

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía para optar por el Título en:

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

**Creación del Departamento de Comunicación Interna en
Marsh Franco Acra en el período
septiembre – diciembre 2013**

Sustentante:

Nelisa Ogando Adames 2012-0280

Asesora:

Lic. Alicia Puello

Santo Domingo, R.D.

29 de noviembre 201

ÍNDICE

DEDICATORIA

RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN INTERNA	04
1.1 Comunicación Interna	04
1.1.1 Definición de Conceptos	04
1.1.2 Tipos de Comunicación Interna y Herramientas.....	05
1.1.3 Comunicación Ascendente.....	05
1.1.4 Comunicación Descendente.....	05
1.1.5 Comunicación Horizontal.....	05
1.1.6 Comunicación Formal.....	06
1.1.7 Comunicación Informal.....	06
1.1.8 Importancia de la Comunicación Interna.....	06
1.1.9 Impacto de la Comunicación Interna en las Organizaciones.....	08
1.2 Elementos que intervienen en la comunicación.....	11
1.2.1 Canales y Medios de Comunicación.....	12
1.2.2 Componentes conductuales y Cognitivos de la Comunicación.....	12
1.2.3 Proceso de comunicación en las empresas.....	14
1.2.4 Errores de mayor trascendencia en la organización.....	15
1.2.4.1 Principales barreras de la Comunicación.....	15
CAPÍTULO II: MARSH FRANCO ACRA	18
2.1 Antecedentes Históricos	19
2.1.1 Sobre Marsh.....	19

2.1.2 Principales objetivos institucionales.....	19
2.1.3 Cronología de actividades y servicios.....	20
2.1.4 Principales productos y servicios.....	22
2.1.4.1 Área de Riesgos Generales.....	22
2.1.4.2 Área de Reclamaciones.....	24
2.1.4.3 Departamento de Cobros.....	24
2.1.4.4 Departamento de Seguros de Personas.....	25
2.1.4.5 Valores agregados.....	26
2.1.5 Antecedentes de la comunicación.....	28
2.2 Marco Institucional.....	29
2.2.1 Misión.....	29
2.2.2 Visión.....	29
2.2.3 Valores Institucionales.....	29
2.3 Organigrama Institucional.....	29
2.3.1 Estructura Operativa en orden de jerarquía.....	30
2.4 Planes y programas especiales.....	34
2.4.1 Capacitación.....	34
2.4.1.2 Integración.....	35
2.5 Cultura Organizacional.....	36
2.5.1 Código de vestimenta.....	36
2.6 Conductas y Actitudes.....	37
2.6.1 Clima Laboral.....	38
2.6.2 Ceremonias y actividades de integración.....	38

CAPÍTULO III: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE MARSH FRANCO ACRA EN EL PERÍODO SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 201... 40

3.1 Diagnóstico de comunicación.....	40
3.1.1 Identificación de aspectos críticos.....	40
3.2 Principales medios y canales utilizados en el proceso de comunicación.....	43
3.2.2 Nivel de alcance de la comunicación.....	46
3.2.2.1 Comentarios de los colaboradores.....	51
3.3 Creación del Departamento de Comunicación Interna de Marsh Franco Acra...52	
3.3.1 Objetivos del departamento de Comunicación Interna.....	53
3.3.1.1 Objetivo General.....	53
3.3.1.2 Objetivos Específicos.....	53
3.3.2 Coordinador/a de Comunicación Interna.....	54
3.3.2.1 Funciones del coordinador/a de Comunicación Interna.....	55
3.3.3 Definición de Acciones.....	57
CONCLUSIONES.....	iii
RECOMENDACIONES.....	vi
REFERENCIAS.....	vii

DEDICATORIA

A:

Dios.

Mi guía de siempre.

AGRADECIMIENTO

A: Mis padres

Vicente Ogando y Modesta Adames

Por el apoyo incondicional, paciencia y amor que siempre han tenido conmigo.

A: Mis hermanas/o

Heidi Ogando, Bin Hon NG, Heinelly Ogando, los amo.

A: mi tíos/as y mi primos/as.

A: Mis compañeras de maestría.

Maria Teresa, Zuleika y Mayllerling porque más que compañeras, somos amigas que aprendimos a andar juntas en el camino.

A: Mi asesora

Lic. Alicia Puello

Por su aporte, su manera de ofrecernos sus conocimientos y asesoría.

Y a mis compañeras de trabajo Mirnalín Cherubin, Ana Guzmán y Carolina Pockels por su ayuda incondicional y apoyo en este recorrido

RESUMEN

El Presente trabajo aborda la creación del departamento de comunicación interna de la empresa Marsh Franco Acra en el periodo septiembre- diciembre 2013. El objetivo principal de la investigación es demostrar la necesidad de un departamento de comunicación interna en dicha organización. La metodología empleada se fundamenta en la observación directa así como también del análisis. Para llevar a cabo esta investigación se consultaran informes, libros de expertos en comunicación interna, expertos, informes de la organización, internet, intranet. También se realizaron encuestas a los colaboradores así como también entrevistas a ejecutivos. Aborda el tema de comunicación interna apoyado en conceptos y teorías. El segundo capítulo trata sobre la empresa Marsh Franco Acra, incluyendo su historia y estructura organizacional. El tercer capítulo describe el proceso de creación del departamento de comunicación interna de Marsh Franco Acra. Las conclusiones y recomendaciones son la interpretación final a raíz de la investigación realizada por la sustentante

“INTRODUCCIÓN”

El presente trabajo aborda la Creación del Departamento de Comunicación Interna de la empresa Marsh Franco Acra durante el periodo Septiembre-Diciembre 2103.

Ubicación Geográfica

Marsh Franco Acra está ubicada en el Distrito Nacional, Santo Domingo. República Dominicana.

Los objetivos generales y específicos de la investigación se fundamenten en:

Objetivo general: Demostrar la necesidad de un departamento de comunicación interna en Marsh Franco Acra.

Los objetivos específicos:

- Identificar tipo de información que recibe la organización, por cuales medios y canales.
- Definir políticas exactas y claras de comunicación interna que guíen el correcto proceso de comunicación interna.
- Diseñar canales y soportes de comunicación efectiva
- Crear los elementos, procesos y sistemas de comunicación interna de Marsh Franco Acra.

Marco teórico conceptual

Para la definición de conceptos propios y el desarrollo del trabajo, la sustentante parte de los planteamientos y teorías de varios expertos en el tema de comunicación interna, como (Peteers P.)¹ experto (Justo Villafañe)² que visualizan la comunicación interna como un proceso que permite mantener al personal alineado en torno a los objetivos estratégicos de la empresa y el experto en metodología de investigación Hernández Sampieri, Roberto),³ que traza las pautas para una investigación objetiva.

Justificación.

La investigación parte de la importancia de la comunicación, su impacto y la necesidad de contar con una comunicación efectiva. La comunicación interna es fundamental para el crecimiento social y económico de, por tanto se Marsh Franco Acra, requiere de una estructura comunicación, personal calificado, normas y procedimiento para llevar a cabo el proceso.

Desde el punto de vista práctico, además de aportar a la solución del problema que existe actualmente, la investigación se realiza para reforzar conocimientos en comunicación interna y completar el programa de Maestría en Gerencia de Comunicación Corporativa.

Peters P. Comunicación Interna en las Empresas,(2000)

Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de Investigación (2005), Mexico. McGraw Hill .5ta. Edición

Aspectos metodológicos

La presente investigación se apoya en el método de observación directa, ya que fue realizada por una persona que forma parte de la institución. Los resultados se obtienen en base a una muestra aleatoria simple, para recopilar información a través de entrevistas y encuestas vía electrónica a parte del personal, asesores y ejecutivos de Marsh Franco Acra.

El trabajo cuenta de tres capítulos:

El capítulo.1: Aborda el tema de comunicación interna apoyado en conceptos y teorías de expertos en la materia y la opinión personal de la sustentante, cuyas explicaciones se aplican al proceso de comunicación en Marsh Franco Acra.

El capítulo 2: Trata sobre el perfil de la empresa Marsh Franco Acra, describe de forma detallada sus principales características, marco estratégico, filosofía empresarial, estructura organizacional y operativa.

El capítulo.3: Describe el proceso de creación del departamento de comunicación interna de Marsh Franco Acra, conclusiones y recomendaciones.

Para abordar el tema de comunicación en Marsh Franco Acra el presente trabajo recoge la opinión de los ejecutivos y colaboradores acerca del proceso, se analizan medios y canales de comunicación utilizados, flujo de comunicación y principales áreas vinculadas al proceso. Se comentan resultados.

Las conclusiones y recomendaciones se formulan en base a los hallazgos durante el proceso.

Para llevar a cabo la investigación se consultaron libros sobre comunicación, comunicación interna e investigación científica, informes de la empresa, encuestas, consultas a internet y al intranet de la empresa, durante el periodo evaluado, asimismo se realizaron entrevistas a ejecutivos. **Ver bibliografía.**

CAPITULO I.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

1.1. Comunicación Interna.

1.1.1. Definición de conceptos.

Comunicación interna es el proceso entre colaboradores y demás públicos internos para mantener las buenas relaciones entre los integrantes de la organización por medios de mensajes a través de los distintos medios con que cuenta la empresa, con el objetivo de motivar los equipos para el alcance de las metas establecidas.

La comunicación interna es fundamental para el logro de la sostenibilidad de la organización, cuyo éxito radica en lograr que su personal esté alineado y comprometido con los objetivos estratégicos de la organización. Es factor importante en la formación de líderes en la empresa, capaces de ser receptores y emisores al mismo tiempo de la estrategia y la filosofía empresarial e influir en los demás para producir cambios positivos hacia la organización.

También permite obtener retroalimentación acerca del triunfo o el fracaso de las actividades y proyectos de las empresas e identificar las posibles mejoras; un ejemplo de estos en Marsh Franco Acra son las reuniones mensuales de los supervisores para evaluar los avances del trabajo del mes y definir nuevas estrategias. Los objetivos principales de la comunicación interna son: Motivar, Integrar e informar.

1.1.2. Tipos de comunicación interna y herramientas.

Existen distintas formas de comunicarse a lo interno de la organización que se detallan a continuación:

1.1.3. Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es la que ocurre desde los mandos medios y niveles más bajos hacia los mandos altos, permitiendo que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen en las innovaciones de la organización, hay quienes opinan que es indispensable para la retroalimentación constante y está basada en el aprendizaje de pensamiento y acciones.

1.1.4. Comunicación descendente

Es aquella que comunica en el orden establecido, el desarrollo de tareas, roles, entrenamientos, capacitación, directrices políticas. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las normas para cumplirlas.

1.1.5. Comunicación horizontal .

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, puede ser entre departamentos, grupos o de forma individual, sirve para agilizar estructura organizativa, para coordinar actividades, tomar decisiones de intervención colectivas. Ejemplo: reuniones, trabajo en equipo, teléfono, internet, intranet.

1.1.6 Comunicación formal.

Es el proceso de comunicación en base a normas y procedimientos establecidos y utilizados por toda la empresa, define la forma en que cada persona debe actuar, recibir y transmitir la información, establece cómo y cuándo debe llegar según el orden jerárquico o el receptor.

Las organizaciones que establecen los mecanismos para llevar a cabo una comunicación efectiva, reflejan mayor crecimiento porque toman en cuenta los recursos humanos, cuyos comportamientos afecta directamente el logro de los objetivos.

1.1.7 Comunicación informal

La comunicación informal mejor conocida como “Ruido o Rumores,” se caracteriza por ser espontánea, sin protocolo, ni canales preestablecidos, generalmente está relacionada con asuntos personales o de grupos o de la institución, tiene alto nivel de credibilidad. Sirve para conocer las condiciones personales de los colaboradores y el entorno de la empresa.

1.1.8. Importancia de la comunicación interna.

En la era de la tecnología y las comunicaciones, un alto % de empresas desconocen la importancia de la comunicación interna, ignoran que además de contar con un grupo multidisciplinario, comunicar bien garantiza resultados más exitosos a nivel de equipo o de forma individual.

Los dirigentes de la organización, desconocen lo incomodo que resulta para un empleado recibir la noticia de parte de alguien que no tiene vinculación directa con

su área de trabajo o enterarse de las cosas mucho tiempo después de haber ocurrido, traduciéndose esto, en rechazo hacia la empresa y apatía con los clientes.

Son muy significativos los beneficios que tiene una organización con sus colaboradores, cuando estos son tomados en cuenta, dándoles a entender que son igual de importantes que la parte económica de la empresa, que su opinión cuenta, que la empresa cuenta con herramientas rápidas y eficaces para comunicarse con los demás, el correo electrónico, por supuesto es una de estas herramientas que facilita la comunicación sin pérdida de tiempo.

Claro que, los boletines internos, intranet, y las reuniones de trabajo, constituyen parte de las tácticas que aporta beneficios sociales y económicos positivos para el personal y para la empresa.

La poca o ninguna información, genera chismes, rumores o frases como "dicen... escuché que", con resultados negativos que afectan la productividad.

Una comunicación interna cuando es efectiva cambia el término ellos por el nosotros, en la organización los integrantes de los equipos comienzan a sentirse parte de la institución; cuando se es parte de la organización generalmente se habla en primera persona para referirse a la empresa. Por tanto es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos para la implementación de una comunicación interna efectiva.

Se necesita un recurso humano calificado que defina y ejecute la estrategia de comunicación.

Es necesario el desarrollo de un proceso de comunicación interna sistematizado para garantizar la motivación del personal de la empresa, generando un clima de afectividad entre sus integrantes.

1.1.9. Impacto de la comunicación interna en las organizaciones.

Se ha demostrado que una comunicación efectiva garantiza el retorno de la inversión en las organizaciones, con frecuencia las empresas afirman que la comunicación es vital, pero esta suele ser muy deficiente y casi siempre maquillada, debido a que no cuentan con una estrategia que favorezca el cambio que necesita la empresa en determinados momentos.

En la comunicación organizacional y de forma específica en la comunicación interna. Los principales retos son:

1- Motivar a los colaboradores para que se alineen y se involucren con la estrategia de la organización. Si no lo están, todos los esfuerzos para integrar al equipo podrían ser inútiles

2- Contar con líderes que sepan comunicar. Si el emisor del mensaje no logra transmitir el mensaje como fue previsto para lograr los objetivos, los resultados serán negativos, debilitando la imagen interna y externa en detrimento de la productividad y la sostenibilidad de la organización.

3- Saber Administrar el exceso de información. Demasiada información al mismo tiempo con el mismo propósito lejos de comunicar podría crear grandes confusiones, saturación y estrés en la mente del receptor.

4- Medir constantemente el desempeño de la comunicación en las operaciones de la empresa.⁴

⁴ Right Management Consultants (2005). *Best Practices in Employee Communication: A Study of Global Challenges and Approaches*. San Francisco, CA: IABC Research Foundation.

Gran parte de las actividades que se realizan en una empresa dependen de la comunicación interna, para que esta comunicación sea efectiva es necesario que el liderazgo de la organización juegue su rol para lograr los resultados esperados.

Para lograr los objetivos propuesto es necesario que:

- Todos en la organización reciban información completa, confiable y oportuna sobre el entorno y el trabajo.
- Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores.

- Promover la creatividad.

- Impulsar el desarrollo de una imagen favorable de la organización entre sus públicos.

La falta de sistemas claramente identificados para llevar a cabo el proceso de comunicación, así como la falta de un departamento que dirija este proceso de comunicación interna, desvía a la gente de los verdaderos objetivos de la empresa, ya que para que fluyan las informaciones de manera formal, estos constituyen una vía indispensable para la coordinación de actividades a través de procesos e instrucciones que si no son comunicados e interpretados de la forma correcta, afectan el desempeño de la empresa y el logro de los objetivos.

Para una comunicación efectiva en la organización por el impacto que esta tiene en la integración, la motivación y el logro de los objetivos, se requiere del uso de varios medios, visto de este modo uno de los medios de mayor impacto es el cara a cara, por ser el mejor medio para corregir fallas y un potencial de interacción que permite fortalecer los vínculos entre el emisor y el receptor, para aclarar dudas y ambigüedades incrementando la posibilidad de una conexión adecuada entre el emisor y el receptor.

En comunicación interna para el personal la información más importante, la que más impacta positiva o negativamente, está relacionada con su desempeño, perspectivas de trabajo y retroalimentación acerca del ejercicio de sus funciones.

No cabe duda que invertir en comunicación es altamente provechoso para la organización por el efecto que tiene en el comportamiento y las actitudes del personal.

Es la comunicación interna la que se encarga de divulgar misión, visión objetivos, valores, principios y las principales prácticas de la organización, favoreciendo el conocimiento, la comprensión y el consenso con los objetivos de la empresa.

En este contexto, la comunicación interna es determinante para desarrollar una cultura corporativa sólida y coherente con la estrategia institucional para el logro de los objetivos de la empresa, podría decirse que de la efectividad en la comunicación interna depende la sostenibilidad de la organización. Por tantos se deben evitar errores como:

.- **Abusar de la comunicación escrita** sin motivo entre departamentos ubicados uno al lado del otro. Cuando por todos es sabido que la comunicación directa, cara a cara es mucho más fructífera a todos los niveles y favorece la integración y las relaciones personales.

- **Interrupciones frecuentes** a la persona que está hablando antes de terminar su intervención.

- **Hacer del rumor** el medio de comunicación **oficial**.

1.2 Elementos que intervienen en la comunicación.

Como se explica en la definición anterior la comunicación implica transmisión, recepción e interpretación de mensaje y esto conlleva la intervención de varios elementos que completan el proceso, estos elementos son:

- El referente
- El emisor
- El mensaje
- El Canal
- El receptor

Cuando no existe la posibilidad de decodificar el mensaje, generalmente se crea confusión generando un ruido en el receptor que puede dar al traste con los objetivos de la comunicación.

1.2.1. Canales y medios de comunicación.

Son métodos que empleamos para enviar un mensaje, puede ser por escrito, personal, carta, memorándum, oral, vía teléfono. Correo normal, correo electrónico, cara a cara entre otras.

1.2.2. Componente conductuales y Cognitivos de la comunicación.

1- Componentes conductuales:

a) Comunicación no verbal

Expresión facial, mirada, gestos, proximidad, orientación, tono postural y apariencia. Todos estos factores determinan la posibilidad de familiarización, interpretación y aceptación del mensaje por parte del receptor, quien lo asociará según su capacidad para decodificar dicho mensaje.

b) Comunicación Paralingüística

Volumen de voz, inflexiones, tono, claridad, ritmo, fluidez y perturbaciones del habla. Influye en el impacto y aceptación del mensaje, en algunos casos las personas tienden a rechazar el mensaje porque no les agrada el tono de voz y /o la poca fluidez con que se maneja el emisor.

c) Comunicación Verbal

Duración, generalidad, formalidad, variedad, humor y turnos de palabras, son también aspectos a considerar si deseamos comunicar de forma efectiva.

Dependiendo del momento, el lugar y la circunstancia, es importante cuidar los gestos, la vestimenta, la postura y el tiempo que se dura para transmitir el

mensaje, si en realidad queremos impactar debido a que todo comunica, pero no siempre resulta con la intención que lo planeamos.

Es importante reconocer que todos estos aspectos son un complemento de impacto al momento de transmitir un mensaje que bien podrían influir de forma negativa o positiva.

2- Componentes Cognitivos:

- Percepciones sobre el ambiente de Comunicación:

Estas percepciones bien pueden ser acerca del estilo, ambiente empresarial, nivel de privacidad, limitaciones, tiempo y espacio.

- Variables Cognitivas del individuo

- Capacidad para interpretar, asimilar y crear en forma objetiva y ordenada, de tal forma que se produzca el estímulo esperado con base en valores y planes de autocontrol tanto de parte del emisor como del receptor.

1.2.3. Proceso de comunicación en las empresas.

En todo proceso de comunicación intervienen varios elementos como se describen a continuación:

- **El emisor-** que emite el mensaje.
- **Mensaje** lo que se quiere comunicar, una señal que activa una respuesta.
- **Cifrar-** palabras y métodos no verbales para enviar un mensaje, las palabras y los canales escogidos para enviar un mensaje marcan la diferencia.
- **Canal-** el método empleado para enviar el mensaje.
- **Receptor-** persona que recibe y asigna significado al mensaje, prioridad alta, media y baja.
- **Descifrar** -el receptor tiene que descifrar adjudicándole significado al mensaje a la palabra o símbolo, el mensaje puede ser claro, pero nada garantiza que el receptor lo entendió como fue previsto.
- **Retroalimentar-** respuesta y capacidad de discernir de un receptor ante el mensaje del emisor.
- **Ruido-** cuando no se entiende el mensaje y se presentan obstáculos para su interpretación.

1.2.4 Errores de mayor trascendencia en la organización.

1- Insertarse en las redes sociales sin la debida competencia: Significa que toda empresa antes de vincularse en el mundo virtual debe contar con la suficiente capacidad y calidad de respuesta, nunca vincularse a las redes sociales por moda.

2- Asignar la comunicación interna al área de gestión humana: Por experiencia cuando esto ocurre, además de que se pierde la unidad en el discurso, la comunicación interna deja de ser un soporte para la estrategia corporativa.

3- Asignarle esta función a la persona que organiza las actividades y eventos sociales. Restando importancia al impacto de la comunicación interna para el logro de los objetivos estratégicos.

1.2.4.1. Principales Barreras de la Comunicación.

Las barreras de comunicación no son más que los obstáculos que se encuentran en el momento de comunicar algo y las circunstancias adversas no permiten que el mensaje sea interpretado y asimilado como fue concebido; estas son de tipo operativo y administrativo. Las principales barreras en el proceso de comunicación son:

✓ **Mensajes carentes de sentido.**

Resulta poco interesante, el receptor le asigna poco o ningún valor.

✓ **Sentimiento, impresiones y sensaciones deferentes.**

Podría engendrar temor limitando las posibilidades de una buena comunicación por miedo a ser mal interpretado, sermoneado o rechazado.

✓ **Deformación del mensaje.**

Cuando se forma la cadena en la que cada receptor acomoda el mensaje según su punto de vista, interés y conveniencia, termina convirtiéndose en rumor, al final poco confiable.

✓ **Falta de preparación.**

Se debe preparar el mensaje, analizar su sentido o intención, a los fines de lograr el objetivo para el que fue creado.

✓ **Planes y programas sin base.**

Los planes y programas institucionales deben ser lo suficientemente claros, factibles, sustentable, y con objetivos claramente identificados por áreas, para que el personal pueda identificarse con los objetivos de la organización y proyectar buena imagen e identidad corporativa.

✓ **Falta de coordinación.**

En el caso de la comunicación ascendente la barrera ocurre por temor a dejar de agradarle a los demás, en cambio en la descendente se evidencia con un mensaje mal emitido, en el caso de la comunicación horizontal es imposición de ideas sin base que la justifique.

CAPITULO II.

Marsh Franco Acra

2.1. Antecedentes históricos

Franco Acra & Asociados fue constituida legalmente el 2 de noviembre de 1973. Por iniciativa de los Sres. Nelson Franco y Raymundo Acra. Inicio en una pequeña oficina ubicada en el Hotel Cervantes, en la Calle Cervantes No.30, en Gazcue, Santo Domingo.

Para el año 1998, Franco-Acra & Asociados, se une con Tecniseguros, S. A., otra prestigiosa empresa de Corretaje de seguros, presidida por el Lic. Enrique Valdez.

Luego de 40 años, El 13 de mayo del 2013, Franco & Acra Tecniseguros fue adquirida por el Grupo Marsh & McLennan Companies, corredor de seguros número 1 a nivel mundial, siendo ahora Marsh Franco Acra.

Esta empresa contribuye al éxito de sus clientes mediante la creación y aportación de soluciones y servicios para el mejor manejo de riesgos a través de su capacidad global y el uso de las herramientas implementadas para el desarrollo de cada uno de sus segmentos de mercado.

Durante su trayectoria de 40 años en el mercado asegurador dominicano, la empresa ha sido reconocida consistentemente por la capacidad de ofrecer soluciones innovadoras, proactivas y personalizadas a su amplia cartera de clientes, manteniendo los valores de integridad, profesionalidad y respeto hacia las personas.

2.1.1 Sobre Marsh:

Marsh, líder global en correduría de seguros y gestión de riesgos, trabaja con sus clientes para definir, diseñar y ofrecer soluciones innovadoras y específicas para cada sector de actividad que les ayuden a crecer y proteger su futuro. Marsh, cuenta aproximadamente con 26.000 empleados y presta asesoramiento y capacidad transaccional a clientes en más de 100 países. Pertenece al Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC), un equipo global de empresas de servicios profesionales, con 53.000 empleados en todo el mundo, que ofrece a sus clientes asesoramiento y soluciones en materia de riesgos, estrategia y capital humano. Marsh & McLennan Companies es también la empresa matriz de Guy Carpenter, líder global en servicios de riesgos e intermediación de reaseguros; Mercer, líder global en consultoría de Recursos Humanos y servicios relacionados; y de Oliver Wyman, líder global en consultoría de gestión.

2.1.2. Principales objetivos institucionales.

Los objetivos de Marsh Franco Acra se resumen en:

- a. Asesorar, defender y respaldar a sus clientes con excelencia y profesionalidad en el manejo individualizado de todos sus riesgos y necesidades de seguros
- b. Ser indispensables para sus clientes actuales y futuros, por medio de la excelencia en su gente y tecnología-
- c. Fomentar el trabajo en equipo

- d. Promover la integridad entre sus empleados, asumiendo compromisos con seriedad, capacidad, honestidad y transparencia.

Para lograr cada uno de estos objetivos Marsh Franco Acra requiere de una estrategia de comunicación, dirigida por un Departamento de Comunicación Interna, cuyo público principal son sus empleados.

2.1.3. Cronología de actividades y Servicios.

Franco & Acra Tecniseguros inicia sus operaciones en noviembre de 1975, ofreciendo asesoría de riesgos y seguros de personas a diferentes empresas de República Dominicana.

El 10 de mayo del 2013 fue adquirida por su socio estratégico de ese momento Marsh, y ahora, siendo Marsh Franco Acra, deja de ser una empresa familiar para convertirse en una empresa multinacional.

Actualmente, Marsh Franco Acra cuenta con más de 200 empleados repartidos entre sus oficinas de Santo Domingo, Santiago y Punta Cana, y en la actualidad brinda servicios a las empresas y corporaciones más importantes de la República Dominicana.

El alto volumen de primas con el que trabaja Marsh Franco Acra hace que esta empresa sea el mayor productor de seguros de la mayoría de las compañías aseguradoras dominicanas , incluyendo las cinco principales , otorgando estas anualmente reconocimientos que se traduce en importantes negociaciones en beneficio de su portafolio cliente.

Durante seis años consecutivos, incluyendo 2010, Marsh Franco Acra ha sido el único corredor en figurar en la Revista Mercado (una revista nacional de negocios) dentro de la lista de empresas más admiradas en la República Dominicana.

Además, en 2009, Marsh Franco Acra estuvo en la lista como uno de los mejores lugares para trabajar en República Dominicana. Estos premios reflejan el compromiso de MARSH Franco Acra a proporcionar a sus clientes con un servicio excelente y la creación de valor, si bien respetando sus acciones a una estricta ética y moral conductas y proporcionar a sus empleados un entorno de trabajo motivador y estimulante.

Marsh Franco Acra tiene el compromiso de búsqueda de la excelencia y por este motivo, desde el año 2001, la empresa integró a su estructura el departamento de control de calidad con el propósito específico de supervisión, a través de auditorías internas, los proyectos de mejora de procesos y las encuestas de satisfacción del cliente. Sus niveles de satisfacción del cliente han sido superior al 90 % en los últimos 4 años. Además, su tasa de retención de clientes es superior al 94 %.

2.1.4. Principales productos y servicios.

En la actualidad, Marsh Franco & Acra se divide en tres áreas: Riesgos Generales, Seguros de Personas, y Área Administrativa.

2.1.4.1. Área de Riesgos Generales

Esta área se compone de doce líneas de negocios y un Departamento Reclamos en la ciudad de Santo Domingo, 3 líneas de Santiago y Bávaro / Punta Cana. Estas líneas de negocios están divididas por volumen de clientes y la complejidad de las operaciones y su actividad, por tanto cada línea desarrolla una especialización en un oficio particular.

De esta manera, sus líneas de negocios corresponden a cuatro grandes clasificaciones: Negocio corporativo, comercial, pequeñas y medianas (PYMES) y los segmentos de Carácter Personal.

Dentro de los Riesgos Corporativos se encuentran las líneas especializadas de Riesgos Industriales, tiendas de consumo, hoteles y restaurantes, instituciones financieras, zonas comerciales y de negocios internacionales. Los riesgos comerciales incluyen el comercio en general, incluidos los depósitos, almacenes, instituciones educativas y centros médicos.

Las unidades de las pequeñas y medianas empresas son clientes cuyo volumen de operaciones es más reducido que el de las dos clasificaciones anteriores.

Cada cuenta tiene asignado un equipo específico para atender las necesidades liderado por un ejecutivo de cuenta y un equipo de analistas de riesgos. Además de este equipo, los socios de la empresa están involucrados en el desarrollo de la estrategia de riesgo de cada cuenta y la tramitación de las reclamaciones para garantizar que cada caso se maneje con el sentido de urgencia y la eficiencia requerida. Los ejecutivos de cuentas mantienen informados a los socios de cualquier situación o complicación que amerite su participación y la intervención oportuna.

El diseño de la estructura de servicios proporciona el conocimiento especializado a los clientes y sus riesgos, y para el cliente, un equipo de personas que son conscientes de sus necesidades y conocen sus actividades y exposiciones.

Dentro de las virtudes principales de su estructura se encuentran:

- Los clientes segmentados en función de sus actividades y operaciones, con el fin de obtener un alto nivel de especialización en cada una de las áreas de las empresas a las que sirven, lo que se traduce en un mayor conocimiento de los riesgos inherentes a estos clientes.
- Asignación de recursos humanos basados en las necesidades del cliente: los clientes más complejos con gran volumen de operaciones se asignan a los ejecutivos de cuenta y analistas de riesgo con mayor experiencia en ese campo quienes están en mejor capacidad de respuesta a sus necesidades de servicios.
- Una mejor identificación del personal con cada una de las cuentas que manejan, por lo tanto, proporcionar un servicio a medida y personalizada a cada cliente.

2.1.4.2 Departamento de Reclamaciones.

En el Departamento de Reclamos la empresa cuenta con un equipo de 18 personas, compuesta por un Director de Reclamos, Reclamos Ejecutivos, Líderes de Reclamaciones. Este departamento se divide en dos grandes áreas: Siniestros Auto y bienes y reclamaciones de siniestros. La propiedad y el equipo de siniestros también se dividen en líneas de especialización y asignados a clientes específicos, de manera que el cliente siempre tiene un equipo designado para atender sus necesidades de reclamaciones.

2.1.4.3. Departamento de Cobros

Con el fin de garantizar que los programas de seguros de los clientes estén en vigor y para ayudar a cumplir con la ley de seguros local que establece las condiciones para el pago de la prima, Marsh Franco Acra cuenta con un equipo de funcionarios de recaudación que recuerdan a sus clientes cuando los pagos se deben efectuar y trabajar con las compañías de seguros en la negociación y obtención de flexibilidad cuando los clientes lo necesitan. 10 personas conforman este departamento. Cada uno de estos funcionarios se les asigna cuentas específicas.

2.1.4.4 Departamento de Seguros de Personas

Esta área se especializa en ofrecer soluciones a los clientes corporativos e individuales con sus necesidades relacionadas con:

- PDSS (Programa Dominicano de Seguridad Social)
- Planes de Salud Complementaria
- Seguro de Vida Colectivo
- Seguro de Accidentes Colectivo de Trabajo
- Seguro de Salud Internacional
- Seguro de Vida en EE.UU. \$ dólares
- Los planes de jubilación
- Planes de Funeral
- Seguro de viaje

Esta área está dirigida por el Director de Área de Beneficios, y se dividen también por áreas de especialización. Esta área ofrece a sus clientes servicios de consultoría en todos los asuntos de beneficios de los empleados y las necesidades de la vida y la salud individual. También ofrece formación al equipo de Recursos Humanos del cliente y sus empleados a fin de que tenga una comprensión completa de sus programas y prestaciones de seguros.

2.1.4.5 Valores Agregados

Entre los principales servicios ofrecidos por MARSH Franco Acra son los siguientes:

Análisis de los Riesgos:

Consiste en un análisis global completo de las operaciones de los clientes con el fin de identificar las exposiciones a riesgos inherentes a su actividad y la determinación de las posibles pérdidas que pudieran afectar al cliente.

Manejo de las Exposiciones a Riesgos:

Cuando se identifican las exposiciones, Marsh Franco Acra recomienda, en función de la frecuencia y la gravedad del riesgo, los métodos para el manejo de cada uno, que pueden incluir: soluciones para la reducción o eliminación de algunas exposiciones a riesgos, la retención de algunos riesgos o la transferencia del riesgo a un tercero a través de una póliza de seguro. Las soluciones utilizadas dependerán de la filosofía del cliente para el manejo de riesgos y sus capacidades financieras. Cada solución está diseñada para satisfacer las demandas del cliente.

Mercado y Economía:

La presentación de los riesgos de los clientes de la empresa Marsh Franco Acra a las compañías de seguros, la selección de los mercados pertinentes y el conocimiento de las condiciones que permite a nuestros clientes obtener el programa de seguro más completo de la prima pagada.

Diseño de políticas:

Un servicio muy importante que se presta en Marsh Franco Acra es la emisión de pólizas con las cláusulas y endosos que se ajustan a las necesidades específicas de protección de los clientes adecuados. Las cláusulas políticas son de vital importancia, ya que juegan un papel vital en el momento de una reclamación.

Asistencia Reclamos:

MARSH Franco Acra ofrece asistencia en reclamaciones las 24 horas a todos sus clientes. Su personal de reclamaciones ayuda a los clientes en la preparación de la documentación necesaria para una reclamación, la negociación con los ajustadores asignados y el seguimiento con las aseguradoras hasta el pago final obtenido por el cliente.

Servicios Interactivos:

A lo largo de los años MARSH Franco Acra ha invertido muchos recursos en tecnología para que sus clientes puedan tener un acceso en tiempo real basado en la web para sus programas de seguros, las reclamaciones de estado y todo lo relacionado con su seguro.

Dentro de las instalaciones que están disponibles a sus clientes están:

- Políticas Consultas (coberturas, sumas aseguradas, deducibles, etc. ...)
- Consulta de Políticas canceladas
- Consulta de los créditos abiertos
- Consulta de los siniestros pagados
- Declaración impresión de Cuenta
- Imprimir pagos históricos
- Políticas Imprimir Resúmenes

2.1.5. Antecedentes de comunicación.

En términos de comunicación, la única estructura que se conoce hasta la fecha es la unidad de Mercadeo y Relaciones Públicas, cuyas actividades principales en este ámbito son la de manejo y alimentación del intranet, comunicación externa y algún soporte en Comunicación Interna.

Otros departamentos que tienen acceso a enviar comunicados son, el departamento de Recursos Humanos, que envía los comunicados internos al personal, referente a actividades, movimientos de personal, y el departamento de Tecnología donde envía comunicados explícitamente de su área.

La empresa cuenta con amplias herramientas de comunicación que, en años anteriores se les daba el correcto uso, sin embargo, por el cambio de estructura alguna de estas han dejado de funcionar y ya no existe el apoderamiento de un área que se encargue de retomar estas herramientas.

2.2. Marco Institucional

2.2.1 Misión

Creamos soluciones para la protección de nuestros clientes basadas en nuestro conocimiento experto y un equipo humano apasionado por el servicio.

2.2.2 Visión

Ser siempre la empresa más reconocida y buscada por nuestra capacidad de ofrecer soluciones innovadoras, proactivas y personalizadas para las necesidades de nuestros clientes.

2.2.3. Valores institucionales

- Vocación de Servicio
- Conocimiento
- Integridad
- Profesionalidad
- Innovación
- Relaciones

2.3. Organigrama Institucional.

El organigrama, forma parte de la información que toda organización debe comunicar a sus colaboradores y demás públicos vinculados a la empresa, por tanto, debe ser de fácil entendimiento y sencillo de utilizar; Marsh Franco Acra dispone de un organigrama que le permite al receptor obtener una idea clara acerca de la jerarquía y estructura formal de la organización. **Ver anexo No.1**

Además del organigrama, la institución actualmente cuenta con un manual de procedimientos en el área organizacional llamado The Greater Good, el cual ha pasado a formar parte de la filosofía clave de la empresa. Este código ofrece orientación con respecto a las cuestiones legales, éticas y de riesgos que conlleva el trabajo, y ayuda a considerar de qué manera las acciones de los empleados afectan los intereses más amplios de los demás colegas, clientes, accionistas y comunidades, en especial cuando la forma correcta de actuar podría no ser clara.

The Greater Good describe las normas de conducta que se aplican a todos los que forman parte de Marsh S.A.

2.3.1. Estructura Operativa en orden de jerarquía.

En la administración operativa de la empresa intervienen:

a) CEO (Chief Executive Operator) o Country Head

Es responsable de orientar a la empresa, de fijar los objetivos, hacia donde se quiere dirigir la corporación. Es la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa de la empresa.

b) Asesores:

Estos reportan directamente al Country Head, y se encargan de dar seguimiento a las principales áreas de la administración.

c) Consejo de Administración (CFO)

Es el primer canal de comunicación entre el CEO y las demás estructuras gerenciales. Se acentúa la comunicación formal ascendente, descendente y horizontal.

d) Client and Business Development

Se reporta al Country Head, teniendo a su cargo las relaciones con los clientes.

e) Sales Development Leader

Reporta al Country Head, y maneja la parte de las ventas.

f) Integration Manager

Reporta al CFO, y es el enlace principal entre la corporación y Marsh Franco Acra. Se impone la comunicación descendente y horizontal informal.

g) Branch Managers

Son los encargados de manejar las sucursales de la compañía (Santiago y Punta Cana).

h) Departamento de Finanzas

Reporta al Consejo de Administración y se encarga del manejo financiero de la empresa. Se impone una comunicación descendente y horizontal

i) Dirección de Inteligencia de Negocios

Reporta al consejo de administración y maneja la parte de Calidad, Investigación de Mercados, Mercadeo y RRPP. Se impone una comunicación ascendente

j) Departamento Tecnología del Información (TI).

Reporta al consejo de administración y controla el proceso de comunicación electrónica y acceso a la información de las demás áreas operativas de Marsh Franco Acra. Predomina la comunicación horizontal.

k) Gerencia de Riesgos

Reporta al Client & Business Development Leader, y su función es velar por el manejo y administración de los riesgos de los clientes. Predomina la comunicación descendente.

l) Placement Leader.

Reporta al CEO, y es encargado de la colocación de los clientes en cada línea de trabajo de la empresa. Predomina la comunicación descendente.

j) Dirección de Seguros de Personas

Reporta al Client & Business and Sales Leader. Se encarga de manejar los riesgos en tema de salud de los clientes. Predomina la comunicación ascendente, horizontal.

m) Gerencia de Recursos Humanos (RRHH)

Reporta al CEO, administra información sobre gestión humana y clima laboral. Predomina comunicación ascendente, descendente y horizontal.

n) Gerencia de Mantenimiento

Reporta a la gerencia de inteligencia de negocios, y maneja la administración y control de inventario de material gastable, y mantenimiento de mobiliario de la empresa. Prevalece comunicación ascendente y en menor medida la comunicación descendente

2.4. Planes Y Programas Especiales.

Marsh Franco Acra cuenta con programas especiales dirigidos a sus colaboradores, familiares de estos y la comunidad, en cuyos casos el logro de sus objetivos depende del alcance y efectividad en la comunicación. Entre estos programas, los más destacados son:

2.4.1 Capacitación. CareerLink

CareerLink es una capacitación totalmente en línea que permite a los colaboradores de Marsh Franco Acra tomar diferentes tipos de capacitaciones en diferentes ramas del área de seguros y otras áreas de interés.

Contiene una amplia gama de cursos, especializaciones y demás donde el empleado puede conectarse a través de su usuario y acceder a estos cursos de capacitación en línea.

Además, pueden utilizar CareerLink para crear planes de desarrollo y para dar y recibir retroalimentación.

La forma de comunicar los cursos que tienen activos en el CareerLink es a través de correo electrónico automático. Luego de este envío, el Encargado de Capacitación y Desarrollo envía otro correo explicativo del curso disponible, su descripción y la fecha límite para tomar estos cursos, los cuales, la mayoría son de manera obligatoria.

Existe un problema a la hora de comunicar estos, ya que, la mayor parte de estos avisos indicando que hay cursos disponibles y a la espera, llegan de manera automáticas y, como originalmente son en inglés, al traducirlos llegan al personal de manera discordante, confundiendo a los empleados.

2.4.1.2 Integración

La empresa lleva a cabo sus actividades de integración, las cuales son de mucha ayuda para los empleados.

Estas actividades tienen como fin la colaboración interdepartamental, conocimiento de otros empleados y entendimiento de las tareas de otros departamentos.

2.5 Cultura organizacional.

La cultura organizacional de Marsh Franco Acra, está basada en normas, costumbres y ceremonias.

2.5.1 Código de vestimenta.

La vestimenta de Marsh Franco Acra es esencialmente formal, por lo que no está permitido el uso de pantalones o ropa de jeans, minifaldas, vestidos ajustados, pantalón corto, polos, blusas y sweaters sin mangas o con escotes muy pronunciados. De igual forma el calzado debe ir acorde con el vestuario formal.

El personal que tiene uniforme asignado debe asistir debidamente uniformado y limpio. El personal masculino debe asistir con corbata y si es ejecutivo con traje. También deben asistir rasurados, con excepción de aquellos que tengan una barba completa y bien cuidada.

Los viernes se permite vestir menos formal, al estilo casual de Negocios. El personal femenino no tiene que utilizar el uniforme, y el personal masculino puede vestir sin corbata, con chaqueta sport o camisa mangas largas, siempre observando las condiciones antes expuestas.

Los sábados debe mantenerse una vestimenta casual adecuada al lugar de trabajo.

2.6. Conductas y aptitudes

En sentido general, Marsh Franco Acra opera apegada a normas protocolares, esto se observa en el trato de los colaboradores con sus supervisores, los ejecutivos y demás personas que interactúan en la organización.

Existe la política de puertas abiertas, en donde el empleado tiene la facilidad de acercarse a su supervisor, externando sus inquietudes para con el trabajo o cualquier inconveniente que pueda tener.

Es una institución estructuralmente organizada, la inducción a cada miembro que se integra a la empresa Marsh Franco Acra, en donde se le entrega a cada empleado el Manual de Conducta (The Greater Good) y se presenta a los demás integrantes de la empresa.

Dicha inducción concluye con un desayuno-reunión de los Vicepresidentes con los nuevos integrantes de la empresa Marsh Franco Acra.-

2.6.1 Clima laboral

El clima laboral, es el resultado de la percepción que los integrantes de una organización tengan de ella. Esto depende en gran medida del estilo de liderazgo, nivel de interacción que existe en la empresa y de la forma de comunicar el mensaje para la realización de las tareas.

En Marsh Franco Acra existe un clima laboral apacible, y una apreciable cohesión grupal. Para motivación del personal existen planes especiales tales como: becas, actividades recreativas, reconocimiento a las metas alcanzadas, bonos navideños y escolar, obsequios por su cumpleaños, 3 tardes libres al año, concepciones especiales en ocasión de matrimonio y nacimiento de los hijos. Otros.

2.6.2 Ceremonias y actividades de integración.

Durante el año, Marsh Franco Acra realiza varias celebraciones en fechas conmemorativas y con motivos específicos para fomentar la interacción del personal entre colaboradores, de los colaboradores con los supervisores y de los supervisores con los ejecutivos, como puede verse en el siguiente listado de actividades:

- Cumpleaños de los empleados

- Día de Reyes.

- Fiesta de Navidad.

- Día de las Madres.

- Reuniones.

- Día del Padre

- Encuentros y Reconocimientos ⁵

⁵Karina Valentín, Coordinadora de RRHH. (Octubre 2013). Santo Domingo, RD.

CAPITULO III:

Creación del Departamento de Comunicación Interna de Marsh Franco Acra en el periodo septiembre – noviembre 2013.

3.1 Diagnóstico de Comunicación.

3.1.1 Identificación de aspectos críticos.

La comunicación organizacional es el proceso que permite a las empresas desarrollar identidad y crear imagen favorable hacia dentro y hacia fuera, esto solo se logra cuando los dirigentes y ejecutivos les asignan a la comunicación el verdadero valor que esta tiene para el logro de los objetivos institucionales.

En este caso el referente es Marsh Franco Acra, para completar el proceso es necesario tomar en cuenta a dirigentes y ejecutivos como actores principales en la generación de mensajes que serán transmitidos a los colaboradores y demás vinculados a la empresa.

Marsh Franco Acra integrada requiere de mecanismos, estructuras, políticas y medios adecuados para mantener el flujo de las informaciones que se generan tanto en la estructura administrativa como en la operativa, para lograr una comunicación efectiva a todos los niveles y en todas las direcciones.

De acuerdo a nuestra investigación la empresa Marsh Franco Acra, presenta deficiencias en su estructura comunicacional, influye de manera negativa su desenvolvimiento ya que la comunicación es la base de toda buena relación entre la empresa y sus públicos.

La misma es una empresa de servicios cuya comunicación está relacionada con sus públicos internos y externos, que son los empleados, directivos, inversionistas, proveedores, medios de comunicación y clientes. Pero esta, a raíz de pasar de una empresa familiar a una multinacional, donde los cambios son muchos, y de manera relevante, no está comunicando de manera efectiva los mismos, y tampoco está alineando a aquellos departamentos que tienen que ver con la comunicación en la empresa en cuanto a conocimiento de estos cambios.

A continuación presentamos un inventario de problemas que se obtuvieron mediante la observación e investigación realizadas a la empresa:

La información no llega de manera oportuna

Descripción: Las comunicaciones al personal llegan tardías, reflejando malestar en estos.

Explicación: Esto se debe a que tanto la empresa como los empleados aun están familiarizándose con las nuevas políticas de la corporación, viéndose afectados algunos servicios internos, los cuales son de desconocimiento hasta último momento por la persona encargada de estos temas y en consecuencia comunica tarde dichos cambios.

Poca información sobre el marco institucional

Descripción: Desconocimiento por parte de los empleados del marco institucional

Explicación: La empresa no ha estructurado debidamente su marco institucional para conocimiento suyo y empleados.

Limitado flujo de comunicación interdepartamental

Descripción: Los empleados no mantienen una constante comunicación con los distintos departamentos.

Explicación: Los departamentos no están debidamente comunicados recíprocamente sobre lo realizado por los empleados.

Limitada participación del personal de recursos humanos

Descripción: El personal de RRHH es ausente en algunas funciones.

Explicación: El departamento de recursos humanos no tiene una participación constante en lo referido a la capacitación de empleados, promover la cultura organizacional y mantener una motivación de los mismos. Durante esta investigación, el departamento no tenía Directora de Recursos Humanos lo que hace aún mayor el déficit en esta área.

Poca motivación al personal

Descripción: Los empleados no se sienten motivados al realizar sus labores.

Explicación: La empresa no está realizando las actividades que anteriormente llevaba a cabo. También, ciertos beneficios que se les otorgan no están siendo aplicados en las fechas establecidas, y el departamento de Recursos Humanos no comunica a tiempo estos cambios.

3.2. Principales medios y canales utilizados en el proceso de comunicación.

La empresa Marsh Franco Acra aunque cuenta con amplios canales de comunicación internos y externos, que en su mayoría se concentran en las oficinas de Santo Domingo, en ciertos casos no se le da ningún uso, ya sea por el desconocimiento de los empleados, el poco acceso a estos, o porque han quedado desfasados.-

Entre los medios de que dispone la empresa están: Mural, Intranet, Internet, buzón de sugerencias, página web, redes sociales, teléfonos, portal CareerLink, y el Messenger interno.

Cabe destacar, que la empresa realiza reuniones periódicas que constituyen una de las principales fuentes donde se produce la información que impacta a todos los niveles de la empresa.

De estos medios, el intranet y el correo electrónico constituyen uno de los más efectivos para la comunicación interna, ya que permite a los colaboradores enterarse de forma inmediata y simultánea de las novedades de la empresa.

Sin embargo, a pesar de que la investigación nos arrojó que existen los medios adecuados para transmitir la información, actualmente los empleados desconocen ciertas informaciones y no tienen a dónde dirigirse para poder saber el proceso a ciencia cierta.

También observamos que parte del personal, como son mensajería, conserjería y mantenimiento, no tienen acceso a herramientas de gran importancia como son el correo e intranet.

El personal de las sucursales también es excluido muchas veces de informaciones o actividades en la sucursal principal, no obstante, cuentan con todas las herramientas de comunicación existentes en la empresa.

Los murales en sentido general están ubicados en lugares poco estratégicos y no están diseñados con apego a la identidad visual de la entidad, muchos de estos teniendo informaciones obsoletas y ubicados en sitios con poca visibilidad para los empleados.

Anteriormente existía un boletín digital, el cual se enviaba al personal por correo electrónico cada tres meses, con la finalidad de brindar informaciones de importancia para los empleados, no obstante, este, al ser enviado solo por vía electrónica, no llegaba a aquellos empleados que no tienen acceso a computadoras.

Otras de las herramientas son los boletines esporádicos que se envían vía correo electrónico sobre algún tema en específico, nuevas políticas, actividades para el personal, las cuales son a su vez colocadas en el intranet.

Las redes sociales son otras herramientas que utiliza la empresa, no solo para comunicar al público externo, sino también para mantener alineado al público interno sobre la información que se dirige.

En una organización todo comunica y todas las áreas se involucran; sin embargo, es importante destacar que a pesar de que Marsh Franco Acra no tiene una unidad de comunicación interna claramente identificada, existen estructuras y áreas que se vinculan al proceso de forma directa a continuación:

Corporación:

Produce y envía información a las oficinas en todo el mundo

Administración:

Produce información y dirige el proceso de envío de la información enviada desde la corporación.

Gerencia de Tecnología de la Información:

Responsable de que el proceso funcione de forma electrónica.

Recursos Humanos:

Produce y envía información.

Mercadeo

Coordina, produce y envía información a las demás áreas de la organización.

3.2.2. Nivel de alcance de la comunicación.

Aunque Marsh Franco Acra cuenta con una diversidad de medios y canales que facilitan la comunicación interna, actualmente no existe una estructura que regule los mismos, reflejándose esto en la investigación realizada donde:

El 77% indica no sabe a dónde dirigirse o no tiene la seguridad de una estructura cuando se refiere a comunicación.

Tabla 1.



Dentro del mismo orden, el 82% de los encuestados indicó que la información que envía la empresa no llega de manera oportuna.

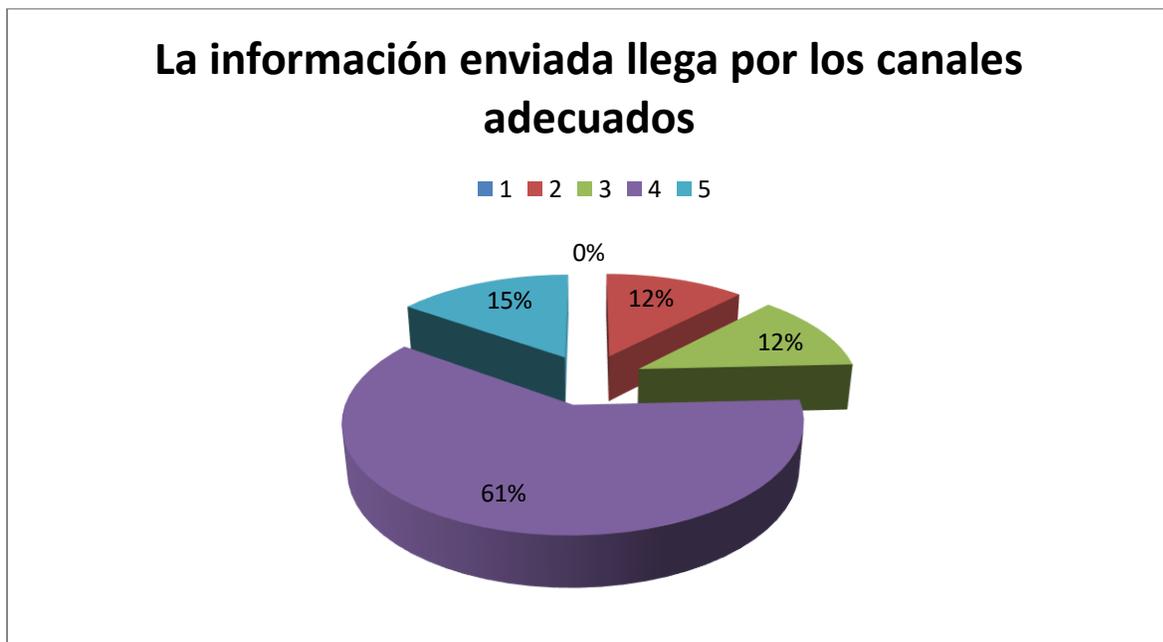
Esto se refleja debido al cambio de estructura organizacional experimentada en estos últimos 6 meses.

Tabla 2.



Otro aspecto encontrado fue que el 61% indica que la información realmente llega por los canales adecuados.

Tabla 3.



Un aspecto positivo e interesante es que el 75% tiene acceso a toda la información que ofrece la empresa para que el colaborador realice sus obligaciones de manera efectiva, así como también normas de conducta, beneficios, etc.

Tabla 4.



Otro aspecto positivo de relevante importancia es que el 90% considera que la comunicación y contacto con los directivos de la empresa es ágil y oportuna. **Ver anexo 2. Formulario Encuesta sobre Comunicación Interna en Marsh Franco Acra.**

Tabla 5.



En cuanto a los ejecutivos de la empresa, estos permanecen alineados a sus ocupaciones dentro de la organización, y aunque, el personal no está claro de las nuevas funciones de estos, uno de estos ejecutivos indican que Marsh Franco Acra actualmente:

- *Contiene una estructura de comunicación claramente identificada*
- *Personal calificado y competente, con alto grado de servicio*

Sin embargo, necesita:

- *Capacitar al personal en ciertos aspectos de servicio al cliente,*
- *Desarrollo de actividades de integración de estos con el personal, a fin de que tengan una participación más activa y una mayor interacción con estos.*

3.2.2.1. Comentarios de los Colaboradores

Algunos de los comentarios expresados por los colaboradores son:

- No tienen claro quién o quiénes son los responsables del proceso de comunicación.
- Se requiere de un departamento o unidad de comunicación, de políticas y procedimientos claros que se encarguen del proceso para que la comunicación sea efectiva con los distintos grupos de interés, especialmente con la comunicación Corporación-Marsh Franco Acra.
- La falta de una estructura de comunicación claramente identificada constituye quizás el principal factor negativo del proceso.
- Por su naturaleza, el tamaño y las actividades que realiza la empresa necesita de una estructura que desarrolle un proceso de comunicación efectiva con los distintos grupos de interés, se entiende que para mejorar el proceso es necesario crear la unidad o departamento de comunicación.

3.3. Creación del Departamento de Comunicación Interna de Marsh Franco Acra.

La Comunicación Interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa Marsh Franco Acra no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta.

Para toda empresa es primordial mantener un ambiente armonioso, es por esto que se hace necesaria la implementación del departamento de Comunicación Interna, ya que este sirve como fundamento y sostén en toda organización, disciplinando y asistiendo a través de sus destrezas estratégicas comunicacionales y extendiendo así un compendio de actividades hacia sus diversos públicos.

La mayoría de las empresas optan por recurrir a departamentos como publicidad, recursos humanos o mercadeo, para que los mismos desempeñen la función de comunicación interna, sin embargo dicha opción conlleva a efectos desventajosos, pues en estos casos la misma se manejan de manera secundaria y sin la importancia requerida.

Dicho departamento dentro de la estructura organizacional de Marsh Franco Acra beneficiará en sentido general a la empresa, ya que le permitirá enfocarse en su imagen, identidad, integridad, su comunicación organizacional y cultural.

El departamento de Comunicación Interna en la empresa Marsh Franco Acra crearía estrategias que optimicen la comunicación y aumentaría la efectividad de esta, monitoreando los diferentes procesos que afecten o influyan en la cultura organizacional.

3.3.1 Objetivos del departamento de Comunicación Interna

3.3.1.2. Objetivo General: Contar con una estructura responsable de la comunicación interna en Marsh Franco Acra.

3.3.1.3 Objetivos Específicos:

- Apoyar a los departamentos de recursos humanos, mercadeo y la gerencia general en cuanto a comunicación interna y externa se refiere.
- Crear cultura y sentido de pertenencia en la empresa
- Fomentar la confianza y transparencia
- Mejorar la calidad, eficacia y eficiencia de la información
- Mantener una comunicación efectiva con los clientes y los empleados permitiendo así una retroalimentación.
- Garantizar la cordialidad con los diferentes públicos de la empresa.
- Desarrollar identidad corporativa por parte del personal de Marsh Franco Acra
- Desarrollar estrategias de comunicación a todos los niveles.
- Fomentar el diálogo interdepartamental

3.3.2 Coordinadora del Departamento de Comunicación Interna

La propuesta se plantea entendiendo que pueda constituirse un Coordinador/a de Comunicación Interna que pueda dirigir el departamento de Comunicación Interna, desarrollando el plan estratégico de la misma conjuntamente con las áreas de Recursos Humanos, Mercadeo e Innovación y Desarrollo.

Esta área, dentro de la estructura organizacional de la empresa Marsh Franco Acra, sería supervisada únicamente por la gerencia general, y solo colaborando, en cuanto a comunicación interna se refiere, a los departamentos de Mercadeo, Innovación y Desarrollo y Recursos Humanos. **Ver anexo.3 Organigrama sugerido.**

Se sugiere que esta persona tenga formación a nivel de maestría en Comunicación Corporativa con vasta experiencia en el área de comunicación interna. Dentro de su formación, debe tener el inglés como segundo idioma, ya que la sede principal de Marsh utiliza este idioma y sus comunicados muchas veces son enviados en inglés.

Asimismo, debe tener excelente ortografía y redacción, experiencia en manejo de medios de comunicación interna: Intranet, mailing, murales, impresos. Conocimientos de diseño gráfico e imagen, conocimientos de producción editorial, diseño y administración de páginas web conocimientos en Excel (gráficas, tablas dinámicas, etc.) entre otros.

La persona designada en esta posición deberá encargarse de manejar la comunicación interna de la empresa en todo el sentido, estrechar la vinculación con la corporación / empleados Marsh Franco Acra, de manera muy especial, el manejo y fortalecimiento de las vías de comunicación de la empresa. **Ver anexo. 3 Descriptivo de Puesto Coordinador/a Comunicación Interna Marsh Franco Acra.**

3.3.2.1 Funciones del Coordinador/a de Comunicación Interna.

Dentro de las funciones que tendrá a su cargo el Coordinador/a de Comunicación Interna, están.

1. Darle apoyo a los departamentos de recursos humanos, mercadeo y la gerencia general en cuanto a comunicación interna se refiere.
2. Coordinación de actividades en pro de la integración de los colaboradores.
3. Efectuar estudios acerca de la opinión pública con el fin de conocer su percepción sobre la empresa.
4. Ejecutar un plan de evaluación climático y social como medio para tratar a los públicos internos de la empresa.
5. Mantener una comunicación directa con los empleados permitiendo así una retroalimentación.
6. Velar por el trato cordial con los diferentes públicos de la empresa.
- 7.- Diseñar planes estratégicos de comunicación interna, conjuntamente con los departamentos de Gestión Humana, Innovación y Desarrollo y Mercadeo.

3.3.2.2 Analista de Comunicación Interna

Asimismo, el departamento de comunicación interna debe contar con una persona que apoye al Coordinador/a de Comunicación Interna, en este caso la posición a ocupar sería Analista de Comunicación Interna, el cual debe poseer dentro de sus atribuciones la ejecución de las estrategias del departamento, así como también dar seguimiento a las mismas para que los flujos de información sean más organizados, ágiles y eficaces. *Ver anexo 4. Descriptivo de Puesto: Analista de Comunicación Interna.*

Dentro de las obligaciones que tendría el analista de comunicación interna están: el desarrollo de acciones del departamento tales como la creación de un boletín periódico, murales informativos, buzón de sugerencias, entre otros.

E/la asistente de comunicación interna también dará seguimiento a lo que se refiere la comunicación externa, siguiendo las instrucciones del Coordinador/a según el cronograma o plan estratégico del área de Comunicación Interna.

3.3.3 Definición de Acciones

Luego de creado el departamento de comunicación interna de Marsh Franco Acra, esta debe definir las acciones a desarrollar en la misma. Definir el contenido, mensajes a transmitir, cómo, cuándo, en qué medios se va a comunicar.

Es importante destacar que se debe organizar la información para no saturar al público, mantener un estilo coherente y homogéneo.

Dentro de las acciones a sugerir, se propone:

1. *Crear dinámicas interactivas*

¿Cómo? : Realizando reuniones donde el tema gire en torno al marco institucional para que los empleados se identifiquen con la nueva organización.

2. *Crear una promoción interna donde se le despierte al empleado el sentimiento de pertenencia a la organización.*

¿Cómo? Enviando boletines vía correo electrónico incentivando a la participación en la definición de los objetivos estratégicos de la organización

3. *Promover la cultura organizacional de Marsh Franco Acra en los empleados,*
¿Cómo? Organizando concursos donde los empleados sean motivados a aprender el marco institucional y que sean premiados.

4. *Reforzamiento de los focus group con los empleados donde se motive a la innovación, brainstorming, solución de problemas.*

¿Cómo? A través de reuniones no convencionales, (desayunos, pizzálogos, etc.) donde se invite cada dos meses, aleatoriamente, a algunos de los empleados de cada departamento a aportar ideas en beneficio del desarrollo de la organización. Y que, luego de implementar estas ideas, los empleados que colaboraron sean reconocidos.

5. *Relanzamiento del intranet*, y al mismo tiempo, envío de boletines de manera quincenal vía electrónica donde al empleado se le indiquen las novedades del intranet.
6. Colocar los murales en lugares estratégicos, colocando información de interés.
7. Destacar los reconocimientos que se le hacen a los empleados a través del intranet y murales.
8. *Lograr una integración de todas las áreas* y departamentos de la empresa para un mejor desempeño interdepartamental.

Cómo? Realizando actividades que ayuden a empleados de cada departamento a entender el proceso de trabajo de los demás integrantes de la organización.

9. Integración de miembros de la corporación a actividades de la compañía, al menos 4 veces al año.
10. Propiciar la participación de los empleados para la elaboración de los objetivos estratégicos de la empresa y que puedan colaborar para el logro de los mismos.
11. Realizar encuestas cada cierto periodo para retroalimentarse sobre el desempeño del departamento de comunicación interna y de qué manera ha influenciado en la empresa.
12. Edición de un boletín mensual, donde se informen los cambios en la empresa y las actividades y proyectos que esta realizó en ese mes, a fin de que pueda mantenerse informado al público interno.
13. Establecer un cronograma de reuniones donde cada empleado hace una presentación de todo lo realizado en el mes y de los puntos positivos y negativos que tuvo.

14.- Crear un blog corporativo interno en el que puedan participar todos los empleados de la empresa, recibiendo feedback para que ésta resulte lo más eficaz posible y fluya a todos los niveles jerárquicos.

Conclusiones.

Luego de desarrollado el proceso de investigación, procesamiento y análisis de las informaciones estudiadas en el marco de la presente investigación titulada “Creación del Departamento de Comunicación Interna de Marsh Franco Acra”, una empresa de corretaje de seguros orientada a proporcionar servicio y asesoría en cualquier rama de seguros, entendemos importante establecer las siguientes conclusiones:

Marsh Franco Acra, una empresa con más de 40 años en el sector de corretaje de seguros, ha logrado posicionarse y se encuentra en un nivel competitivo con relación a los servicios que brinda. Dado su cambio en cuanto a estructura organizacional, alberga necesidades, especialmente en el aspecto comunicacional interno, pero que pese esta negativa, está muy bien equipada con las herramientas necesarias para una comunicación efectiva.

De acuerdo a la investigación realizada, se evidencio que, aunque la empresa cuenta con buenas herramientas de comunicación y sus empleados tienen la libertad de expresar sus inquietudes, la misma presenta deficiencia en su estructura comunicacional justamente a raíz del cambio.

Mediante el Diagnóstico Situacional desarrollado a la misma, se citó un inventario de necesidades y problemas como limitado flujo de comunicación interdepartamental, y poca motivación al personal.

Así también se identificó una escasa pro actividad de los empleados, desconocimiento del marco institucional, entre otros.

Se considera que la empresa Marsh Franco Acra requiere de un departamento de Comunicación Interna el cual permitirá orientar y perfeccionar la estructural comunicacional de la empresa, donde se obtenga mayor contribución entre los empleados, mejor manejo de la información tanto interno como externo, asintiendo un ambiente agradable y adecuado, así como un lineamiento de todos los departamentos.

En ese orden, debe entenderse que el establecimiento de una comunicación efectiva con el público interno de la organización es tanto e igual de importante como el externo, puesto que del interno dependerá la calidad del servicio que la empresa pueda brindar y así mantener la imagen de excelencia que ha protagonizado a la empresa durante su trayectoria.

Recomendaciones

Luego de creado el departamento de Comunicación Interna en la empresa Marsh Franco Acra y definidas las acciones, se recomienda implementar un plan estratégico de comunicación que involucre a todos los mapas de público.

Asimismo, crear la política de comunicación interna, la cual servirá de guía para toda estrategia, programa y acción de comunicación pensada por la organización y dirigida al público interno. Una vez diseñada por el equipo de comunicación, la política debe ser aprobada por la gerencia o dirección de la organización, luego ser difundida entre los miembros integrantes de la entidad para su conocimiento, y posteriormente ser llevada a la práctica.

En este mismo orden, desarrollar una estrategia de comunicación interna, entendiendo la comunicación como un recurso necesario y de gran valor que refuerza el alcance de los objetivos de la empresa. Se deberá analizar cuál es la mejor plataforma social en la empresa, para obtener los resultados esperados y que sea coherente con la cultura y los objetivos de la organización.

Es relevante la comunicación cara a cara, los mandos directivos e intermedios deben ser una red de comunicadores capaces a quien confiarles la comunicación de los mensajes más sensibles, en especial en este momento de transición por el que está atravesando la empresa.

La comunicación proporciona notables beneficios: vencer la incertidumbre ante nuevos escenarios, evitar los rumores, gestionar las expectativas de las personas, generar motivación ante nuevas oportunidades y, por lo tanto, vivir en la realidad de la organización, de los colaboradores y de su entorno.

REFERENCIAS

Libros

1. Avendaño Manelli, Carla Fernanda. (2008). Relaciones Estratégicas Comunicacional Internacional (el caso Chile). Propuesta metodológica para abordar la realidad de los países desde comunicación estratégica. 1ª Edición, villa María: Eduvim
2. Bartoli, Annie. Comunicación y Organización (1992). 1era. Edición, Ediciones Paidós. Barcelona, España.
3. Berencuelo, Benito. (2011). Comunicación Interna en las Empresas.
4. Costa, Joan (2009). DIRCOM, Estratega de la Complejidad. Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación. Universidad de Valencia. (ESP. España).
5. Fernández collado, Carlos. (2002). La comunicación en las Organizaciones. 2da Edición, México, Trillas
6. Made Serrano, Nicolás, (2008). Metodología de la Investigación Científica, Guía para Redactar Trabajos de Investigación. Santo Domingo, R.D.
7. Morera Justo, Iris. (2008). La Comunicación para el cambio en las Organizaciones. Editorial. El Aleph. Argentina.

8. Martín, Martín Fernando. (1995) Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación. Universidad de Salamanca.
9. Ronald B. Adler, Jeanne Maguardt Elmohorst. (2005). Comunicación Organizacional 8va. Edición. Editora McGraw Hill. México.

Internet grafía

1. Faces of Marsh & McLennan Companies. Marsh & McLennan Companies. Recuperado el día 6 de Agosto 2013. De www.mmc.com/about/code.php
2. Franco & Acra Tecniseguros, (2012). Recuperado del día 10 de octubre 2013. www.francoacra.com
3. Marsh Franco Acra, (2013). Intranet
4. Marsh & Mc Lennan Companies, (2013). Link Marsh University. www.mmc.com