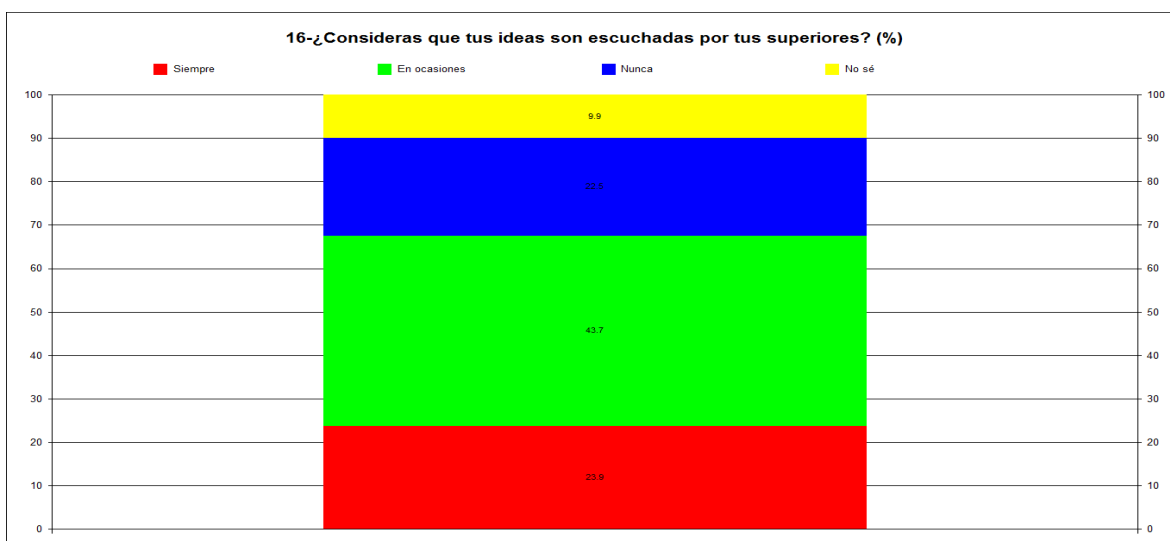
Gráfico No. 15



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 47% de los colaboradores encuestados piensa que en su departamento la comunicación es buena en algunas ocasiones, un 34% cree que siempre la comunicación en su departamento es buena, mientras que más del 12% considera que nunca existe buena comunicación en su departamento y el 8% no sabe o no está seguro de cómo responder a la pregunta.

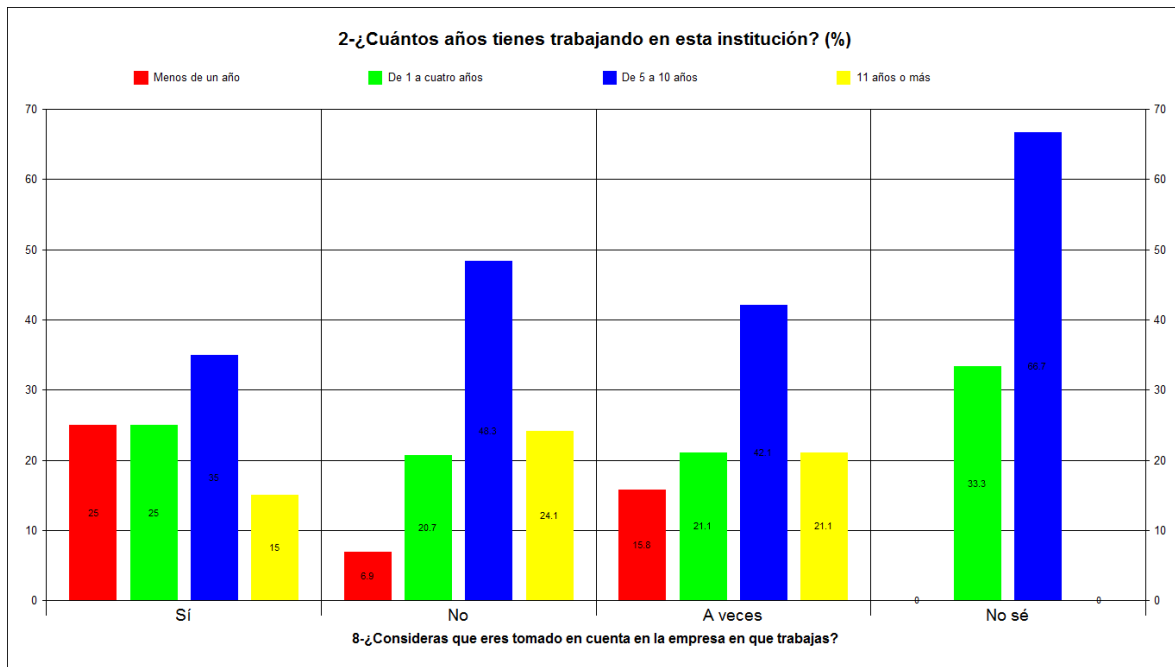
Gráfico No.16



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 44% considera que sus ideas son escuchadas en la organización solo ocasionalmente, mientras que el 23% cree que sus ideas siempre son tomadas en cuenta, un 22% respondió que nunca sus ideas son tomadas en cuenta el 10% de los empleados encuestados expresó no saber que responder a la pregunta.

Gráfico No. 17



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

De los que respondieron que cree que son tomados en cuenta en la organización el 50% tiene más de cinco años, mientras que el 25% tienen menos de un año trabajando en SEMMA, de igual manera el 25% de los que tienen trabajando en la organización menos de cinco años. En cambio el 72% de los que laboran en la ARS por más de cinco años piensa que no se le toma en cuenta dentro de la organización. Finalmente el 63% de los que respondieron que a veces se les toma en cuenta tienen más de cinco años de labor, mientras que el 33% de los que escogieron esta respuesta tienen cuatro años o menos laborando en la organización.

2.1.3-Resumen general del análisis de la encuesta aplicada a los empleados

En sentido general en esta organización es necesario realizar un esfuerzo sistemático para cambiar la percepción que tienen los empleados de la institución porque aunque un porcentaje considerable diga que la comunicación interna este bien hay un gran grupo, según la encuesta realizada, que tienen una percepción de la empresa que hay que mejorar con la finalidad de mejorar la imagen que tienen esos empleados sobre el SEMMA y crear un mejor ambiente laboral.

La filosofía y la historia es uno de los temas que debe ser abordado para cambiar la imagen y vincular a los empleados. Un gran porcentaje de los que dicen no conocer la historia organizacional tienen más de cinco años de labor dentro de la organización lo cual es un indicador de que ellos no se han preocupado por investigar sobre la misma y que la empresa no ha realizado el proceso debido para que cada empleado tenga conocimientos básico de la historia del SEMMA. En cuanto a la filosofía empresarial, un 25% de los empleados dice no conocerla, esto sin mencionar que hay un divorcio entre la filosofía que se muestra en la página de la organización y la que existe en diferentes puntos de la estructura de la empresa.

Como punto a favor la mayoría de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Esto es muy positivo en cuanto al mundo corporativo y la institución debe emplear estrategias para aprovechar este indicador y cultivar más el sentido de pertenencia.

Otro de los puntos que debe considerar mejorar la dirección del SEMMA es la comunicación ascendente pues los datos muestran que el 61% de los colaboradores o afiliados piensa que la empresa solo en ocasiones es abierta a opiniones o que nunca lo es.

Finalmente el punto o indicador más importante que se debe tomar en cuenta para su mejorar es que un 37% de los empleados tienen la percepción de que la comunicación interna de la organización es mala.

2.1.4-Análisis de las observación en servicio al cliente

Durante la aplicación de esta técnica se pudo observar como los empleados ofrecían información y se manejaban ante varias situaciones con los clientes que los abordaban. Se puede decir que en cuanto al servicio al cliente los empleados realizan una labor positiva que resulta en una buena imagen ante el público externo.

En uno de los casos que presenciamos se observó la queja de un afiliado relacionada a una operación que no se pudo realizar por algunas dificultades técnicas. El colaborador que

atendió al afiliado se dedicó a escuchar la queja y le refirió las indicaciones de lugar y el cliente se retiró de la empresa dándole las gracias por su atención.

Este suceso es una evidencia de la calidad del servicio que ofrece la organización a través de sus colaboradores, hecho que ha sido confirmado gracias a la encuesta aplicada a los maestros y afiliado de la ARS.

2.1.5-Análisis de la Observación de los distintivos de identidad

En cuanto al logotipo de la organización existe la necesidad de cuidar más estos símbolos organizacionales debido a que los que están en la parte externa del local del SEMMA se les ha deteriorado el color y se ven opacos y descoloridos.

Esto provoca que el color del logotipo que está localizado en la parte de afuera del local sea distinto a los que se encuentra en lo interno del mismo.

Mantener en buen estado los símbolos de identidad de la organización es muy importante porque la identidad corporativa define la personalidad de la institución y comunica el perfil empresarial.

2.1.6-Entrevista a profesores afiliados

Descripción del entrevistado: Maestra de más de cuarenta y cinco años de edad y con veinte años de ejercicio profesional

¿Qué opinión le merece el SEMMA?

El SEMMA es un buen seguro para mí, es la mejor opción que tiene un maestro a la hora de hablar de seguro médico. Yo he visto como muchos compañeros se han cambiado de seguro y luego tienen que esperar unos meses, por lo que establece la ley de seguridad, para regresar a su seguro médico.

Con el seguro SEMMA sí a uno lo pensionan (habla de los maestros del sector público) queda con seguro, pero sí estamos en otra ARS quedamos sin protección médica. El problema que con el SEMMA es que tiene muy pocas clínicas en la zona donde vivo (se refiere a Santo Domingo Norte) y eso es muy incomodo porque en una situaciones de emergencia nos limita a unas pocas clínicas. En el caso de las farmacias es peor, porque son escasas las que brindan servicio con seguro SEMMA, pero gracias a Dios que hay una que da el servicio casi en todas partes del país.

Descripción del entrevistado: Maestro de más de más de cincuenta años de edad y con 25 años de ejercicio profesional

¿Qué opinión le merece el SEMMA?

El SEMMA es un seguro bueno, yo le agradezco todo lo que han hecho por mí y mi esposa. Me realicé una operación en el centro médico y no tuve que pagar un solo peso, “gracias al Señor”.

Lo que sí me gustaría es que más farmacias y clínicas brindaran servicios con el seguro porque sería conveniente para nosotros como afiliados ya que son muy pocas las que hoy te dan los medicamentos con este seguro.

Descripción del entrevistado: Maestro con treinta años de edad y con tres años de ejercicio profesional

¿Qué opinión le merece el SEMMA?

El SEMMA es el seguro de los maestros, los profesores veteranos escogen ese seguro, quizás por un asunto de tradición, pero yo prefiero pagar por lo bueno, así que opté por una ARS que me brinda mejor servicio, tiene más clínicas disponibles para sus afiliados y muchísimas farmacias que te brindan los medicamentos que necesitas. Para mí ese es uno de los principales problemas con el Seguro de los Maestros (SEMMA) que casi no tienen clínicas y que son muy pocas las farmacias.

2.1.7-Análisis de la entrevista realizada a los maestros

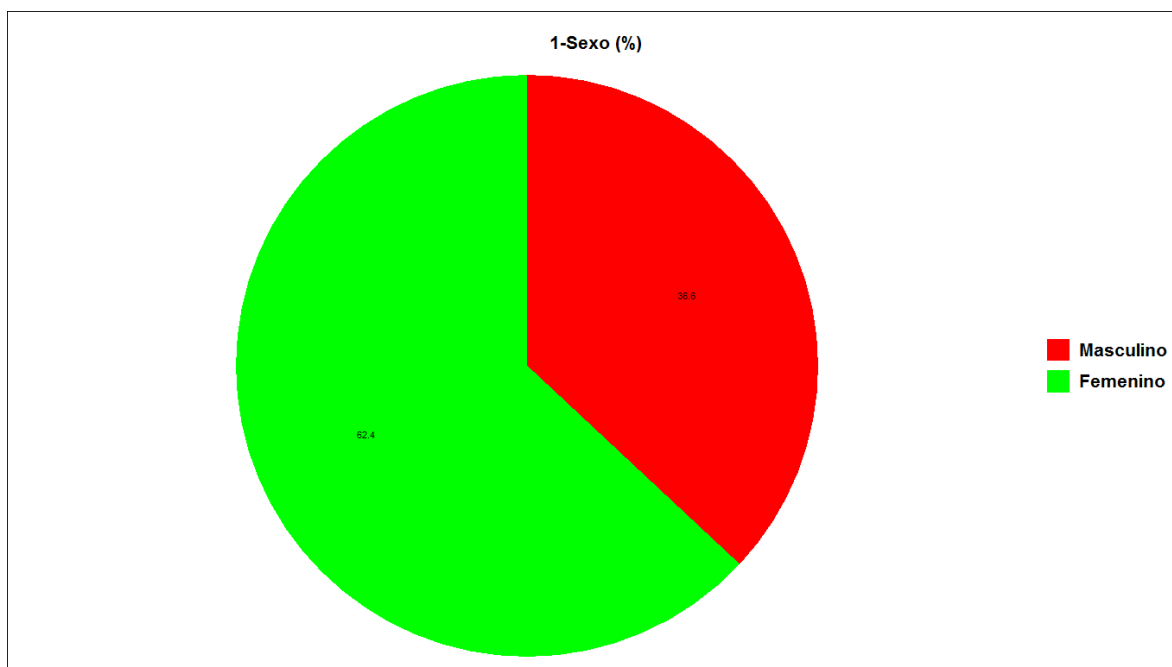
Los datos obtenidos de estas entrevistas evidencian que la fortaleza del SEMMA se concentra en los maestros de más edad, este hecho también fue confirmado por la encuesta que se realizó a los afiliados.

Según los maestros que dijeron poseer seguro SEMMA se sienten agradecidos de la institución por las atenciones recibidas, sin embargo ambos expresaron sus quejas, al decir que las debilidades del SEMMA radican en que pocas clínicas y farmacias que brindan el servicio con este seguro.

En cambio se entrevistó a un joven profesor con menos años en el servicio de la enseñanza y este respondió que prefiere pagar por un seguro que tenga más clínicas disponibles y señaló las debilidades que los maestros entrevistados anteriormente, señalaron.

2.1.8-Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los Afiliados y maestros

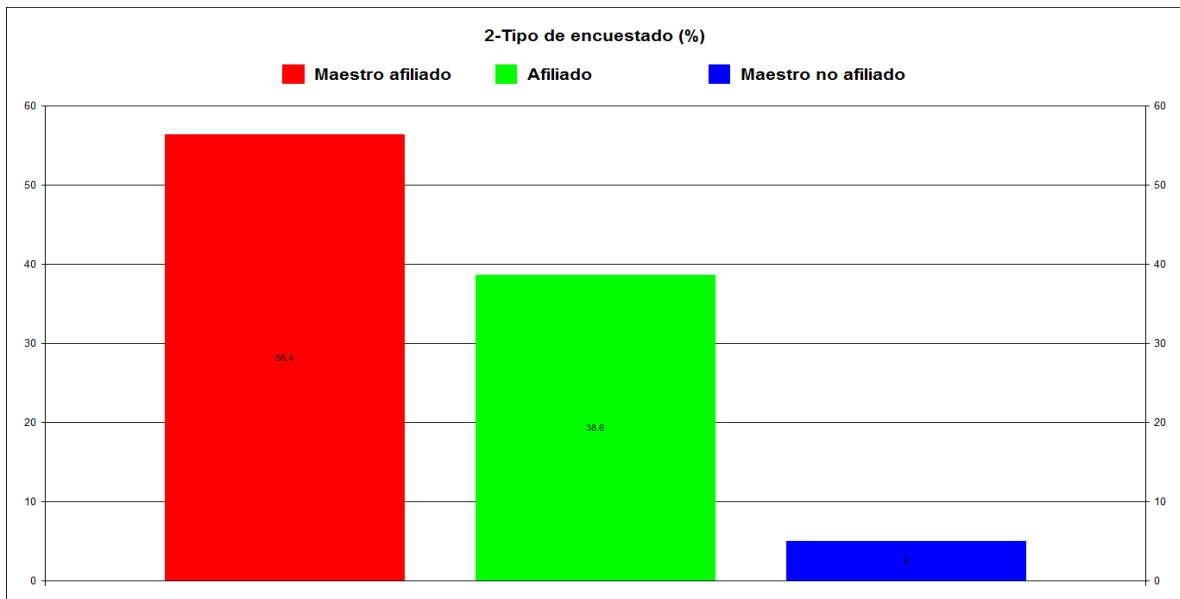
Gráfico No. 18



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 62% de los implados encuestado pertenece al género femenino y el 37% de los encuestados al masculino.

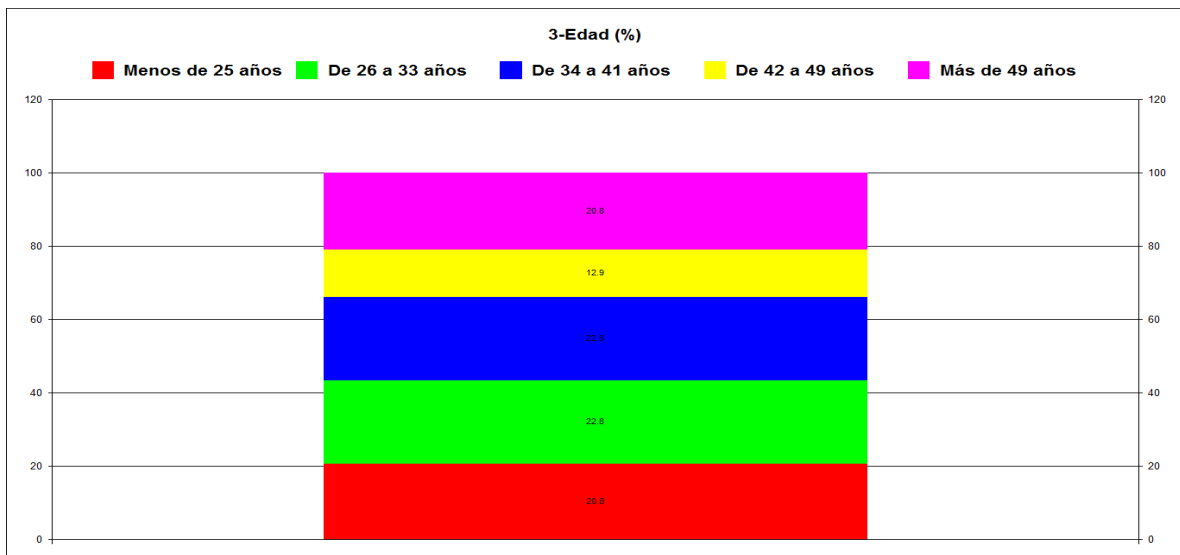
Gráfico No. 19



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 56% de los encuestados son maestros o maestras afiliado ARS SEMMA, el 38% de los encuestados son afiliados dependientes y un 5% son maestros que no tienen seguro SEMMA.

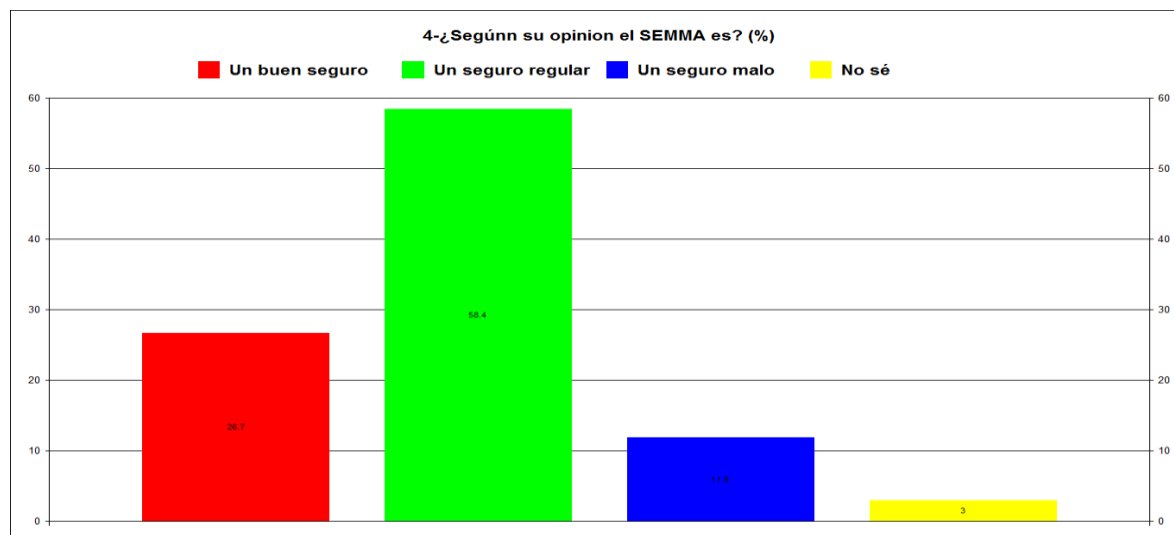
Gráfico No. 20



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Más de un 67% de los encuestados tienen menos de 41 años de edad y un 33% tienen 41 años o más

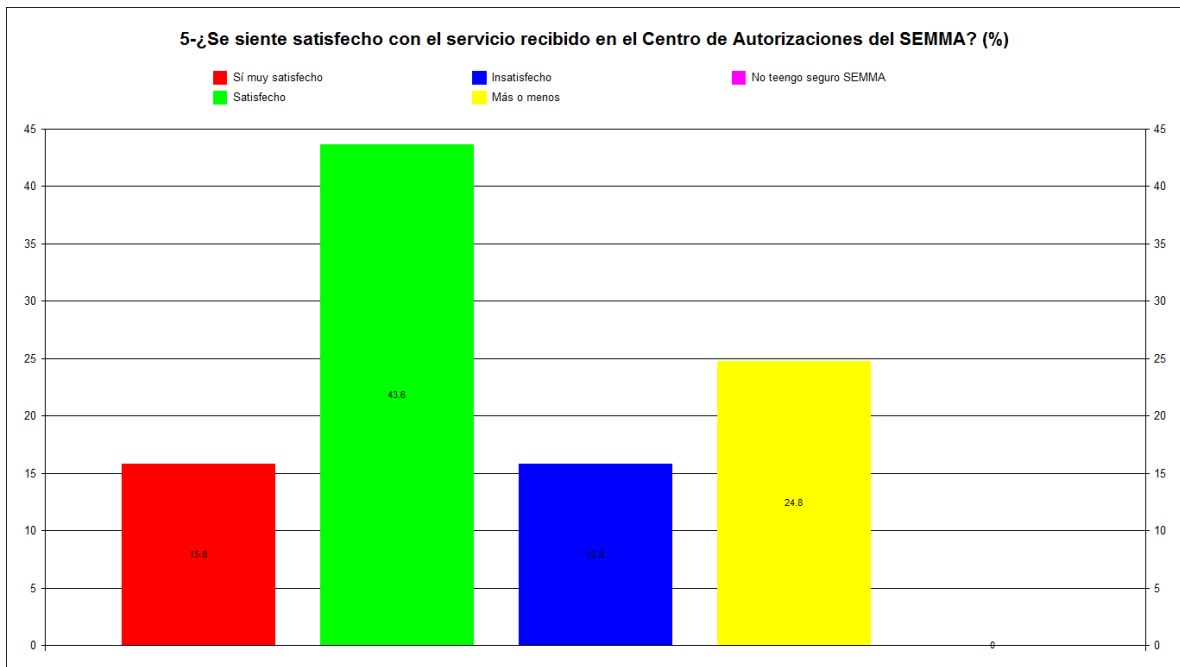
Gráfico No. 21



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 58% de los encuestados cree que el SEMMA es un seguro regular, el 27% lo cree un seguro bueno, mientras que el 12% lo considera un seguro malo y el 3% dijo no saber que responder.

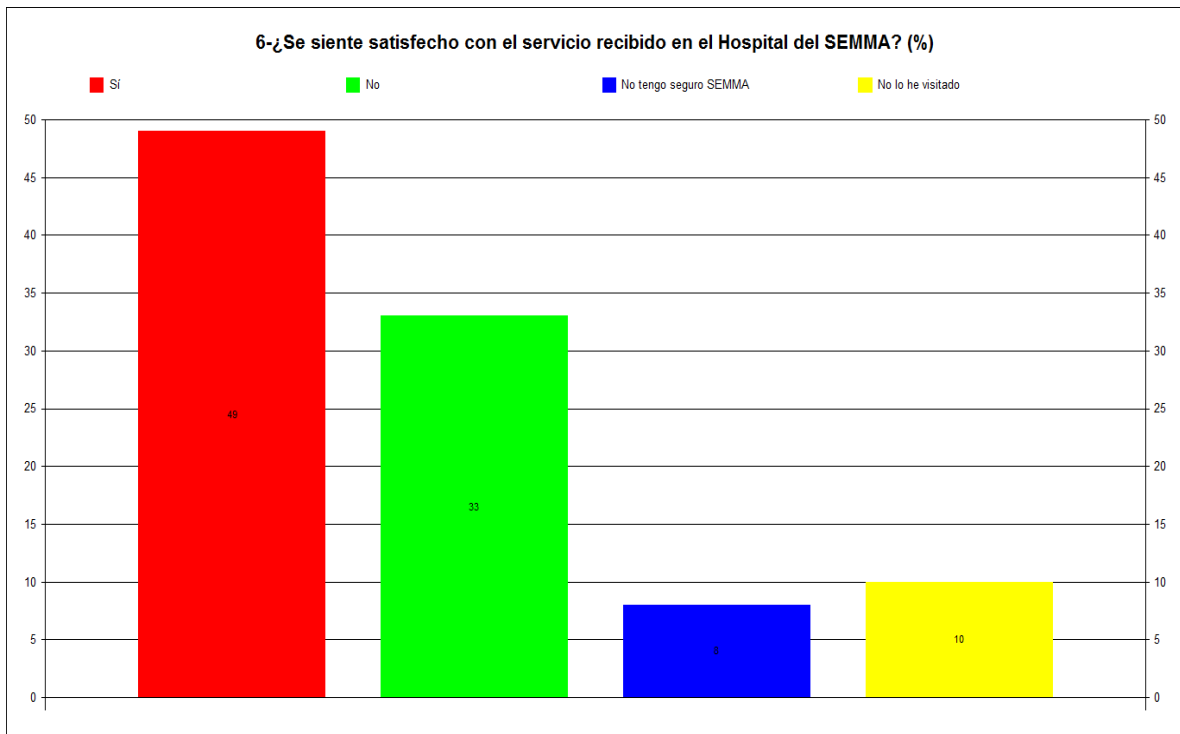
Gráfico No. 22



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 58% de los afiliados encuestados dijo sentirse satisfecho con los servicios recibidos en el centro de autorizaciones de ARS SEMMA, un 25% dijo sentirse más o menos satisfecho y solo el 15% dijo que se sentía insatisfecho con el servicio recibido.

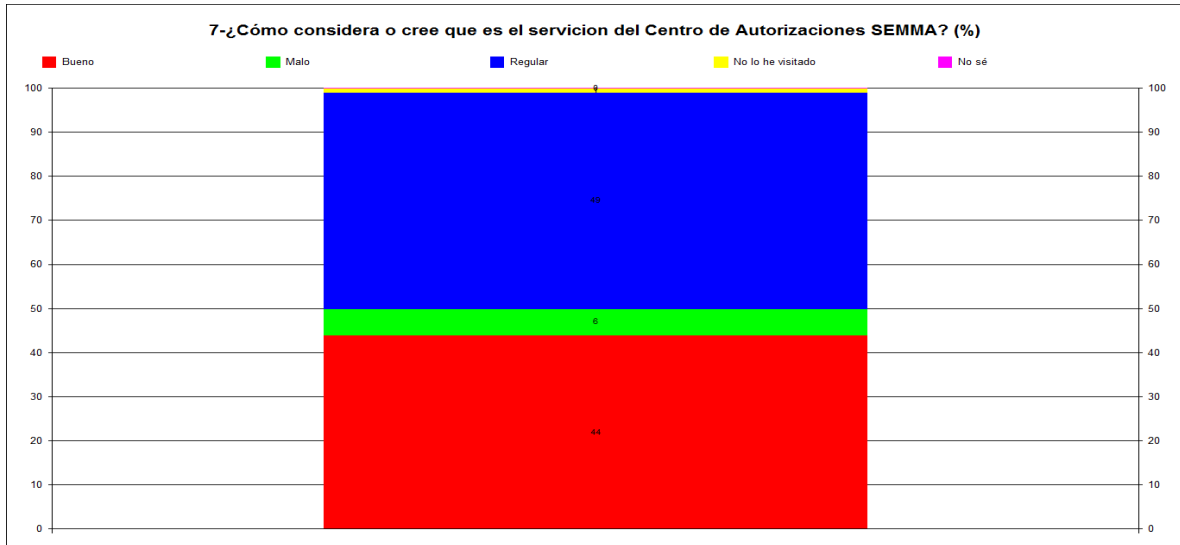
Gráfico No. 23



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 49% de los afiliados dicen sentirse satisfechos con los servicios recibidos en el hospital docente, el 33% no se siente satisfecho con el servicio del hospital y un 18% respondió que no había visitado el centro médico o que no tenía el seguro.

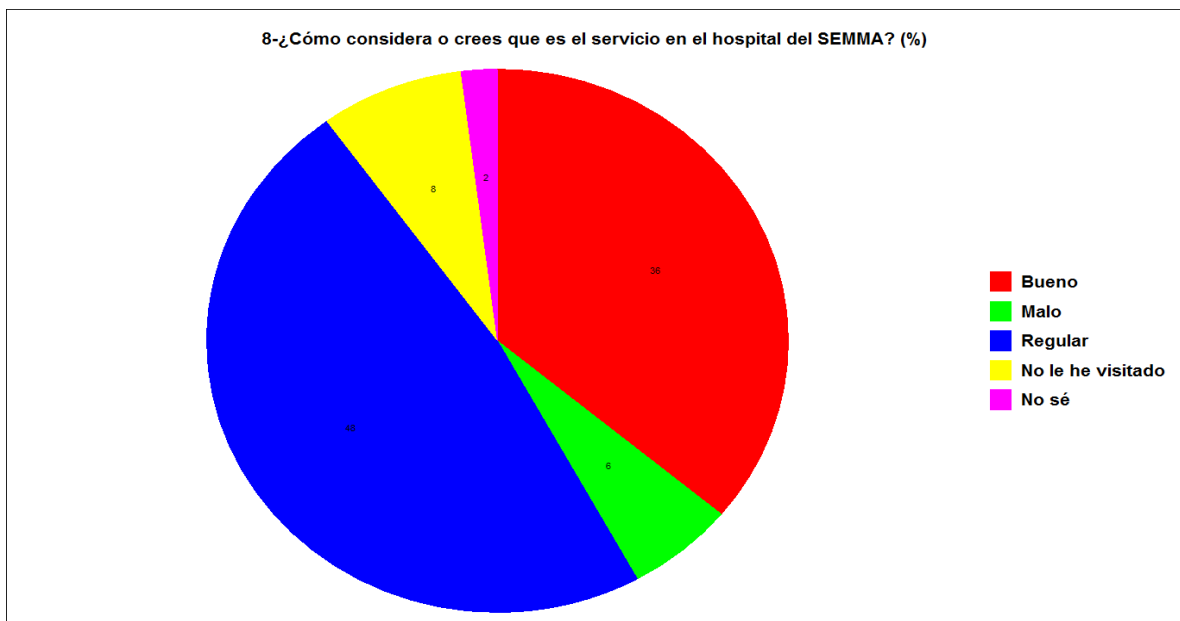
Gráfico No. 24



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 49% de los encuestados dicen que el centro de autorizaciones del SEMMA brinda un servicio regular, el 44% cree que el servicio es bueno y 6% lo cree malo.

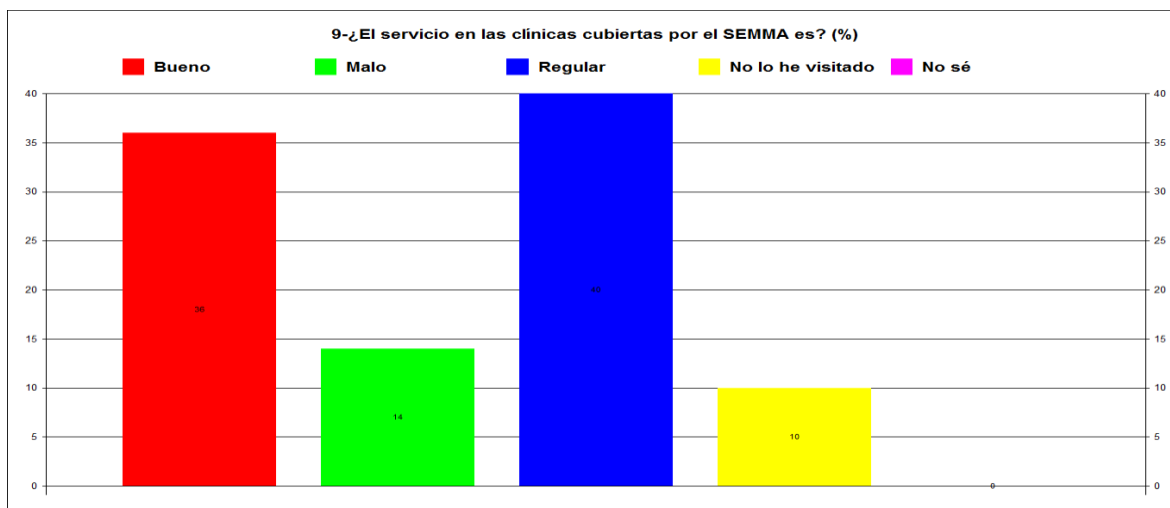
Gráfico No. 25



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 48% de los encuestados piensa que el servicio del hospital docente SEMMA es regular, un 36% lo considera bueno, solo un 6% considera el servicio malo y el 10% dijo no saber o que no había visitado el hospital de los docentes.

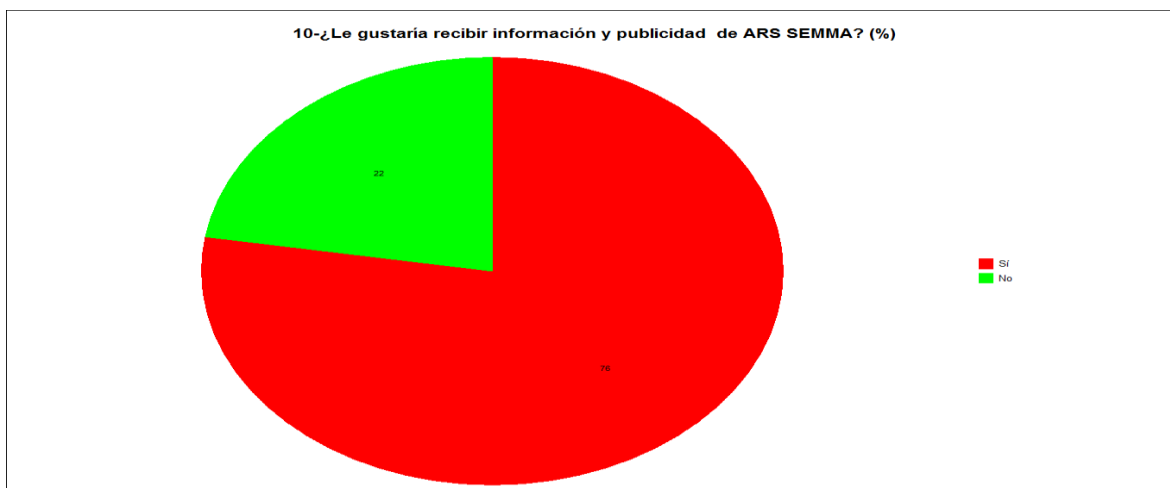
Gráfico No. 26



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Un 40% de los encuestados dice que el servicio de las clínicas que ofrecen servicio con seguro SEMMA es regular, el 36% lo considera bueno, el 14% dijo que el servicio de las clínicas era malo y el 10% dijo que no ha visitado ninguna clínica que brinde servicio con el SEMMA.

Gráfico No. 27



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Más del 75% le gustaría recibir información o mensajes publicitarios sobre ARS SEMMA y solo el 20% no quisiera recibir publicidad o información sobre el seguro de los maestros.

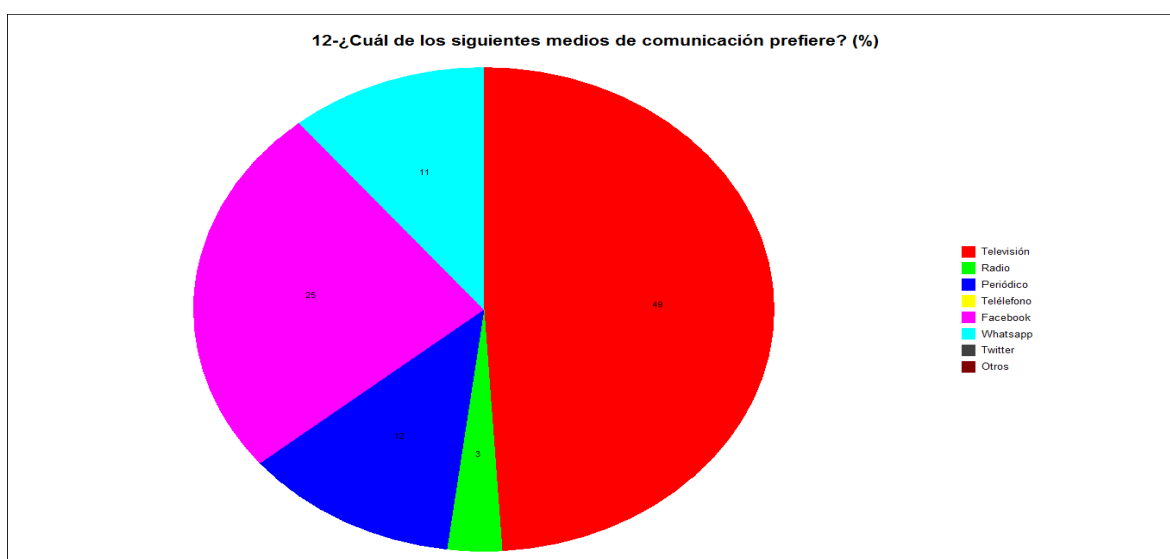
Gráfico No. 28



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Al 50% de los encuestados le gustaría recibir informaciones o publicidad a través de la televisión, el 20% prefiere el correo electrónico para recibir información sobre su seguro, un 12% escoge el periódico como el medio para que le envíen información sobre su seguro y el 14% de los encuestado se inclina por el teléfono, radio u otro medios.

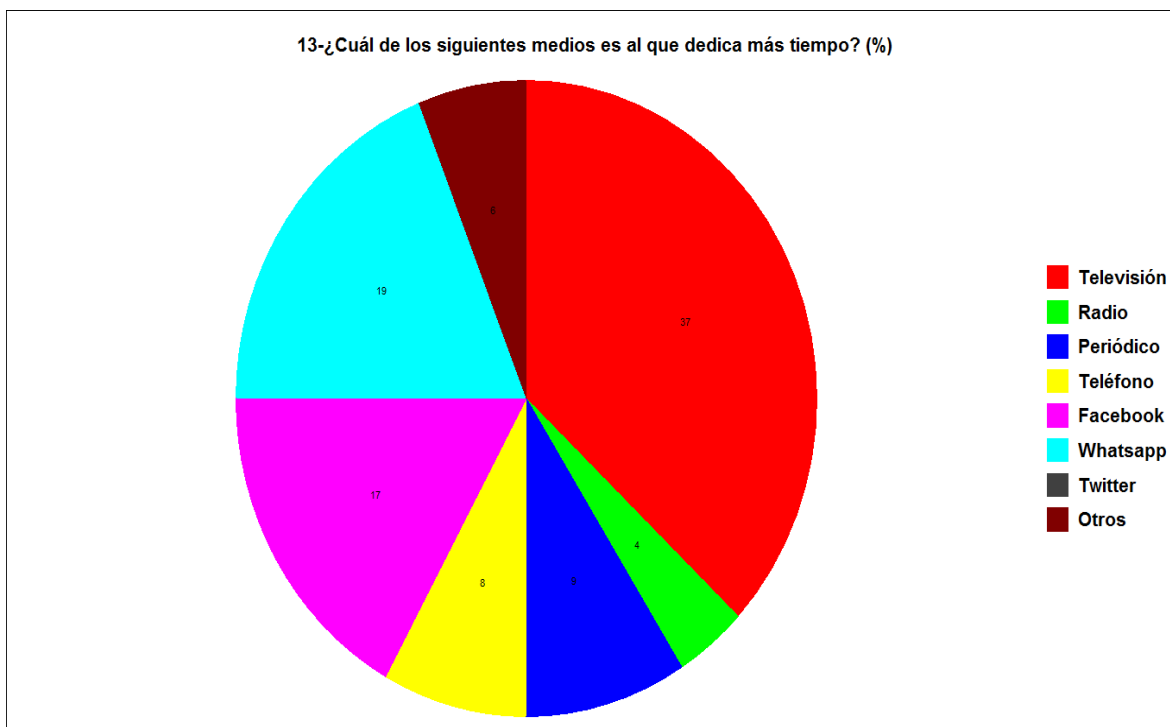
Gráfico No. 29



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

La televisión es el medio preferido por los encuestados en un 49%, el facebook concentra la atención del 25% de los encuestados, el periódico tiene un 12% de preferencia como medio o canal de los encuestados, mientras que el whatsapp concentra un 11% como medio.

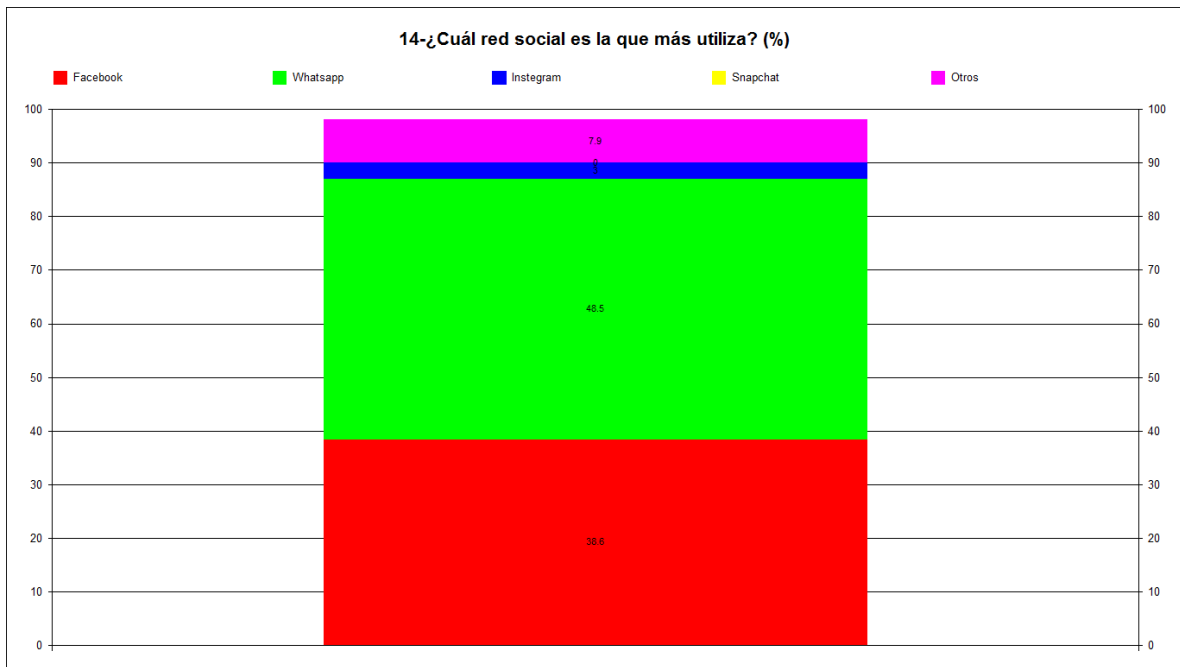
Gráfico No. 30



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 37% de los afiliados dedica más tiempo a la televisión, whatsapp es el segundo medio al que los afiliados dedican más tiempo con un 19 % de la concentración de afiliados, seguido de facebook con un 17% y el 27% de los afiliados dedican más tiempo a la comunicación a través de medios como, periódico, radio, teléfono y twitter.

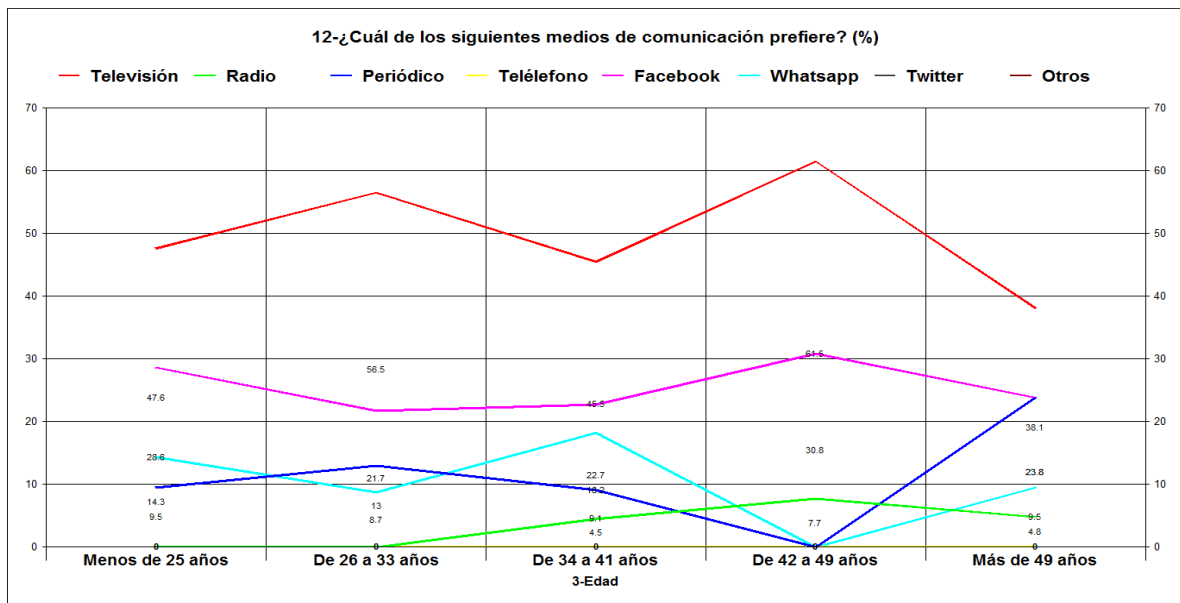
Gráfico No. 31



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

El 49% de los afiliados respondió que utiliza más el whatsapp como red social, el 39% usa más el facebook y el 12% prefiere instegram u otros tipos de redes sociales.

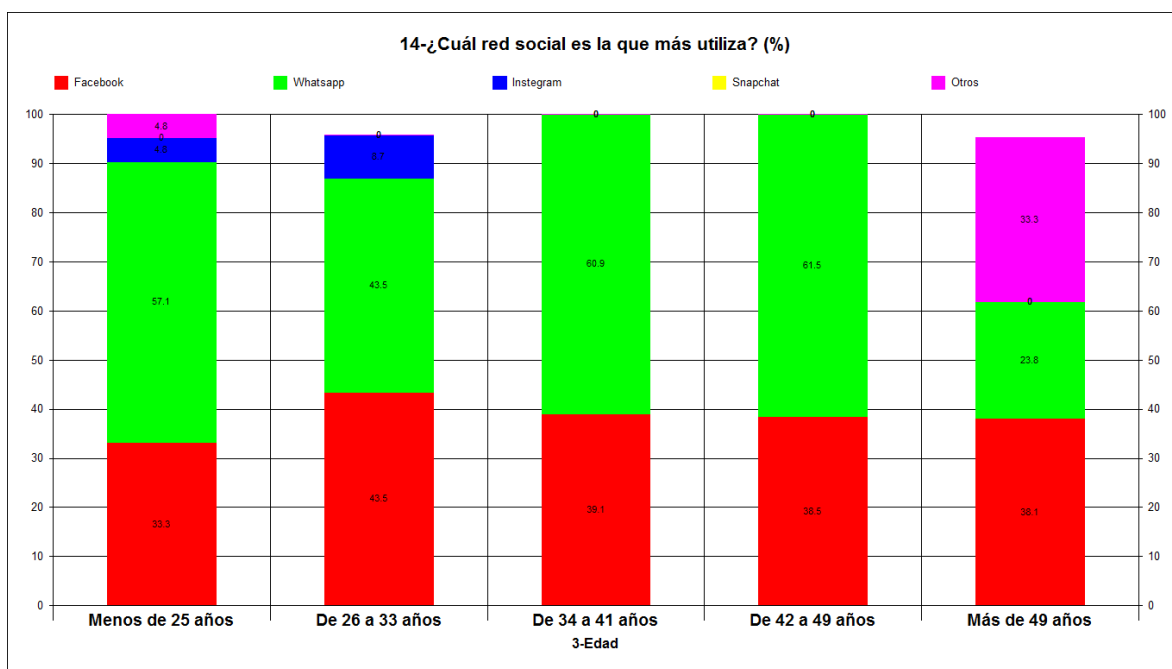
Gráfico No. 32



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Según los resultados de la encuesta los medios que concentra casi a toda la población sin importar su edad son la televisión, facebook, whatsapp y el periódico.

Gráfico No.33



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recolectados con la encuesta.

Las redes sociales a la que más dedican tiempo los afiliados no importando su edad es whatsapp aproximadamente en un 60%, seguido de facebook con un aproximado del 40% del publico encuestado.

2.1.9-Resumen general del análisis de la encuesta aplicada a los profesores y afiliados del SEMMA

La mayoría de los encuestados del SEMMA pertenece al género femenino por lo que se debe concentrar mayor esfuerzo en localizar los medios que cautiva a esta audiencia para que tenga contacto con las informaciones y la publicidad de la institución.

Más de un 50% de los maestros y afiliados se sienten satisfecho con el servicio que reciben en el centro de autorizaciones y del hospital de los docentes, pero en promedio un 20% no está satisfecho con el servicio. Es necesario hacer un esfuerzo para que el porcentaje de insatisfechos mengue y esos afiliados se sumen a los que tienen una opinión positiva de la institución.

En otro orden, a más de tres cuartos de los afiliados y maestros les gustaría recibir informaciones o publicidad acerca sobre ARS SEMMA y poco menos del 25% no quiere recibir informaciones, ni publicidad de la institución, pero se logró identificar el medio por el cual se puede localizar a estos afiliados.

No importando la edad ni el género, la televisión es el medio preferido e ideal para contactar a los afiliados y maestro del SEMMA. Es por esta razón que se debe ver este medio como el canal ideal para enviar informaciones y publicidad a los clientes de la organización, pues a través medio se tendrá contacto con los mismos.

El periódico es el otro medio que prefieren los afiliados por lo que estos medios también se deben emplear con fines informativos a favor de la organización.

En cuanto a las redes sociales la empresa debe considerar crear imágenes y videos informativos que puedan ser dirigidos a los afiliados a través de las redes sociales como facebook y whatsapp.

2.1.10-Reseña histórica del SEMMA

El Seguro Medico para Maestro (SEMMA) fue creada el 12 de 3 febrero del 1985 con el propósito de garantizar los servicios necesarios de salud para los maestros del sector público. De acuerdo a su reglamento, el SEMMA podrá brindar sus servicios a otros empleados del sector público que tengan vínculos con la educación nacional.

En 1961 la clase magisterial se organizo en torno a la federación nacional de maestros que se instituyó formalmente el 31 de marzo de de 1962 y desde su principio, la obtención de un servicio adecuado de salud para sus afiliados ocupó un lugar importante entre sus demandas de reivindicaciones sociales. En 1963 como resultado de un sondeo realizado por los directivos de esta federación, se implemento una sencilla modalidad de seguro médico para la Filial del Distrito Nacional (FENAMA). Este organismo se financiaba gracias a la aportación de un peso mensual por parte de los profesores.

En 1975 la Asociación Dominicana de Profesores (ADP) adoptó como uno de sus diez principales reclamos la creación de un seguro médico para los maestros.

En 1980 el entonces presidente dominicano Antonio Guzmán firmó un acuerdo con el ADP mediante el cual se comprometía a crear dicho seguro para los maestros. Pero fue hasta el seis de noviembre de 1984, luego de una amplia jornada de demandas, que los dirigentes del ADP arribaron a un acuerdo trascendental de la cual el SEMMA fue su principal conquista.

Debido a ese acuerdo se creó una comisión bipartidista compuesta por tres representantes del ADP y tres del estado, logrando que en febrero de 1985 se entregue el proyecto definitivo de la creación del SEMMA.

El 12 de febrero de 1985 el presidente Salvador Jorge Blanco mediante el decreto 2745 creó el Seguro Medico para Maestros (SEMMA) como órgano adscrito a la Secretaria de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos (SEEBAC).

Las primeras afiliaciones del SEMMA a nivel nacional comenzaron a realizarse a partir del 15 de febrero del 1985 a cargo del personal del SEEBAC y miembros del ADP. Este proceso se inició con la contratación de 55 clínicas, distribuidas en las tres grandes regiones del país.

En el año 1995 como resultado del seminario taller “Alternativas para el desarrollo y fortalecimiento del Seguro Médico de los Maestros se decidió crear unidades de salud propias, luego de realizar estudios profundos de factibilidad.

En 1993 el gobierno dominicano presidido por el presidente Dr. Joaquín Balaguer donó a la SEEBAC las antiguas instalaciones del Hospital José María Cabral y Báez, siendo este reconstruido desde ese año hasta el 1995.

El Centro Médico SEMMA Santiago abrió sus puertas en septiembre de 1995 bajo la dirección del Dr. Mirlan de los Santos y dirección médica del Dr. Inoa Suazo.

El 25 de abril de 1994 el consejo directivo decidió comprar el antiguo Centro Cardiovascular, con la intención de levantar el Centro Médico SEMMA de Santo Domingo, que fue inaugurado el 8 de septiembre de 1998 con la presencia del presidente de la República Dr. Leonel Fernández.

Antecedentes

Del SEMMA se han realizado varios estudios de investigación, principalmente en lo concerniente al campo de recursos humanos. Una de estas investigaciones es “Evaluación del Programa de capacitación del personal de ARS SEMMA de los años 2010 al 2011” realizado por la Licenciada Nixali Fernández Escotto y otro estudio es “Evaluación de la satisfacción laboral caso: ARS SEMMA 2013” realizado por Jatna Mazara Thonson.

Se puede destacar como una de las propuesta del primero estudio mencionado que la organización debe reforzar la capacitación del personal en servicio al cliente. En tanto a la investigación que abordó el tema sobre la satisfacción laboral determinó que un número de los empleados se siente poco satisfecho con su labor.

En cuanto a investigaciones sobre el mundo de la comunicación corporativa la organización ha sido tomada escasamente como objeto de estudio.

2.1.11-FODA

❖ Fortalezas

- Sus afiliados se creen dueño de la organización por lo que tienen un alto grado de pertenencia.
- Mayoría de colaboradores con alto sentido de pertenencia.
- Fue fundada por reclamos de sus afiliados.
- Tiene dos hospitales propios.
- Sus hospitales brindan servicio con cobertura al 100% para sus afiliados.
- Sus afiliados son asignados por ley.

- Ofrecen medicamento a pacientes hipertensos de forma gratuita.
- Afiliados de mayor edad regresan al SEMMA por las ventajas que le ofrece.

❖ **Debilidades**

- No cultiva su filosofía.
- No se gestiona la comunicación interna.
- No posee un plan de comunicación.
- No se ha cumplido a cabalidad la afiliación por ley.
- No manejan las redes sociales.
- No posee manual de identidad.
- Afiliados jóvenes cambian de prestadora cuando cumplen el tiempo de la ley.
- No tienen un manual de gestión de crisis.

❖ **Oportunidades**

- Pueden cultivar su filosofía para fortalecerse ante sus empleados.
- Con la creación de un plan de identidad pueden gestionarse una buena imagen.
- Cuando gestionen la buena comunicación interna fortalecerán el sentido de pertenecía en los colaboradores.
- Pueden influenciar en que la ley sea aplicada.
- Pueden utilizar las redes sociales para proyectarse más.
- El país está aumentando la matricula de maestros a nivel nacional.

❖ **Amenazas**

- Las otras ARS ofrecen servicios a su clientela.
- Las otras ARS poseen más prestadoras de servicios.
- La competencia cultiva la filosofía en lo interna y externo.
- La competencia existente tienen más clínicas en su cartera de servicios.

2.2.1-Propuesta de Plan de comunicación estratégica para ARS

2.2.2-Objetivo del plan de comunicación para ARS SEMMA

2.2.3-Publico objetivo

Un plan de comunicación debe tener claro cuál es su público objetivo es por esto que, a continuación se presenta un breve detalle y descripción del público objetivo, tanto interno como externo del presente plan de comunicación.

2.2.4-Público interno

Directivos Principales

- Director Ejecutivo
- Director Médico
- Director Administrativo

Empleados

ARS SEMMA cuenta con 288 empleados en el Centro de autorizaciones y estos son un activo esencial y básico para realizar las actividades de la institución por lo cual deben ser especialmente abordado en el presente plan de comunicación.

2.2.5-Público externo

Asociación Dominicana de Profesores (ADP): Son el gremio o asociación que concentra y representa a los maestros de todo el país, principalmente a los del sector público y que por ende en situaciones especiales puede ser fuente de información relacionada al SEMMA.

- **Ministerio de Educación:** Es la institución que representa al estado dominicano en todo lo que está relacionado con la educación en el país. Por lo regular este organismo es un aliado que busca soluciones o da información de manera diplomática cuando se convierte en fuente de información relacionada con ARS SEMMA.
- **Líderes de opinión:** son personas de la opinión pública que se pueden enfocar en los acontecimientos de salud, educación, o en la administración de fondos públicos y que se pueden convertir en fuentes de información sobre acontecimientos relacionados a la organización.
- **Periodistas:** son los trabajadores de los medios de comunicación que buscan información para realizar trabajos noticiosos para el medio al que pertenecen. Los periodistas representan a los medios de comunicación.
- **Medios de comunicación:** son organizaciones o instituciones que se dedican a informar de manera masiva a la sociedad y que se hacen representar por un especialista de la comunicación.
- **Asociaciones de PSS:** son gremios que concentran agrupaciones de clínicas o centros médicos que regularmente pertenecen a una región o provincia determinada del país. Esta organización se convierte en una fuente de información que puede guardar relación con la organización.
- **Doctores:** Son profesionales de la salud que tienen un contrato con ARS SEMMA y que por ende, tienen una relación contractual con la organización. Los doctores regularmente presentan sus inquietudes en la organización de manera individual.
- **Los Afiliados**

Los afiliados son aquellas personas que escogieron a ARS SEMMA como la organización para que le administre los fondos de salud y que por ley, son maestros de profesión, empleados de la misma ARS, o empleados de instituciones relacionadas con el Ministerio de Educación.

Existen tres tipos de afiliados:

- **Afiliado titular:** es aquel a quien se le descuenta del sueldo el monto o contribución para poseer el seguro médico.
- **Afiliado dependiente:** son aquellos que dependen del afiliado titular para poseer su seguro médico.
- **Afiliado especial:** es un afiliado que depende del afiliado titular pero que posee un lazo familiar con este que no está contemplado en el Sistema dominicano de Seguridad Social, pero que el ARS SEMMA lo afilia bajo dependencia del afiliado contribuyente o titular.

2.2.6-Objetivo del plan de comunicación interna para ARS SEMMA

El objetivo del plan de comunicación interna para ARS SEMMA es lograr, mediante la gestión y sistematización de la comunicación, que todos los miembros de la organización se sientan parte importante de la misma y se impliquen en la persecución de los objetivos institucionales para que actúen a favor de lograr las metas del proyecto institucional.

2.2.7-Mensajes para el público interno

Mensajes para el Consejo de directores

La buena comunicación es la base para la unidad institucional

Comunicar es integrar

Aportar ideas ayuda al desarrollo organizacional

Mensajes para los Directores departamentales

Comunicar es trabajar en equipo

La integración se logra con la comunicación asertiva

Aportar ideas ayuda al desarrollo organizacional

La filosofía

Mensajes para los empleados de bajo nivel jerárquico

- Todos somos parte del SEMMA
- El SEMMA es una gran familia
- Brindar un buen servicio a los maestros es nuestra razón de ser
- La Filosofía e historia del SEMMA

2.2.8-Formato mensaje para recepción de llamadas

El formato de mensaje para recibir llamada será en siguiente:

Saludos (Buenos días o buenas noches) +ARS SEMMA +En que le podemos ayudar.

2.2.9-Canales de comunicación usados internamente

Los principales canales o medios de comunicación interna usados en ARS SEMMA son el Outlook, el teléfono, cartas o comunicados, el mural, reuniones de mandos alto y medios, reuniones departamentales y reuniones individuales.

Descripción de los canales de comunicación

Outlook: es el medio de comunicación intensamente utilizado en ARS SEMMA casi todos los empleados tienen acceso a este medio porque el 85% de los empleados se dedica a realizar labores utilizando la computadora como herramienta básica. Este medio es usado para comunicarse en y entre departamentos.

Teléfono: Es el segundo medio más utilizado internamente, se utiliza para una comunicación más personal entre los departamento y como un medio de comunicación rápido en cada departamento.

Cartas o comunicado: Es el medio que utiliza la alta gerencia para ofrecer informaciones especiales de conocimientos para departamentos determinados o en la organización en general.

Murales: es el medio menos usado. En este se colocan informaciones generales dirigidas a los miembros de un departamento determinado.

Reuniones de mandos altos y medios: Esta forma de comunicación cara a cara se realiza para tratar temas de estrategias o tácticas de que tienen que ver con los mandos superiores y medios de la organización.

Reuniones departamentales: Esta forma de comunicación cara a cara es utilizada por cada departamento para plantear los objetivos departamentales y ofrecer informaciones pertinentes a la labor y a la convivencia departamental.

Reuniones individuales: se realizan para tratar temas que involucran a una persona en específico. Esta reunión por lo regular es convocada por el encargado de cada departamento o con un alto mando con un encargado departamental.

Inducción del nuevo personal

Todos los empleados al ingresar a la organización deberán recibir una breve reseña sobre la historia de la empresa, su visión, misión y valores institucionales.

- **Celebrar el aniversario institucional**

Esta actividad servirá para mejorar la motivación y sentimiento de pertenencia de los empleados. Para esta actividad se realizará una cena especial para los empleados en la que se hará una reseña histórica de la institución.

En esta actividad también se realizará:

- La premiación de los empleados veteranos y de los empleados con menos ausencias y tardanzas.

- También se deberá homenajear a empleados que fueron pensionados trabajando en la organización

2.2.10-Estrategias dirigidas a los empleados de bajos niveles jerárquicos

- ***Promoción de la filosofía empresarial***

Promover la misión, visión y valores de la organización. Según los datos que obtuvimos al aplicar la encuesta, la mayoría de los empleados conoce la filosofía empresarial, pero hay un número significativo que no la conoce. Además el 70% de los empleados dice que no se realizan actividades para recordar la filosofía o que no recuerda si se realizó alguna.

El objetivo principal de esta estrategia es comprometer a los empleados con la visión de la ARS.

- ***Realizar dos actividades de integración durante el año***

Esta estrategia puede realizarse de diferentes maneras, pero debe tener el objetivo de integrar al empleado y de darle un tiempo con la institución que no sea netamente trabajo.

Se podría realizar una pasadía en un parque nacional en el mes de marzo, donde se realicen actividades que refuerce ligeramente la filosofía empresarial, pero con un enfoque centrado en la diversión. Para esta actividad ARS SEMMA deberá cubrir los gastos de entrada, transporte y alimentos.

La celebración de una actividad interna navideña en la que se ofrezca un almuerzo institucional, se regalen artículos promocionales a los empleados y se dé un breve discurso a los colaboradores por su contribución a favor de la persecución de los objetivos empresariales.

La otra actividad consistirá en un día familiar que se hará en el mes de mayo, a la que se invitará a los empleados, su pareja e hijos a asistir a un lugar público donde se realizarán actividades relacionadas a la familia y su valor para la sociedad.

- **Visitas espontaneas de los principales ejecutivos**

Esta estrategia tiene el objetivo de establecer una nueva forma de comunicación ascendente. La actividad consistirá en que los ejecutivos realizaran una breve visita sorpresa a los diferentes departamentos, darán un pequeño discurso de motivación (usando las palabras o mensajes claves) y finalmente solicitará que se depositen varias recomendaciones o críticas constructivas de la institución con la finalidad de mejorarla.

Para directores y líderes departamentales

- **Promoción de la filosofía empresarial**

Actividades para explicar la importancia la promoción de la filosofía empresarial y suministrar herramientas y tácticas que facilite su enseñanza en cada departamento.

- **Seminario de comunicación asertiva**

Esta estrategia tendrá la finalidad de proporcionar a los directivos y encargados departamentales las herramientas necesarias para comunicarse y hasta corregir a los empleados, mediante una comunicación eficaz.

En este seminario se les indicará el formato y enfoque que debe tener los mensajes organizacionales. También se proporcionaran los mensajes claves que deberán ser utilizados en las reuniones de los encargados departamentales de la organización con los colaboradores del más bajo nivel jerárquico.

- **Charlas sobre buena comunicación interdepartamental**

Se le impartirá charlas relacionadas a la buena comunicación institucional e interdepartamental sobre dirigidas a los encargados departamentales. En estas charlas se deberá identificar y explicar la cadena de valor interdepartamental y señalar la manera en que una decisión afecta positiva o negativamente a los empleados de otras aéreas. Estas charlas podrán extenderse a todos los empleados luego de que la reciban los encargados departamentales.

2.2.11-Departamentos con contacto con el público externo

A los departamentos que tienen algún tipo de contacto con el público externo se le entrenará con seminarios de servicio al cliente y se elaborará un cuestionario de preguntas frecuentes. Esto permitirá que tengan una norma de comportamiento ideal para trabajar con los afiliados y que tengan un esquema de posibles respuestas para dirigirse a los clientes.

- **Departamento de acceso a la información pública**

Este departamento sirve de intermediario entre los medios de comunicación y los ciudadanos que quieran solicitar informaciones administrativas o económicas de la institución.

- **Departamento de facturación**

En el departamento de facturación los empleados tienen contacto con los públicos externos en las siguientes situaciones:

- A) Si la encargada está en una reunión para conciliación con representantes de PSS
- B) Si el empleada o colaborador es el asistente de la encargada del departamento y la sustituye o representa
- C) Si el empleado o empleada es una de las secretarias del departamento. En este caso pueden tener contacto vía telefónica y levemente de manera presencial.
- D) Si el empleado es quien recibe las facturas de las PSS y las introduce en el sistema de facturación.
- E) Sí un empleado cualquiera recibe la llamada, pero en este caso le pasa la llamada a los encargados de responder o indica que llame en otro momento.

- **Recepción**

Los Colaboradores de recepción tienen contacto con los afiliados de manera presencial, cuando estos llegan al Centro de autorizaciones SEMMA a buscar la reautorización de una indicación. También tienen contacto con los afiliados por teléfono cuando estos llaman, solicitando alguna información o extensión telefónica de otro departamento.

- **Departamento de Afiliación o Call-Center**

Los Colaboradores del Call-Center tienen contacto vía telefónica con los afiliados que tienen alguna problemática y con los empleados de las PSS, que solicitan autorización para un cliente o afiliado del SEMMA.

Estos colaboradores de Autorizaciones del Call-Center tienen contacto con el público externo en el momento que los afiliados van de manera presencial a autorizar alguna indicación médica.

- **Departamento de reembolso**

Los empleados de reembolso tienen contacto con los clientes cuando estos van a retirar dinero reembolsable.

- **Caja de la ARS**

Los empleados de caja reciben o tienen contacto con los afiliados cuando estos van a realizar algún tipo de pago en la ARS.

- **Departamento de contrataciones**

Los encargados departamentales tienen contactos con los gerentes y dueños de PSS en caso de conciliación o de un intento de acuerdo.

- **Departamento de auditoría Médica**

En el departamento de auditoría médica existen dos maneras o situaciones en la que sus miembros tienen contacto con el público externo:

- La encargada del departamento en reuniones de conciliación.
- Los médicos auditores en clínicas o centros Médicos Prestadoras de servicios de salud (PSS).

2.2.12-Sistema de evaluación plan de comunicación interno

Para evaluar los resultados obtenidos luego de la implementación del presente plan se deberá realizarán encuestas de clima laboral. A demás se permitirá que los empleados supervisados evalúen a sus líderes.

En la encuesta de clima laboral se realizaran algunas preguntas en relación a la historia y a la filosofía institucional.

2.2.13-Objetivo del plan del Plan de comunicación externa para ARS SEMMA

El objetivo del plan de comunicación para el público externo es proporcionar las estrategias necesarias para crear un buen vínculo con las personas u organizaciones que guardan una relación indirecta con la organización.

2.2.14-Mensajes de comunicación para el público externo

Afiliados

- Las ventajas de tener seguro SEMMA.
- Tú eres nuestra razón de ser.
- Pensamos en tu salud y en la de los tuyos.

Medios de comunicación

- ARS SEMMA es la institución que ofrece los mejores servicios a los maestros y afiliados.
- Los maestros que tienen seguro SEMMA no pierden su seguro cuando son pensionados.

Líderes de opinión

- El SEMMA es la mejor opción de seguro para los maestros.
- ARS SEMMA es la institución que ofrece los mejores servicios a los maestros y afiliados.
- Los maestros que tienen seguro SEMMA no pierden su seguro cuando son pensionados.

2.2.15-Estrategias público externo

Celebrar el aniversario de la empresa

Con esta estrategia se buscará estrechar lazos con varios públicos y generar notoriedad. En esta actividad se procederá a:

- Ofrecer noticias relacionada con la salud de los maestros.
- Convocar a los medios de comunicación.
- Hacer una foto de grupo o reportaje fotográfico sobre la empresa.
- Montar una exposición sobre la historia de la empresa/sector.
- Presentar una nueva memoria sobre ARS SEMMA.

Celebrar el día del maestro

Se deberá realizar una actividad para los maestros en la que se le entregue artículos promocionales con el objetivo de congraciarse con los clientes.

Para esta actividad se deberá escoger dos de los maestro más destacados de cada provincia, para hacerle un regalo especial y homenajearlos en representación de todos los maestros del país.

Elaboración de un video reportaje y de siete videos para redes sociales.

- Crear un video reportaje de cinco minutos o menos, en el que se exponga las ventajas competitivas que tiene el seguro SEMMA a favor de sus afiliados.
- Crear siete videos de no más de un minuto de duración para enviarlos a los afiliados a través de las redes sociales. Estos videos deberán destacar las ventajas del SEMMA con un mensaje emotivo.
- Crear vallas publicitarias para colocarlas en puntos estratégicos cercanos a escuelas y universidades que tengan una gran cantidad de estudiantes de carreras relacionadas a la educación.

Encuentro de Relaciones Públicas

Organizar un encuentro de Relaciones Públicas con los medios y de comunicación y periodistas especializados en la salud, con el objetivo de estrechar las relaciones con ellos y fomentar una colaboración institucional favorable para la ARS.

Sistemas de evaluación de los resultados

Para evaluar los resultados de las estrategias de comunicación externa se realizaran encuestas de satisfacción de clientes dos veces al año. En estas encuestas se verificaran, nuevamente, la preferencia de medios y se preguntará la cantidad de veces que los afiliados fueron expuestos a la publicidad. Otro de los sistemas de evaluación de los resultados será la verificación del contenido las noticias relacionadas a la institución.

2.3.1-Plan de medios para ARS SEMMA

Cliente: **ARS SEMMA**

Fecha: 01/Agosto/2016

Proyecto: **Campana reforzamiento**

ARS SEMMA

ESCENARIO

En el país existen varias organizaciones que sirven como Administradoras de Riesgos de Salud (ARS), pero ARS SEMMA tiene un público asignado, pues ha sido designada como la ARS para los Maestros del sector público. Actualmente se ha permitido que los maestros del sector público escojan libremente el seguro que los represente lo que ha permitido que un pequeño grupo cambie hacia otra ARS. Este cambio se debe a que la organización no ha realizado esfuerzos publicitarios eficaces para que sus afiliados conozcan cuáles son las ventajas de tener el seguro SEMMA.

De todos modos ARS SEMMA contiene más del 60% de los maestros de la República Dominicana, pero necesita dar a conocer sus beneficios a todos los maestros del sector público del país.

OBJETIVO DE MEDIO

Mantener contacto con los afiliados actuales de ARS SEMMA y alcanzar el 55% de público objetivo en la primera quincena del mes y un 45% durante la segunda quincena.

Tipo de estrategia

El tipo de estrategia que creemos más indicado para este plan de medio es el de alcance debido a la gran cantidad de afiliado que tiene la ARS y a que se tiene el objetivo de lograr un mayor contacto con los mismos.

¿QUÉ PIENSAN ACTUALMENTE DEL PRODUCTO / MARCA?

Nuestro target dice que el servicio que brinda el SEMMA es bueno y se siente satisfecho con la ARS.

¿QUÉ QUEREMOS QUE PIENSEN?

Que ARS SEMMA es la mejor opción como seguro para los maestros, gracias al buen servicio que garantizan y las coberturas especiales que puede ofrecer.

Período y cobertura de la campaña

El periodo para realizar esta campaña será los meses entre Agosto y diciembre en todo el territorio nacional. Se recomienda repetir las acciones publicitaria dos veces por año.

Presupuesto

Para la publicidad se necesitará un monto de 3 millones de pesos para cada cuatrimestre de publicidad.

Tabla No. 1

Medio	Inversión	
• Televisión	40%	Bumper de 25 segundos
• Redes sociales	20%	Baner y Buper de 15 segundos
• Radio	6%	Bumper de 20 segundos
• Periódico	11%	Portada falsa y media página
• Vallas	3%	Mini vallas
• Creatividad	20%	

Fuente: elaboración Propia 2016.

2.3.2-Sugerencias de medios televisivos

Para lograr los objetivos de cobertura en la televisión que la organización necesita será necesaria la utilización de canales de comunicación que tengan cobertura nacional. Entre esos medios recomendamos: Telemicro Canal 5, Digital 15 y Antena Latina.

Conclusiones

La falta de un plan de comunicación ha afectado la percepción que tienen los empleados de la comunicación interna de la organización.

La organización actualmente tiene la necesidad de relacionarse más con sus principales clientes a través de la publicidad.

Hace falta cultivar y darle importancia a la comunicación ascendente.

Aunque existen medios de comunicación ascendente la mayoría de los empleados los desconoce o no saben que lo pueden utilizar para esta.

Los buzones de quejas y recomendaciones son poco visibles para los afiliados y visitantes.

El Outlook es el principal canal de comunicación interna y la televisión, radio, el periódico, whatsapp y el facebook son los principales medios para contactar a los afiliados.

La falta de información masiva y publicitaria impide que la organización se relacione con su público externo.

La organización no ha cultivado ni comunicado su filosofía empresarial.

No existe coherencia entre la filosofía de la página de internet y la que están en diversas aéreas de la empresa.

La organización no está comunicando sus ventajas competitivas a sus afiliados.

Recomendaciones

Realizar planificaciones de comunicación interna anualmente.

Realizar una campaña de comunicación dirigida a los afiliados.

Crear un manual de gestión de crisis.

Elaborar un manual de identidad corporativa.

Realizar estudios de clima laboral por lo menos dos veces al año.

Realizar estudios anuales sobre satisfacción de clientes.

Crear varios videos institucionales con el fin de transmitirlos a través de las redes sociales.

Desarrollar un plan de responsabilidad social empresarial.

REFERENCIAS

- Ángeles. J. (2009) *Publicidad en redes sociales y en web 2.0 ¿Reglas legales diferentes?* Gaceta Judicial.
- Arizcuren. A. Cañeque. N. et al. (2008) *Guía de buena práctica de comunicación interna*, Madrid: Edita: FEAPS.
- Arroyo. L, Yus. M. (2011). *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Briceño. S. Mejía, I, Moreno F. (2010). *La comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social*. México: Editorial McGraw Hill.
- Capriotti. P. (1999). *Comunicación Corporativa una estrategia de éxito a corto plazo*. España. Editoriales, Universidad Rovira.
- Castro. B. (2007). *El auge de la comunicación Corporativa*. Sevilla: Editor el Cid
- Costa. J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: ARG Editora la Crujía.
- Climent. S. (2012). *La Comunicación y las Redes Sociales*. Madrid: Editorial fundamentos.
- Currás. R. (2010). *Identidad e imagen Corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Valencia: ESP. Editora Teorías Y Praxis.
- Fernández. C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: D.F: Editorial Trillas.
- Garrido. F. (2004). *Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones: Gestión 2000.
- Gibson. J, et al. (2001). *Las organizaciones: comportamiento estructuras y procesos*. Editora: MacGraw HILL, 2001
- Gordoa. V. (2012). *El poder de la Imagen Pública*. México: Editora: Colegio de consultores en imagen Pública.
- Garcia. J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones: Díaz de Santos.
- Holguín. M. (2015). *Comunicación con gracia*. Santo Domingo: Editorial Santuario.

- Ivancevich. G. (2013). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Mexico: Editora: Mac Graw Hill.
- Ivancevich. G, Konospaske. M, et al. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editora: Mac Graw Hill.
- Jiménez. R. (2007). *La investigación en comunicación social: Confrontación Teórico-Metodológica*, Santo Domingo: Editora la Escalera.
- Kaplún. (2002). *Una pedagogía de la comunicación*. La Habana: Editorial: Caminos.
- Landan. R. (2011). *Diseño gráfico y publicidad: fundamentos y soluciones*. Madrid. Editorial: Analaya multimedia.
- López. D, Guzmán. P. (2007). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Editorial: Adriana Gutiérrez.
- Newstrom. J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Rojas. J. (2012). *Gestión de las Relaciones Públicas: Naturalezas y casos*. Santo Domingo: Editorial Búho.
- Rincón. Y. (2014). *Comunicación Corporativa, Relaciones Publicas y Logística en la Dinámica Organizacional*, Revista encuentros, Universidad Autónoma del Caribe. Venezuela: Editorial Plaza.
- Scheinsohn. D. (2011). *Comunicación Estratégica*. Argentina: Buenos Aires, Editorial: Granica.
- Villafañe. J. *Imagen positiva (1993) Gestión estratégica de la imagen de empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Stephen. R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson
- Scheinsohn . D. (2011). *El poder de la acción a través de la comunicación estratégica: como mover los hilos para que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Scheinsnn. D. (2011). *Comunicación estratégica: la opinión publicitaria y procesos de comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Vilches. L. (2011). *La investigación en comunicación: métodos y técnicas en la era digital*, Barcelona: Editorial: Gedisa.

Xifra, J, Lalueza, F. (2009). Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa. Madrid: Editora: Pearson Prentice Hall

Xifra, J (2009). Casos de Relaciones Públicas. Madrid: Editorial: Prentice Hall

Tesis y monográficos consultadas

Fernández, N. (2012). Evaluación del programa de capacitación ofrecido al personal de la ARS SEMMA para el periodo 2010-2011. Santo Domingo Universidad APEC.

Mazara, J. (2013). Evaluación de la satisfacción laboral: Caso ARS SEMMA, República Dominicana. Santo Domingo: Universidad APEC.

Rondón, M. (2014). Plan estratégico de comunicación integral para la empresa Faces Comunicaciones durante el trimestre Septiembre-diciembre-2014. Santo Domingo: Universidad APEC.

Peña, R. (2014). Plan de comunicación corporativa para la agencia González Lee Marketing en la República Dominicana, durante el año 2014. Santo Domingo: Universidad APEC.

Memorias

Rivera, L. (1999). El Seguro Médico para Maestros (SEMMA) Génesis, Presente y Futuro. Santo Domingo: Editorial: Centenario.

Webgrafía

www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm

www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm

www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-la-comunicacion-interna

<http://www.villafane.com/>

<http://www.villafane.com/reputacion-corporativa/>

http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html

Anexos

Anexo a

ARS SEMMA

1-Sexo

- 1) Varón 2) Hembra

2-Tipo de encuestado

- 1) Maestro afiliado 3) Afiliado 2) Maestro no afiliado

3-Edad

- 1) Menos de 25 2) De 26 a 33 3) De 34 a 41 4) De 42 a 49 5) Más de 49

4-¿Según su opinión el SEMMA es?

- 1) Un buen seguro 2) Un seguro Regular 3) Un seguro malo 4) No sé

5-¿Se siente satisfecho con el servicio recibido en el centro de Autorizaciones del SEMMA?

- 1) Sí, muy satisfecho 2) Satisfecho 3) Insatisfecho 4) Más o menos
3) No tengo seguro SEMMA

6-¿Se siente satisfecho con el servicio recibido en el Hospital del SEMMA?

- 1) Sí 2) No 3) No tengo seguro SEMMA 4) No lo he visitado

7-¿Cómo considera o cree que es el servicio del Centro de autorizaciones SEMMA?

- 1) Bueno 2) Malo 3) Regular 4) No lo he visitado 5) No sé

8-¿Cómo considera o cree que es el servicio del Hospital del SEMMA?

- 1) Bueno 2) Malo 3) Regular 4) No lo he visitado 5) No sé

9- ¿El servicio en clínicas cubiertas por SEMMA es?

1) Bueno 2) Malo 3) Regular 4) No las he visitado 5) No sé

10-¿Le gustaría recibir informaciones y publicidad de la ARS SEMMA?

1) Si 2) No

11-¿En cuál medio le gustaría recibir noticias y publicidad del SEMMA?

1) Tv 2) Radio 3) Periódico 4) Teléfono 5) Correo electrónico 6)
Otro_____

12-¿Cuál de los siguientes medios de comunicación prefiere?

1) Televisión 2) Radio 3) Periódico 4) 5) Digital

6) Otro_____

13-¿A cuál de los siguientes medios es al que dedica más tiempo?

1) Televisión 2) Radio 3) Periódicos 4) Teléfono 5) Facebook 6)
Whatsapp 7) Twitter 8) Otro_____

14-¿Cuál red social es la que más utiliza?

1) Facebook 2) Whatsapp 3) Instagram 4) snapchat 5) Otro_____

Anexo b

Guía de Observación SEMMA

Objetivo: Registrar fenómenos relacionadas a la comunicación corporativa

Fecha: _____ Hora _____

Nombre del observador: _____

Lugar de observación: _____

Hora de inicio _____ Hora de finalización _____

Situación

[illegible]

Anexo c

