

Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título: PROPUESTA UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA "HEALTH CIENCES"

Sustentante: Radiannis Pichardo 2014-2703

Asesor (a):

Alicia María Álvarez Álvarez

Santo Domingo, D. N., República Dominicana Agosto 2016

RESUMEN

La comunicación interna toca todas las fibras de la organización, incide altamente en el desarrollo estructural y administrativo de una gestión administrativa, e influye inexorablemente en el compromiso y empatía de los colaboradores hacia la visión corporativa. La creación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna para la empresa HEALTH CIENCES, permite fomentar las bases sobre las cuales la empresa desea formalizar una cultura comunicacional y programar de manera efectiva los mensajes claves que desea penetrar en sus colaboradores. Sabiendo que la comunicación es constante e imparable, y que en todo tiempo, las empresas, sus líderes y su personal están comunicando, es recomendable administrar y gestionar esta comunicación de manera que lo que se proyecte sea programado de acuerdo con los objetivos de la organización y la visión de la compañía. El Plan propuesto se basa en un estudio de diagnóstico previamente realizado a través de la aplicación de técnicas de investigación, y que brinda un estado general del proceso de comunicación formal de la planta, sobre el cual se plantean objetivos y estrategias cuyo fin es incidir de manera positiva en la cultura y clima organizacional, afianzar la empatía de los colaboradores con el liderazgo de la organización, entre otros; aplicando los pilares y dimensiones de comunicación a cada una de las acciones propuestas. y cultivando el mix de comunicación integral con el cual se desarrolla una cultura comunicacional.

Palabras Claves: Mix de Comunicación, Pilares, Dimensiones, Plan Estratégico de Comunicación Interna, Cultura Comunicacional.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, quien me ha dado las fuerzas y los recursos para lograr esta meta. Si hoy estoy de pie, es porque tu diestra me ha sostenido. Eres mi salvador y te doy las gracias porque tu gracia y tu misericordia siempre me han guardado, y sé que este es un paso para los grandes proyectos y éxitos que tienes para mí.

A mi esposo, mi ayuda idónea, Abner Matos Tavárez, eres pieza importante para alcanzar este gran logro. Tu amor, paciencia y solidaridad me ayudaron a hoy poder llegar a esta meta. Lo más valioso de todo, tu dedicación y cuidado para con nuestro hijo Abel Adrián durante todas las noches que no estuve, me dieron la tranquilidad de saber que estaba en buenas manos, y que podía continuar firme hasta el final.

A mi madre, Raquel Rodríguez por tus oraciones y apoyo para conmigo todos los días de mi vida. Siempre he sabido que cuento contigo, eres mujer virtuosa, y eso vale más que las piedras preciosas. Gracias por tu seguimiento y ayuda en todo el proceso.

A la Empresa en la cual se basa esta investigación por su apoyo durante todo el proceso. Por permitirme ahondar en su gestión de Comunicación Interna, realizar una investigación que me permitiera luego ofrecer los conocimientos adquiridos en la materia, para diseñar esta propuesta que sin dudas fomentará las bases de una cultura comunicacional fuerte y efectiva en esta organización.

INDICE GENERAL

RESUMENII				
AGRAD	DECIMIENTOS	. III		
INTRO	DUCCION	1		
CAPITU	JLO I.			
MARCO	TEORICO			
1. Com	unicación Interna	10		
1.1	Tipos de comunicación interna:	12		
1.2	Gestión de la comunicación interna:			
1.3	Perfil del responsable de la comunicación	15		
1.4	Mapa de Públicos:	15		
1.5	Incidencias de la Comunicación Interna	17		
1.5.1	Gestión de la comunicación Interna en Organizaciones Multinacionales	17		
1.5.2	Comunicación interna y los objetivos de la organización:	18		
1.5.3	Comunicación interna y su incidencia en la cultura organizacional:	19		
1.5.4	Comunicación interna como aliada de las Gestión Humana	20		
1.6	Pilares de la comunicación Interna	22		
1.7	Dimensiones de la Comunicación Interna			
1.7.1	El vínculo:	24		
1.7.2	La Efectividad:	24		
1.7.3	El Orgullo:	25		
1.7.4	La Identidad:	26		
1.8	Mix de Comunicación y la Comunicación Interna Integral			
1.9	Plan Estratégico de Comunicación Interna (ci)	28		
1.10	Funciones de un Plan de Comunicación Interna			
1.11	Beneficios de un Plan de Comunicación Interna			
1.12	Pautas para la creación de un Plan de Comunicación Interna	31		
1.12.1	Diagnóstico			
1.12.2	Establecimiento de Objetivos			
1.12.3	•			
1.12.4	Definición Mapa de Públicos			
1.12.5	Estrategias de Comunicación Interna			
1.12.6	Herramientas de la comunicación (canales a utilizar)			
1.12.7	Tácticas o acciones a desarrollar			
1.12.8	Presupuesto			
1.12.9	Frecuencia			
1.12.10	Proceso de Seguimiento y Control	33		

CAPITULO II. DISEÑO DE PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA "HEALTH CIENCES"

2. Plan	Estratégico de Comunicación Interna Empresa HEALTH CIENCES	35
2.1	Descripción General:	35
2.2	Alcance del Plan Estratégico de Comunicación Interna:	38
2.3	Informe diagnóstico organizacional	38
2.3.1	Herramientas o Canales de Comunicación	39
2.3.2	Actividades de integración/ Recreación:	40
2.3.3	Otras informaciones del diagnóstico	42
2.3.4	Fortalezas:	48
2.3.5	Debilidades:	49
2.4	Diseño de Propuesta Plan Estratégico de Comunicación Interna	50
2.5	Descripción de Objetivos	50
2.5.1	Objetivo General:	50
2.5.2	Objetivos Específicos:	50
2.6	Estrategias de Comunicación Interna:	50
2.6.1	Estrategia General:	50
2.6.2	Estrategias Específicas	51
2.7	Mensajes Claves	52
2.8	Pilares de la Comunicación:	
2.9	Mix De Comunicación	53
2.10	Dimensiones de la Comunicación:	54
2.11	Elección de Herramientas o Canales de Comunicación:	56
2.12	Descripción de los públicos:	56
2.12.1	Mapa de Públicos	57
2.12.2	Repertorios de Públicos /Jerarquización Cuantitativa y Cualitativa	58
2.12.3	Adaptación del mensaje al público y al canal	62
2.13	Tácticas o Acciones	63
2.14	Proceso de Evaluación y Seguimiento	94
CONCL	LUSIONES	95
RECO	MENDACIONES	96
REFER	RENCIAS BIBLIOGRAFICAS	97
ANEXC	os estados esta	

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 Conglomerado de tácticas o acciones basadas en Est	rategias de
Comunicación	92
Tabla No. 2Cronograma de Tácticas o acciones propuestas	93

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1 Relación Actividades Integración y Recreación	42
Figura No. 2 Percepción Clima Laboral	44
Figura No. 3 Integración con la gerencia de la empresa	45
Figura No. 4 Conocimiento filosofía corporativa	46
Figura No. 5 Percepción de Gestión de la Comunicación Interna	48
Figura No. 6 Mix de Comunicación Interna	54
Figura No. 7 Mapa de Públicos	57

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo indagar sobre la comunicación en el contexto empresarial (corporativo) y busca mostrar las incidencias de la misma en todo proceso administrativo. Esta investigación tiene como propósito concluir con la propuesta formal de un Plan Estratégico de Comunicación Interna para la empresa HEALTH CIENCES, empresa multinacional, cuya casa matriz se encuentra en Estados Unidos y que está dedicada en la República Dominicana a la fabricación de componentes médicos, ubicada desde el 2004 en el Parque Industrial Itabo bajo el régimen de Zonas Francas. Ver Anexo 1.

Al igual que en otras áreas del conocimiento de las ciencias sociales, interesa desarrollar un marco teórico que fomente las bases sobre los cuales se validarán los resultados de la investigación realizada.

Como es sabido, la comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a sus recursos humanos y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No se puede olvidar que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y más aún en los tiempos actuales que viene marcados por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son escasas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

En un mundo donde todos desean estar comunicados, las empresas deben comprender que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que el mercado empuja inexorablemente, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los de alto potencial e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es en este contexto que la gestión de comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

La comunicación interna influye altamente en la cultura organizacional y esta a su vez en los niveles de compromiso y motivación de los empleados, afectando métricas importantes en cualquier operatividad como son el ausentismo y la rotación de personal.

La comunicación interna debe estar alineada con la visión de la empresa, sus políticas internas, los objetivos que desean alcanzar sus líderes, y el perfil profesional que se quiere lograr de los colaboradores, el impacto social y externo de la operación de la empresa, entre otros.

HEALTH CIENCES, por años ha trabajado bajo el lema de "salvando vidas", la importancia de los productos que realiza y su incidencia en el bienestar del paciente (cliente final). Es crítico que los colaboradores impregnen esta visión para comprometerse a realizar un trabajo efectivo, pues una vida depende de esto. A pesar de que internamente sus programas de comunicación no cuentan con un formato estándar ni estructurado en algunos aspectos, su gente tiene un concepto macro claro de la importancia de su política corporativa y su misión en el mercado gracias a los constantes entrenamientos que reciben al respecto. Sin embargo, una formalización en su comunicación interna ayudaría a no solo hacerlo bien, sino a la concientización de por qué, cómo y para qué, y ayuda sin duda a la imagen externa de la empresa al impactar en el logro sus objetivos internos en calidad y operatividad. Esta imagen

externa, es a la vez un compromiso social por el impacto que tiene en millones de vidas.

A partir de la evaluación y resultados es necesario diseñar una mejor definición y alineación de los objetivos que caracterizan su filosofía corporativa, así como los valores que determinan su cultura organizacional, tanto hacia el interior de la organización como a la sociedad a la que sirve.

El proceso de comunicación interna toma cada vez más importancia dentro de la labor administrativa de una empresa. Grandes organizaciones han asumido el reto de desarrollar una estructura formal de comunicación que junto a la dirección administrativa, y la gestión de Recursos Humanos se convierte en aliado estratégico para cada una de las acciones realizadas en la gestión en pro de los objetivos organizacionales.

Otras muchas, aún con el conocimiento que abunda en libros, escritos y experiencias vividas, viven en la realidad ficticia de que comunicación interna de trata solo de informar algo a los empleados, y no lo ven todavía como un proceso integral que debe incluir un mix estratégico y una consistencia definida para lograr el éxito.

El no contar con una dirección formal de comunicación, produce a veces que el área a la cual se le asigne la "tarea", no pueda desarrollar una verdadera estructura debido a las responsabilidades colaterales, y de hecho principales del cargo. Esto hace que la comunicación estratégica quede de lado, y se convierta en simple emisión de informaciones generales y de interés.

Objeto de Estudio

El objeto de estudio de esta investigación se basa en la Creación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna para la empresa HEALTH CIENCES, la cual al día de hoy carece de una estructura formal de comunicación, y sus

pequeños pasos comunicacionales los realiza a través del área de Recursos Humanos. No existe al día de hoy un plan formal, ni una gestión de comunicación que vaya alineada a objetivos estratégicos de la empresa. Se ha mostrado el interés a partir de esta investigación de iniciar los pasos necesarios para desarrollar una cultura comunicacional y gestión de la comunicación.

El clima laboral es altamente impactado por la gestión de comunicación que se realiza en la organización, y la empresa en estudio no es la excepción. La falta de comunicación puede impactar el desempeño de los empleados, hace acrecentar los rumores de toda índole, baja la productividad, aumenta los costos, etc. De igual manera la gestión de comunicación afecta de manera positiva o negativa la cultura organizacional, y la empatía de los colaboradores con la empresa, el compromiso para el logro de los objetivos, el conocimiento y asunción de la visión de la compañía así como los planes estratégicos y proyectos.

Se hace necesario ahondar en el estudio de la comunicación interna como aliado estratégico de la organización y como parte muy importante de toda gestión administrativa.

Idea a defender

La comunicación interna tiene especial relevancia en el desarrollo de la actividad empresarial

A partir de esta idea, se tratará de mostrar cómo la comunicación interna incide en muchos de los espacios de una organización, desde las relaciones interpersonales de los empleados, hasta el logro de los grandes objetivos empresariales.

Los colaboradores de una organización son el alma de esta, los que mueven los objetivos y quienes sirven de proyección de imagen principal de la compañía. La comunicación interna está diseñada y dirigida para los empleados

de la organización, y debe ser acogida y reconocida como uno de los principales pilares de la misma.

La comunicación interna impacta todas las áreas de la organización, de ahí que se le considera tener alta importancia en cualquier gestión empresarial. Formalizarla trae grandes beneficios que pueden ser observables y disfrutados en mediano plazo.

1.1.1.- Objetivo general

 Indagar sobre la gestión de comunicación interna como parte importante de la gestión administrativa de cualquier empresa, a los fines de proponer la creación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna que permita fortalecer la cultura y el clima organizacional.

1.1.2.- Objetivos específicos

- Describir el proceso de comunicación interna e incidencia en las organizaciones.
- Definir los mapas de públicos de la organización para en base a ellos establecer los canales y mensajes adecuados de comunicación.
- Influir de manera positiva en los aspectos de comunicación interna de la empresa HEALTH CIENCES a través de la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Interna
- Establecer los pilares y dimensiones sobre los cuales se fundamentará el Plan de Comunicación, de modo sea coherente y alcanzable.

Justificación de la investigación

En el orden teórico:

Con el objetivo de que esta investigación pueda ser evaluada y comparada con los parámetros óptimos de comunicación interna así como evaluar su influencia en la cultura organizacional, se indagaron fuentes bibliográficas de autores expertos en los tópicos de estudio, y que servirán como guía para la creación posterior de un plan de comunicación interna para la empresa HEALTH CIENCES.

En el orden metodológico:

Se utilizaron instrumentos y técnicas que sirvieron de base para la definición de un marco general de la situación actual de la empresa HEALTH CIENCES en su comunicación interna. Como en toda investigación de ciencias sociales se aplicaron como técnicas de encuestas, entrevistas así como la técnica de observación con formularios como instrumentos de guía, anexos. La investigación presente se delimita a modelos de observación y de campo.

En el orden práctico:

Las investigaciones realizadas del proceso de comunicación interna de HEALTH CIENCES permite conocer de manera cercana las fortalezas con que cuenta su entorno laboral, el nivel de participación de los empleados y su incidencia en su compromiso con la empresa, el involucramiento del nivel gerencial en los procesos de comunicación así como el modelo que al día de hoy se sigue para escalar o transmitir las informaciones concernientes a la institución.

Los hallazgos encontrados a raíz de la investigación presente y las conclusiones adquiridas a partir de las técnicas aplicadas, han conducido a la creación de un plan de comunicación interna el cual tendrá dentro de sus propósitos, mejorar los procesos de comunicación interna vertical y horizontal, fomentar confianza en las relaciones verticales (ascendentes y descendientes), plantear acciones de comunicación estandarizadas ante ciertas circunstancias en la organización e influenciar de manera positiva en la cultura y clima organizacional de la empresa.

Con el fin de obtener datos concretos sobre el objeto de estudio, se indagaron fuentes bibliográficas ricas en informaciones y vivencias de autores y líderes de organizaciones, y de igual forma se aplicaron técnicas de investigación definidas que permitieron extraer datos importantes sobre el objeto de estudio y la propuesta realizada.

Aspectos Metodológicos.

Según el propósito o finalidades perseguidas:

Esta investigación se considera básica pues busca la documentación de una amplia gama de conceptos teóricos así como puntos de vista de diferentes autores y escuelas que posteriormente serán tomados en cuenta para el desarrollo del proyecto, de igual manera se constituye en aplicada ya que tiene como propósito la creación de un plan de comunicación interna apegado a las necesidades actuales de la organización, el cual será presentado de manera formal a la gerencia de HEALTH CIENCES para fines de implementación en sus gestiones administrativas.

Según la clase de medios utilizados para obtener los datos:

La investigación es documental pues se apoya en fuentes de carácter documental tales como libros, artículos, revistas, y otros documentos que fundamentan el marco teórico de la investigación. Por otro lado, es de campo pues se han realizado desde ya encuestas y observaciones para el diagnóstico y se seguirán realizando técnicas investigativas como cuestionarios y entrevistas dentro del ámbito laboral en que se desarrolla la investigación.

Según el nivel de conocimientos que se adquieren:

La investigación presente es descriptiva pues busca definir el proceso actual del desarrollo de la comunicación interna de la empresa de estudio, sus características, los canales utilizados para transmitirla así como su incidencia en cada uno de los públicos de la organización.

Es explicativa, pues analiza la importancia de una gestión eficiente de comunicación interna en las organizaciones hoy en día, y de la empresa en cuestión, así como el papel estratégico que juega dentro de la gerencia administrativa, para dar seguimiento a los objetivos trazados y a lograr que la empleomanía los acoja como suyos propios.

Técnicas de investigación

Técnicas cualitativas:

Entrevista de satisfacción:

Estas entrevistas se realizaron a empleados de diferentes niveles de la organización, utilizando un método científico de extracción de muestras llamado ANSI, para de esta forma contar con el número de entrevistas precisas que brindaran la información más certera posible como muestra del total de la población.

Las entrevistas contaron con preguntas abiertas y cerradas, que fueron luego tabuladas dentro de los renglones más mencionados y que se refieren en los anexos del trabajo.

• Técnica de Observación

Se observaron diferentes foros y situaciones de la vida cotidiana de la empresa y su personal. En ocasiones la observación era conocida por los observados, en otros no, pero sin interrumpir nunca el flujo normal de las operaciones y los procesos.

Técnicas cuantitativas:

Encuestas:

Compuestas por preguntas cerradas, fáciles de ser tabuladas y analizadas a personal de diferentes áreas y niveles de la organización.

Esta encuesta se realizó con el fin de específico de evaluar la gestión de comunicación interna de la planta. La encuesta de comunicación, aplicada a un grupo de colaboradores, que sirvió como muestra de la población, estuvo conformada de 20 preguntas cerradas, con respuestas de tres tipos: si, no y no estoy seguro. Las informaciones concernientes a la misma se encuentran graficadas y analizadas en el Anexo No. 2 y No. 3 y sirvieron de base para la propuesta diseñada.

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO

1. Comunicación interna

La comunicación interna es una aliada de la gestión estratégica de toda empresa, pues está orientada al público interno, es decir los colaboradores de la organización, quienes son los principales impulsores del logro de los objetivos de la empresa y para esto es necesario tener clara la visión de la empresa y estar empoderados de ella.

Es aquella que impregna en los empleados de la organización del por qué y para qué trabajan, influencia la cultura organizacional de la empresa y de igual forma trabaja en la formación de un buen clima laboral donde los colaboradores se sientan gratos de trabajar.

Según (Kreps 1990) la comunicación interna es un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma.

(Cervera 2008) refiere que la comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización, y por lo tanto, no debe ser un mero vehículo de transmisión de información, ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. Hay que verla como una función inherente a cualquier tarea y es necesario concretarla y definirla con precisión (p.311).

La comunicación interna no es algo que puede tomarse en cuenta de vez en cuando para subir los ánimos de la organización o cuando la marea de trabajo ha bajado para mantener a los empleados motivados, debe ser y es un instrumento de continuo uso que no solo se dedica a informar sino a crear programas estratégicos que se muevan conforme a los objetivos de la organización, a su clima laboral, etc.

La comunicación es de hecho algo imposible de neutralizar o de dejar de hacer. Todo el tiempo la compañía, sus gerentes, su gente está comunicando, y cuando cree que no lo está, aun lo está, es por esto la importancia de medir, programar, gestionar los diferentes tipos de formas en los que la empresa se comunica y su gente para los fines de alinear los mensajes claves, y que no hayan discrepancias ni contradicciones entre lo que el liderazgo de la organización expresa y lo que proyecta a su gente.

Toda organización está conformada, más que por equipos y documentos, por personas que tendrán la necesidad voluntaria o involuntaria de relacionarse constantemente, y a la vez, estarán recibiendo y transmitiendo mensajes. Estos mensajes serán transmitidos de manera verbal y no verbal, por esto la importancia de crear lazos éticos, alinear a los empleados a la cultura que como empresa se desea proyectar para mantener esa imagen interna alimentada por el actuar de los colaboradores, que sin dudas es reflejada a lo externo de la organización.

En una gestión administrativa coherente y apegada a las necesidades actuales, la comunicación interna traza las pautas a seguir para que los mensajes transmitidos por la gerencia general sigan un patrón estratégico basado en los objetivos de la organización con el fin de comprometer, persuadir y alinear al personal con la visión de la organización.

La comunicación interna brinda a las empresas la virtud de trabajar con las emociones de sus colaboradores y a través de esto, afianzar su compromiso y pasión por lo que hacen. Dentro de corporaciones llenas de objetivos meramente orientados al negocio y a resultados, una visión estratégica reconoce

que los resultados y el logro de metas se lograrán con mayor ahínco y eficacia de manos de colaboradores comprometidos y enterados de los lineamientos y necesidades de la organización.

Se hace cuesta arriba, conseguir que el personal esté alineado a la visión de la organización con una pobre gestión de comunicación, pues esta es la base y el inicio de todo y por ende debe tener el lugar debido en la empresa. Los empleados, son los responsables de un ambiente laboral sano o insano, y los portadores de la imagen de la organización hacia el público externo. Son aquellos que motivan a otros a entrar y los que motivan a salir, y se convierten muchas veces en los principales promotores de la organización.

La buena gestión de comunicación interna, hace a los colaboradores sentirse parte importante de la organización, crea canales de retroalimentación así como programas de integración, que mejoran indudablemente la imagen de la compañía transmitida a través de su gente.

"La imagen mental es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa". (Costa, 1993, p. 20).

Es decir, que esa "imagen" que se debe cuidar de la organización frente a los colaboradores, es la misma que estos proyectarán al público externo, de ahí el conocido concepto de la comunicación interna, se refleja a lo externo.

1.1 Tipos de comunicación interna:

La comunicación interna se puede dar en varias direcciones dependiendo la necesidad de transmitir un mensaje. (Enrique 2008) hace referencia a la comunicación vertical y la comunicación horizontal, con conceptos mencionados a continuación:

Comunicación Vertical: Esta comunicación puede tener en sí dos direcciones, una dirección ascendente y una dirección descendente.

- La comunicación ascendente es aquella que un colaborador transmite a su superior, el acercamiento que tiene al preguntar o indagar algo a quien le supervisa o lidera, o a nivel general a la gerencia administrativa de la organización;
- Por su parte la comunicación descendente puede ser formal o informal. Es formal cuando se trata de informaciones o mensajes enviados desde un marco o foro gerencial a los empleados con el fin de informar, alinear o persuadir de los objetivos de la organización o cualquier dato importante de la compañía, y la informal se trata de cualquier mensaje transmitido de un superior a su subalterno, con el fin de informarle, de enseñarle, o bien de requerir algún tipo de entrega de servicios de su colaborador.

Comunicación Horizontal: es aquella que se da de manera espontánea entre dos individuos de un mismo nivel dentro de una organización. Se da en las relaciones laborales del día a día, y de manejarse bien puede ser excelente indicador de un clima laboral estable y de relaciones laborales sanas. La comunicación horizontal puede ser influenciada por la comunicación vertical descendente, en cuanto a estilo y criterios, tomando en cuenta el modelo a seguir que son los mandos medios y altos en una organización.

1.2 Gestión de la comunicación interna:

El éxito de cualquier compañía está muy ligado a una gestión efectiva de comunicación interna. Hoy en día, la comunicación interna, se considera un aspecto fundamental para el logro de los objetivos de una organización y para cultivar una cultura organizacional alineada a la visión de la empresa. A pesar del conocimiento que en estos tiempos que abunda en esta área, no se ha desarrollado una consciencia plena de su papel, y en la mayoría de las

ocasiones es administrada por un personal administrativo o de Recursos Humanos, y no a través de una dirección formal de comunicación. Es esto malo o bueno? Dependerá de las habilidades de quien gestione la comunicación, sin embargo es bueno destacar que la comunicación interna no se basa en el simple hecho de informar sobre actividades de la empresa, o asuntos de otra índole, se trata de esquematizar lo que la empresa desea en un marco de tiempo determinado y qué necesita a nivel de compromiso, cultura, clima, desempeño de los empleados, integración de los equipos, etc., para entonces, en base a las necesidades detectadas crear el programa adecuado para mejorar, o motivar el ambiente deseado.

"La gestión de comunicación interna requiere la definición y logro de objetivos de diversas naturalezas: de identidad corporativa, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales" (Jiménez, 1998, p.54). Es decir, que no se concentra en un solo aspecto de la organización ni tiene metas limitadas o meramente operativas, trabaja para influir en las decisiones y trabajo para el cumplimiento lineal de objetivos, hasta el comportamiento de los empleados, la cultura organizacional, es decir todo lo relacionado a la gente, quien mueve y gestiona todo. Debe contar con objetivos puntuales trazados con el fin de fomentar cambios y alcanzar las metas trazadas. No se debe hacer a la ligera.

La gestión de comunicación interna no debe realizarse como un trabajo extra de un área cualquiera. Debe estar a cargo de un profesional de la comunicación, un área designada exclusivamente para estos fines y que brinde soporte a los demás departamentos de la organización.

La gestión de comunicación interna conlleva trazar ciertos objetivos, que pudieran ser, sin limitarse a, algunos de los cuales se mencionan:

 Promover la comunicación efectiva entre los miembros de diferentes niveles de la organización.

- Fortalecer el conocimiento de la filosofía y los valores de la organización.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, que motiven la innovación y trabajo en equipo dentro de la organización.
- Alinear a los colaboradores a las políticas internas, así como objetivos trazados por la organización.
- Crear empatía y compromiso de los colaboradores hacia el liderazgo de la empresa, entre otros.

1.3 Perfil del responsable de la comunicación

Según Álvarez y Caballero (2004) "todo DIRCOM (Director de comunicación) debe: caracterizarse por un pensamiento audaz y proclive a la incorporación de nuevas ideas. Es una palanca que actúa positivamente en la transformación de la empresa. Por ello ha de poseer características tales como diplomático, animador y agitador"(p.92).

Otras características que debe tener un DIRCOM son:

- Inquietud de los que ocurre en la entidad y poder extraer lo que se considera comunicable.
- Tener una actitud proactiva en la relación con la dirección.
- Poseer capacidad de análisis y de diagnóstico.
- Ser innovador para captar la atención de los distintos grupos de interés.
- Tener algún tipo de formación específica en este terreno, grado o postgrado en comunicación. Recuperado de www.feaps.org

1.4 Mapa de Públicos:

Una organización, debe estar consciente de la realidad de que está compuesta por personas con niveles de educación diferentes culturas contrastantes en muchos casos, edades que influyen en la percepción de un

mensaje, entre otros factores que hacen a los colaboradores un grupo totalmente heterogéneo, difícil de convencer o persuadir a través de técnicas igualitarias de comunicación. Es por esto que debe preocuparse por realizar un estudio de los grupos en que podrían dividirse las personas, para en base a esto, conocer cómo y cuales mensajes transmitir de manera que sea efectivos.

Conociendo esta realidad latente en toda empresa, nace el Mapa de Públicos que se define como "un documento que nos permite visualizar los sub públicos en que se segmenta al público en general, visualización que nos permitirá elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes claves, y establecer, asimismo, una escala de prioridades" (Scheinsohn 2011, p.171).

Salo, N. (2005) Para que un mapa de públicos sea realmente completo debe incluir las siguientes características:

- Sociodemográficas (sexo, edad, etc.)
- Sociocultural (estudios, preferencias culturales)
- Socioeconómicas: Ingresos, patrimonios
- Socio Políticas: Participación en la vida pública
- Psicológicas: actitudes, personalidad, estilos de vida.(p.21)

(Ramos 2008) dice que es importante destacar que la finalidad del mapa de públicos es netamente describir los diversos ámbitos sobre los que se debe proyectar las acciones comunicativas de la empresa y determina a su vez las prioridades de las acciones previstas en este sentido.

Generalmente se realiza una representación gráfica por la enorme utilidad que supone disponer de la división de los públicos en una vista panorámica.

La naturaleza del público puede dividirse en dos grandes ámbitos, hay el que es estratégico, cuando es fundamental, y el que es coyuntural, cuando no lo

es. En el mapa de público se define también la capacidad de influencia ante la imagen de la institución que puede ir desde lo muy positivo hasta lo negativo.

1.5 Incidencias de la Comunicación Interna

La comunicación interna influye en diferentes aspectos de las organizaciones, a continuación se describen solo algunos casos:

1.5.1 Gestión de la comunicación Interna en Organizaciones Multinacionales

El reto de las compañías multinacionales, es decir con sedes, en diferentes países, es la alineación de sus colaboradores en las diferentes plantas u oficinas. La traducción del idioma no siempre será exacta al mensaje que quiere transmitir la casa matriz, por esto se hace necesario un conocimiento más profundo de los objetivos perseguidos con el fin de alinear la traducción a los colaboradores locales. De igual manera, se debe tener un concepto claro de la naturaleza de la organización, la cultura, el tipo de gestión que realiza en ese país (puede que en un país, el objetivo sea manufacturar, y en el otro vender o distribuir aunque pertenezcan a la misma corporación), los tipos de públicos, etc.

Debe existir una conexión directa con la oficina o dirección que emite la información con el fin de recibir la misma con el tiempo indicado, y realizar los ajustes concernientes a cultura, públicos, etc. de manera eficiente. Las normas o regulaciones de cada país, son diferentes, y de igual manera la idiosincrasia del personal, por lo que debe evaluarse qué aplica o no, el tiempo y la forma de transmitir el mensaje.

Según (Tessi 2011), las empresas multinacionales tienen el reto de internalizar paradigmas, patrones y objetivos que provienen de una casa matriz, y deben tener el conocimiento y manejo para focalizar y adaptar a lo interno con el fin de lograrlo. En una gestión de comunicación interna, informar expectativas u objetivos internacionales podría tener mayor y más rápido alcance a través de

los murales o de correos electrónicos, sin embargo el objetivo no es solo informar, sino buscar el compromiso y accionar conforme a lo establecido, es por esto que muchas empresas prefieren "invertir tiempo" conversando con la gente, que muchas veces cuesta por el ritmo de trabajo de empresas como esta, pero está más que claro, que los métodos tradicionales no lo ahorran en lo absoluto, y que a veces solo hacen mal la cuenta.

1.5.2 Comunicación interna y los objetivos de la organización:

Los objetivos de la organización, sus metas y proyectos, deben ser conocidos por todos los colaboradores, independientemente de si son responsables directos de su cumplimiento. El saber hacia dónde va la organización, y cómo impacta lo que haga o deje de hacer, compromete al colaborador a realizar una labor más responsable y de compromiso hacia su función. No hacer las cosas porque sí, ni porque el superior así lo indique, más bien por una conciencia clara del impacto en los resultados.

Nunca trabajará igual aquel empleado que hace las cosas de manera mecánica sin saber por qué y para qué lo hace, y solo por cumplir, que aquel que conoce el impacto que tiene su trabajo, el alcance que representa para su compañía, los objetivos que su empresa persigue al asignarle tal o cual responsabilidad, y las metas a cumplir, de las cuales, él es pieza importante. De seguro aquel que tiene conocimiento, será más comprometido, más responsable, y tendrá más conciencia de lo que hace.

Comunicar los objetivos de la organización empodera a los colaboradores y hace los objetivos de la empresa, suyos propios. Los compromete a seguir los lineamientos y asumir las consecuencias de no hacerlo con conocimiento y responsabilidad.

Los objetivos de una organización deben ser comunicados de manera que los diferentes niveles de la empresa los comprendan, y a la medida en que puedan ser captados y adaptados al nivel de responsabilidad de cada empleado. Se necesita un plan formal de comunicación, para no solo anunciar estos objetivos, sino que, a través de estrategias alineadas, hacer penetrar en la mente y el corazón del colaborador la disposición y compromiso de seguirlos.

1.5.3 Comunicación interna y su incidencia en la cultura organizacional:

La cultura organizacional define la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización, y autores la han definido como una compilación de normas y valores compartidos por personas y grupos en una empresa u organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. Recuperado de www.wilkipedia.com

La cultura organizacional es la que define los valores sobre los cuales se fundamenta una institución y que son acogidos por los colaboradores como suyos. Es esta cultura la que establece objetivos como propios y el compromiso de dar lo mejor, sin esperar necesariamente un reconocimiento tangible en el momento.

La cultura organizacional es impresionantemente importante para el logro de estrategias alineadas a la visión de la empresa, ejercidas por convicción propia de los colaboradores y no por la presión laboral de altos rangos.

Es decir, la cultura de una organización define los pensamientos, el sentir, los valores que mueven a actuar a un grupo de personas, sea de manera positiva o negativa, y será reflejada de una manera u otra hacia afuera de la organización, al igual que la imagen mental mencionada más arriba. La cultura afecta el actuar de un individuo, y ahí radica la importancia de la misma. Las organizaciones deben preocuparse por afianzar la misma, no solo para el logro de los objetivos sino también para la mejora y estabilidad de una buena imagen

corporativa. La comunicación interna como bien se ha mencionado, toca todos los aspectos de la organización e impacta grandemente en los resultados de temas muy vulnerables y a la vez, muy importantes como la cultura organizacional.

La comunicación interna tiene una relación interdependiente de la cultura organizacional. La cultura de una empresa, es la base fundamental por la cual sus colaboradores captarán los mensajes, pero a su vez la comunicación interna ayuda a formalizar la cultura. Todas las empresas tienen cultura, unas formalizadas otras no lo son, pero son los marcos de referencia, los valores que proyecta su gente.

(Alvares 2013) expresa que la verdadera importancia en la gestión de la comunicación interna en función de la cultura organizacional es: Formalizar la cultura de la organización y esto significa, entre otras cosas, lograr que los valores guíen a la misión para alcanzar la visión.

La comunicación interna sin dudas, fortalece los lazos de empatía y empoderamiento de los colaboradores hacia la compañía y hacia lo que hacen, es decir hacia sus responsabilidades y su trabajo. La comunicación interna es la que conecta a la gente con su organización y la que hace que a través del compromiso se consigan los objetivos y metas planteadas, sin olvidar que es la alta gerencia la responsable de cultivarla diariamente y reforzarla entre sus equipos de trabajo para que penetre y sea efectiva.

1.5.4 Comunicación interna como aliada de las Gestión Humana

El capital humano es el más valioso activo con que cuenta una organización. Es aquel por el que la organización vive y el mismo que representa la compañía en cualquier aspecto. No son los equipos, los procedimientos, ni el capital, es la gente lo que habla de una buena gestión, la que proyecta una

buena o mala imagen de la organización, y por esto debe trabajarse en pro de su desarrollo, su motivación y su alineación a los objetivos de la empresa.

Hoy en día, las exigencias de las organizaciones hacia sus colaboradores son cada vez mayores, y esto se convierte en recíproco, pues los colaboradores demandan también mucho más de las empresas. Ya no se trabaja por un salario, o un simple paquete de beneficios; el individuo necesita sentirse importante, valorado, que crece constantemente en la organización, y que es tomado en cuenta para las decisiones del negocio, pues la empresa a su vez motiva y empodera para hacerle sentir como parte de los accionista de la misma, que le duela lo que pase, y le importen los cambios positivos o negativos, pues le impactan.

Según (Chauvin s.f.) Para responder a los desafíos que plantea un entorno tan complejo como variable, y para alcanzar objetivos de competitividad y mejorar la producción, las empresas han de movilizar sus recursos humanos renovando las técnicas de dirección y de gestión.

Experiencias exitosas han puesto de manifiesto que la comunicación es una de las principales herramientas al servicio de este proceso de renovación, y se denota que la comunicación interna cumple una doble funcionalidad en relación al personal:

- Cohesiona la organización alrededor del proyecto o empresa
- Moviliza, motiva y compromete al capital humano en el proceso de bienes y servicios.

Estas funciones que ejerce la comunicación interna en organización son las que definen la importancia de la misma, y su gestión estratégica dentro de la empresa. La comunicación interna hoy en día no ejerce solo la función de informar, y remitir informaciones, sino más bien de direccionar, movilizar y alinear el recurso más valioso de toda organización, su gente, su talento.

La comunicación interna es un instrumento que habitualmente está al servicio del área de Recursos Humanos, por algo de tradición, pero para fines de eficacia en los últimos años se ha recomendado colocar en manos de especialistas y adscrita a un departamento de comunicación. Una buena gestión de comunicación interna hará, con seguridad, más respirable el clima de trabajo, pues su finalidad es mantener activos a los empleados y hacerlos sentir partícipes de las actividades de la empresa. (Sabes, 2008, p.26)

La comunicación interna afecta el sentir de la gente, de los colaboradores de la empresa. Los aleja o los acerca, los hace partícipes o los excluye de las expectativas, y por lo tanto puede incidir en su desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es por esto que la gestión humana debe auxiliarse de la gestión de comunicación como estrategia para alinear a los colaboradores en la visión de la empresa, y a la vez la comunicación interna, necesita de Recursos Humanos para saber qué y a quien comunicar, por lo que sin duda alguna es interdependiente un área de la otra.

1.6 Pilares de la comunicación Interna

Según (Castillo 2014) la empresa por lo general necesita involucrar al personal y que la gente participe activamente en la visión y en la misión, pero para esto no basta con enviar un mail informativo o colgar un cartel para que los trabajadores lo lean. No es suficiente con informar, hay que comunicar, lo que significa transmitir, y la transmisión se realiza en todos y cada uno de los actos cotidianos de la empresa. Desde el modo en que nos saludamos, se plantean y resuelven conflictos, damos y recibimos retroalimentación respecto al trabajo realizado, así como desde la inclusión implícita o no de los valores y cultura corporativa en cada mensaje que enviamos.

De esta necesidad de lograr la empatía e involucramiento del personal, nacen los pilares de la comunicación interna que son: Informar, Participar, Opinar e Integrar.

Los pilares de comunicación interna pueden ser perfectamente combinados en cualquiera acción de comunicación. Uno puede complementar al otro y los resultados pueden ser muy provechosos.

Es recomendable que en cada táctica o acción realizada se determine el pilar que se busca, y de esta manera equilibrar entre los cuatro los fines perseguidos, pues todos son importantes.

Los cuatro pilares, los cuales permiten que los públicos reciban la información, tengan oportunidad de recibir o dar retroalimentación, posean los espacios o canales para emitir opiniones, y cuenten con acciones diseñadas para la integración conjunta del personal de la organización.

1.7 Dimensiones de la Comunicación Interna

Como ya se ha mencionado, la comunicación interna juega un papel relevante en cualquier gestión administrativa y cada día, más y más compañías la han adoptado como parte de sus aliados estratégicos, pues provoca cambios positivos y palpables en los colaboradores, en el ambiente, en los resultados de objetivos y en la cultura.

Firmas importantes como Best Place to work y Best Employeer han recalcado la importancia de una gestión eficaz de comunicación interna, al colocarla como uno de los requisitos para obtener este tipo de certificación o título.

(Reyes 2012) analiza que la comunicación interna consta de cuatro dimensiones que vale la pena compartir en las próximas líneas:

1.7.1 El vínculo:

Este concepto trata de encerrar el hecho de crear buenas relaciones o afianzar las existentes entre el colaborador y su empresa, y el colaborador y sus compañeros de trabajo, su superior y toda persona con la que se interactúa todos los días. Supone agregar un elemento emotivo, crear un espacio emocional cuyo foco es fortalecer los sentimientos que el colaborador tiene hacia su empresa y los que le rodean, y que a la vez se sientan valorados y respetados por la organización.

Ante una alta competencia en compensaciones salariales y beneficios marginales, y jóvenes con altas y variantes aspiraciones, la dimensión del vínculo ofrece la estrategia para retener el talento, y todos los sentimientos del colaborador que son los que muchas veces llevan a tomar decisiones de cambios de empleo.

Preguntas como las mencionadas a continuación pueden ser efectivas para evaluar esta dimensión de la comunicación:

- a. Beneficios y programas que contribuyen a mejorar tu calidad de vida?
- b. Iniciativas y proyectos que contribuyen a tu desarrollo profesional?

1.7.2 La Efectividad:

Hoy en día, todos tienen y quieren mucha información. Información actualizada y al día. En una organización, muchos colaboradores desean y necesitan saber hacia dónde se dirige la empresa, por qué se hacen las cosas y cuáles son los objetivos a seguir. Esta es una manera de conocer y discernir cual es la forma más viable de hacer las cosas para lograr esos objetivos que se esperan del colaborador, como debe llevarse con sus compañeros de tal o cual área para cumplir con un propósito, etc.

La dimensión de efectividad busca no solo dar a conocer la misión o visión, busca un encuentro más acercado entre los directivos de la organización,

dar a conocer los retos corporativos que se enfrentan y las metas por alcanzar, y busca el empoderamiento de los colaboradores una vez tienen conocimiento de esto.

Algunas preguntas que pueden evaluar la efectividad de esta dimensión en comunicación son:

- a) Proyectos más importantes de la compañía?
- b) Resultados o avances de la compañía?

1.7.3 El Orgullo:

Frases como "nuestra compañía hace un gran aporte al país" denotan una satisfacción personal de un colaborador que se siente orondo de trabajar en una compañía como esa.

El principio comunicacional de esta dimensión es la validación social. Para un empleado o colaborador no es lo mismo saber que trabaja en una empresa que brinda aportes a la sociedad o que cuenta con alta reputación, que darse cuenta de que trabaja en una empresa desconocida o peor aún que en vez de aportar, daña o contamina. Esta dimensión se desarrolla en la necesidad de entregar algo valioso a los otros, de servir o entregar un beneficio a la sociedad o comunidad.

Es muy importante el involucramiento activo de los colaboradores en los procesos de servicio o beneficio a la comunidad, para el éxito de esta dimensión, y de igual manera, se deben utilizar todos los canales posibles de comunicación interna para motivar, involucrar y dar a conocer las actividades de responsabilidad social de la organización.

Preguntas que pueden ser útiles para la evaluación de esta dimensión son:

- a.) Qué la compañía hace por nuestros clientes?
- b.) Qué la compañía hace por la sociedad y la comunidad?

1.7.4 La Identidad:

Los colaboradores necesitan sentir que pertenecen a un grupo exclusivo, especial y que comparte valores y pensamientos comunes. Una organización necesita que sus colaboradores tengan valores básicos en común y que se sientan identificados con la marca, con lo que promueve. En esta dimensión, marketing y comunicación interna podrían trabajar de la mano.

Las empresas deben desear contar con una característica diferenciadora, que demarque su territorio frente a la competencia. La comunicación interna es un excelente aliado para trabajar y desarrollar esta dimensión, esa cultura que se quiere lograr y ese factor común entre sus colaboradores.

Es importante destacar que esta dimensión no se logra con simples campañas, sino con un trabajo continuo que toca diferentes puntos de la organización y que debe ser seguido y modelado por altos directivos de la misma. Qué es permitido en la compañía, a qué me motivan mis políticas de personal, o qué no es permitido, son cuestionantes que demarcan diferenciación en un grupo o equipo.

Algunas preguntas que pueden servir para cuestionar el buen manejo de esta dimensión a través de los canales de comunicación:

a.) Cuáles son los valores y cultura de la compañía?

El buen manejo de estas dimensiones puede ser excelente plataforma para contar con una gestión de comunicación interna que toque las fibras más sensibles de la organización.

Es bueno tomar en cuenta que dependiendo el tipo de liderazgo u objetivos seguidos una dimensión podría ser más desarrollada que otra, mientras hay empresas que deciden buscar el equilibrio entre las cuatro definidas.

1.8 Mix de Comunicación y la Comunicación Interna Integral

El mix de comunicación hace referencia a las herramientas que se utilizan para informar, persuadir, recordar e integrar. Es necesario coordinar y gestionar que los instrumentos de comunicación estén integrados como un todo, y no deben estar como elementos inconexos e independientes. En un mix de comunicación interna aquello que deseamos esté en total sintonía son los mensajes, los públicos a los cuales será dirigido y las herramientas o medios que se utilizarán para proyectar y hacer penetrar este mensaje, estos tres unánimes y bien coordinados para lograr el llamado "engagement" o compromiso de parte de los colaboradores.

Existe también la llamada comunicación interna integral, que como su nombre lo indica, promueve la integración de varias herramientas o medios para difundir un mensaje, y estas se relacionan y se complementan entre sí.

Según (Tessi 2011) las mejores prácticas de comunicación, aseguran el uso de este mix estratégico. La alta gerencia y el departamento de comunicaciones (emisores formales de la comunicación) complementan su accionar con el resto de los colaboradores, bajando en "pinza" a través de dos brazos sinérgicos: Las comunicaciones escritas o mediáticas (no presenciales) y la comunicación oral o en cascadas (presenciales).

A través del ejercicio de la escucha, los emisores formales pasan a ser los mismos colaboradores. Toda la organización comienza a hablar estratégicamente por escrito y oralmente, lo que generará una progresiva docencia interna, que llevará a la madurez comunicativa.

1.9 Plan Estratégico de Comunicación Interna (ci)

Un plan de comunicación interna es un documento formal escrito donde una empresa plasma las actividades en materia de comunicación con el fin de alcanzar metas de la organización, dar a conocer objetivos, alinear a los colaboradores con la visión de la compañía, integrar a los equipos de trabajo, mejorar o afianzar la imagen corporativa de la empresa, entre muchos otros fines.

Un plan de comunicación debe ser dirigido por un director de comunicación, pero es la gerencia de la empresa, la responsable de modelarlo y establecerlo como parte estratégica de la organización para poder lograr los objetivos trazados con el mismo. Podemos usar como referencia formal de descripción de un plan de comunicación, la usada por Bilella (2011) "es un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensaje básico, etc." (s.f.)

El plan de comunicación interna, debe poseer algunos detalles necesarios para la coordinación o implementación de las actividades sugeridas como son: las piezas de comunicación a utilizar, el público hacia el cual está dirigido, la frecuencia de realización, y el presupuesto.

Otras informaciones importantes son el objetivo de la actividad, la descripción de lo que se va a hacer y a lograr, y las áreas que guardan relación o se verán involucradas en el proceso, pues el rol de comunicación es impactado por las distintas áreas de la organización, y a la vez, influencia a todas.

Según (Ogando 2007) la importancia de un sistema eficaz de comunicación interna lleva a numerosas empresas a realizar diagnósticos o auditorias de sus propios sistemas de comunicación.

Esto permite a la organización y a sus miembros:

- a) Indicar posibles insuficiencias de los canales utilizados.
- b) Calibrar la credibilidad concebida.
- c) Determinar los contenidos en los que se demanda mayor información
- d) Elaborar planes que mejoren la eficiencia de la comunicación". (p.211)

La estructura de un plan de comunicación interna debe tener iniciativas que permitan la reducción o neutralización de rumores negativos dentro de la organización. Es sabido que estos siempre existirán, pero con la remisión de información basada en la transparencia, información acertada y a tiempo, estos rumores y sus multiplicadores son debilitados, y pierden fuerza y credibilidad.

Las estrategias plasmadas en un plan de comunicación interna han de promover el dialogo a todos los niveles de la organización (comunicación horizontal o vertical), y la generación de confianza en la empresa y su liderazgo.

1.10 Funciones de un Plan de Comunicación Interna

El plan de comunicación cumple un papel significativo y estratégico en la dirección administrativa, y se usa de la mano de todos los proyectos de la organización. Algunas de las funciones para las cuales sirve un plan estratégico de comunicación interna se describen a continuación:

- Participar en la Planificación de la comunicación
- Desarrollar herramientas o canales de comunicación para los diferentes grupos de interés
- Fomentar la intercomunicación de los mismos.
- Establecer procesos que garanticen que la información circule en ambos sentidos, ascendentes o descendientes.
- Orientar el uso de la marca y de la imagen de la organización.
- Coordinar la comunicación entre las diferentes redes de comunicación o personas colaboradoras de este terreno.

- Elaborar, en colaboración con la dirección y los técnicos, los contenidos de la comunicación de la identidad.
- Coordinar acciones de comunicación en eventos y convocatorias.
- Dar respuesta a la dirección sobre la marcha de los procesos de comunicación, entre otros. Recuperado de www.feaps.org

1.11 Beneficios de un Plan de Comunicación Interna

Un plan de comunicación interna, sin duda trae consigo mucha responsabilidad de parte de los directores de la organización, pues se comprometen a modelarlo y utilizarlo en todos los renglones de su gestión, y su buen uso, muchos beneficios. Según (Cervera 2008), algunos de los beneficios que brinda realizar un plan de comunicación son:

- Permite explicar a los colaboradores qué se desea de ellos, y por qué, de forma que pueda desarrollarse un entendimiento total de los miembros de la compañía.
- Ayuda a mejorar notablemente el desempeño laboral de los empleados.
- Abre las puertas para que los empleados se sientan libres de expresar sus puntos de vista o mejoras a procesos y proyectos a través de actividades de integración o compartimiento de ideas, por lo que elimina el monopolio de sabiduría de los superiores de la organización.
- Fortalece los vínculos de las personas hacia la compañía para la que laboran, y hacia sus compañeros de trabajo.
- Empodera a los colaboradores de la visión de la compañía y de los objetivos trazados por esta, para asumirlos como propios.
- Ayuda a reducir los rumores y cambiarlos por informaciones atinadas a tiempo según los propósitos de la compañía.

1.12 Pautas para la creación de un Plan de Comunicación Interna

Para la creación de comunicación interna es necesario seguir ciertos criterios que aseguren la definición completa del mismo y su utilidad posterior. Los pasos que se mencionan a continuación se consideran los básicos, y a estos, podrían sumárseles algunos, dependiendo la profundidad del plan y el propósito de la empresa.

1.12.1 Diagnóstico

Un plan de Comunicación interna requiere en primer lugar de una investigación previa a través de diferentes métodos o técnicas, con el fin de diagnosticar el estado real de la compañía. El diagnostico servirá como punto de partida para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas de la compañía.

Cuando no es posible conseguir el FODA completo de la organización, dado a que algunos puntos deben ser sacados de su entorno externo, se recomienda centrarse en las fortalezas y debilidades, que pueden ser percibidas a través de técnicas aplicadas a los colaboradores de diferentes niveles de la organización (público interno).

Para un diagnóstico completo, (Caldevilla 2010) expresa que hay que tener conocimiento de las necesidades prioritarias que tiene la empresa en materia de comunicación, identificar el estado de opiniones favorables o desfavorables que puedan señalar los públicos, la asociación de los aspectos positivos y negativos de la comunicación a la gestión de tareas y/o servicios de la empresa, entre otros.

1.12.2 Establecimiento de Objetivos

Un plan de comunicación interna debe contar con un objetivo general, y con objetivos específicos que se deriven del general. Los objetivos deben usar la

descripción "smart" conocida hoy en día por muchas empresas por las siglas en inglés, es decir deben ser objetivos inteligentes que puedan ser cumplidos, medibles y alcanzables.

1.12.3 Mensajes Claves

La empresa deberá establecer los mensajes claves que quiere penetrar en sus públicos con el fin de que la comunicación interna sea alineada y efectiva. Estos mensajes claves deben estar presentes con diferentes formas de expresión en las acciones o tácticas planteadas.

1.12.4 Definición Mapa de Públicos

Se hace necesario definir los tipos de públicos para los cuales se requiere crear el plan de comunicación. Dado a que los públicos son distintos, con necesidades diferentes y diversas formas de captar el mensaje, no es posible establecer las mismas herramientas y tácticas para todos. La definición de un mapa de públicos ayudará a saber qué, cómo y cuándo comunicar según la necesidad de este grupo de personas.

1.12.5 Estrategias de Comunicación Interna

Una manera simple de definir las estrategias de comunicación es como lo hace (Ferre, 1996) "La forma en que unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para el público receptor, para que los puedan asimilar debidamente". (p.11).

Las estrategias de comunicación expresan lo que se quiere hacer a los fines de alcanzar los objetivos trazados. Estas estrategias estarán acompañadas de un sin número de acciones, que la darán por hecha.

1.12.6 Herramientas de la comunicación (canales a utilizar)

Se conocen como herramientas los canales o medios que se han de usar para la difusión o el desarrollo de las actividades de comunicación interna. Una

herramienta puede ser el correo electrónico, los periódicos internos, circulares, etc. Cada herramienta o canal será utilizado según la necesidad de cada uno de los públicos existentes en la organización.

1.12.7 Tácticas o acciones a desarrollar

Deben desarrollarse con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados y con un enfoque en las dimensiones de comunicación interna. Una táctica podría impactar varios objetivos o dimensiones, dependiendo el tipo y el alcance.

1.12.8 Presupuesto

Cada táctica a desarrollar debe contar con un presupuesto estimado a los fines de que la institución realice su programación anual incluyendo las actividades sugeridas en el plan de comunicación. En el caso de comunicación interna, muchas veces se cuentan con las mismas herramientas y canales con que cuenta la organización, por lo que el presupuesto no suele ser muy elevado.

1.12.9 Frecuencia

Se debe determinar la frecuencia de ejecución de las actividades dependiendo del impacto que se desea lograr, la naturaleza de la pieza de comunicación, su objetivo y logística de realización. Es bueno colocar un cuadro cronograma de actividades donde se incluya la frecuencia, y de esta manera observar si no hay una sobrecarga en periodos determinados, que requieran balancear, entre otros factores.

1.12.10Proceso de Seguimiento y Control

(Martin 1995) señala que se debe establecer dentro del plan de comunicación las acciones que han de tomarse con el fin de comprobar que las tácticas expuestas a partir de los objetivos y estrategias planteados se realizan tal cual como lo establece el plan, y medir los resultados obtenidos a través de

los mismos. Se puede utilizar la técnica de observación, así como la evaluación a través de encuestas y entrevistas con el público interno de la organización.

El plan de comunicación interna debe contar con un plazo de ejecución, o bien puede ir realizándose conforme la dirección de la empresa lo asuma. Lo importante de esto, es que una vez asumidas las tácticas o acciones sean recurrentes, pues de no hacerlo se crea una falsa expectativa entre el personal entre lo que no se hacía, que se intentó comenzar y luego se dejó de hacer. Esto trae desánimo, y el esfuerzo de restituirlo puede ser mayor que el ejercido al principio.

CAPITULO II.

DISEÑO DE PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA "HEALTH CIENCES"

2. Plan Estratégico de Comunicación Interna Empresa HEALTH CIENCES

2.1 Descripción General:

A sabiendas de que a la comunicación interna se le ha otorgado ya el grado de importancia que requiere dentro de una gestión administrativa, y conociendo la gran incidencia que tiene en el desarrollo de la empresa y sus colaboradores, nace el deseo de crear este Plan Estratégico de Comunicación Interna, el cual será propuesto a la empresa HEALTH CIENCES para colaborar al desarrollo y formalización de su gestión de comunicación interna, como aliado estratégico de su gestión administrativa.

El Plan Estratégico de Comunicación Interna propuesto para la empresa HEALTH CIENCES cuenta con varias etapas basadas en planteamientos teóricos y que hacen posible su desarrollo.

Como antesala, se presenta un estudio de diagnóstico que evalúa el estado del proceso de comunicación formal interna de la empresa, y los factores que inciden en el mismo, las herramientas o canales utilizados, los tipos de públicos a los cuales la compañía necesita dirigirse y la forma en la que estos perciben los mensajes enviados.

El informe de diagnóstico que se prepara de las informaciones obtenidas a través de las técnicas de investigación utilizadas, que en este caso fueron encuestas y entrevistas a empleados de diferentes niveles de la organización, y la técnica de observación de los diferentes procesos de comunicación formal e informal así como de las reacciones de los colaboradores; trata de ser lo más

objetivo posible, sin influencia de los grupos contactados en la investigación, y se apega exactamente a las informaciones objetivas del público.

Como parte del informe, se presentan de manera separada las fortalezas y debilidades que a nivel general perciben sus colaboradores de la empresa, por ser estas dos las vertientes cuyo origen e influencia dependen en su totalidad de factores internos.

Se prosigue con la presentación del objetivo general y objetivos específicos que guían el propósito y desenvolvimiento del plan. Los objetivos se han propuestos de manera que puedan ser específicos, alcanzables, medibles, realistas y oportunos. De estos se desprenden la estrategia general y estrategias específicas de la comunicación que se plasman en el plan dando curso estas a una serie de tácticas o acciones que tienen como propósito alcanzar los objetivos propuestos colaborar al alcance de los objetivos propuestos.

Algunos de los aspectos descritos en el Plan Estratégico de Comunicación Interna son los canales utilizados, los mensajes claves de la organización, y el mix de comunicación que se basa en la unificación estratégica de los canales o herramientas correctos, hacia el público indicado y los mensajes correctos lo que produce un impacto en el engagement o compromiso de los empleados.

Como parte integral del Plan se presentan los repertorios de públicos que conforman la organización y hacia los cuales se desean dirigir las acciones propuestas. El mapa de públicos está compuesto por los grupos internos que componen la empresa: colaboradores, visitantes y contratistas. De cada uno de los públicos se brindan informaciones que les caracterizan y que pueden a la vez servir para propuestas dentro del plan. En cada una de las acciones o tácticas que se mencionan en las páginas posteriores se pueden observar informaciones básicas como el propósito por el cual se hace, el alcance, es decir, los públicos a

los cuales se dirige; las herramientas o canales a utilizar, la frecuencia que se pretende utilizar para el desarrollo de esta, y de requerirlo, el presupuesto. Se definen en el plan las cuatro dimensiones de comunicación sobre las cuales se proponen las tácticas y acciones. Estas dimensiones son: el Vínculo, la Efectividad, el Orgullo, y la Identidad. Cada acción o táctica está basada en un objetivo y estrategia trazado, y está vinculada a la vez a una o varias de las dimensiones de comunicación que se desea trabajar.

Además de las dimensiones, se hace mención de los pilares de comunicación utilizados los cuales permiten trazar la razón por la que se propone la táctica o acción. Estos pilares son Informar, Participar, Opinar e Integrar. Una táctica o acción pudiera incluir uno o varios, dependiendo de su naturaleza.

Por último, se describe el proceso de evaluación y seguimiento del Plan Estratégico de Comunicación Interna propuesto, y las tácticas o acciones propuestas para llevarlo a cabo, permitiendo asegurar el buen desarrollo del mismo. Lo que está plasmado puede ser adecuado o modificado en frecuencia, uso o forma dependiendo de las reacciones o retroalimentación de los públicos a los cuales va dirigido, y como resultado de futuros procesos de diagnósticos realizados.

Este plan trae consigo las informaciones pertinentes para formar las bases sobre las cuales pueda desarrollarse una estructura concreta de comunicación interna, pero su éxito dependerá de la implementación responsable y consistente de las estrategias expuestas, así como de la rigurosidad e importancia que se le otorgue. De igual manera es importante que el liderazgo de la compañía se convierta en el principal modelo de las acciones plasmadas, de modo que se vaya desarrollando la docencia comunicativa esperada con los demás niveles de la organización. El plan incluye dos cuadros de resumen de propuestas. En el primero se pueden apreciar de manera

simultánea las piezas de comunicación utilizadas (tácticas o acciones), el o los pilares que motiva la acción, los canales o herramientas utilizadas para su realización o difusión, la frecuencia o periodicidad, etc. El segundo, a modo de calendario, permite ver de manera organizada los períodos en los cuales la empresa cuenta con mayor número de actividades y permite separar o reunir las tácticas necesarias en cada período, según decisión de la gerencia.

2.2 Alcance del Plan Estratégico de Comunicación Interna:

Este plan de comunicación interna abarca los procesos formales de comunicación de la empresa HEALTH CIENCES., es decir los mensajes transmitidos desde la gerencia de planta hacia todos los colaboradores, las informaciones generales de Recursos Humanos, programas destinados al involucramiento general de los empleados, etc.

No se contemplan en este plan acciones comunicativas departamentales para asignaciones puntuales de las áreas, pizarras de métricas, estructura en reuniones departamentales, relaciones con suplidores, etc.

2.3 Informe diagnóstico organizacional

A raíz de las investigaciones realizadas a través de las técnicas expuestas, se obtienen los hallazgos dentro de la gestión de comunicación interna de la empresa HEALTH CIENCES, los cuales representan el informe de diagnóstico descrito a continuación:

HEALTH CIENCES. no cuenta con una estructura formal de comunicación. Los pequeños pasos que la empresa da en materia de comunicación interna son administrados a nivel general por el área de Recursos Humanos, a través de su oficina de Relaciones con Empleados. Muchas de las informaciones llegan ya acabadas para ser compartidas a través de los canales designados, y en algunas ocasiones se les realizan cambios en formato, de ser

necesarios. Algunas informaciones de áreas operativas o de calidad son compartidas directamente por las áreas de responsabilidad.

2.3.1 Herramientas o Canales de Comunicación

Los canales de comunicación que se usan hoy en día en la empresa son los siguientes:

- Murales informativos, canales más utilizados por la empleomanía de la organización, ya que el 78% pertenece a áreas operativas o de producción que no tienen acceso al uso de medios electrónicos.
- Correo Electrónico, el cual se constituye en el segundo canal de comunicación, básicamente para empleados de funciones administrativas.
 Las firmas electrónicas de los correos no son estándares, aun existiendo un modelo, afectando esto la imagen corporativa.
- Monitores, ubicados en la Cafetería, así como en el área de recepción, son utilizados para difundir las mismas informaciones compartidas en otros canales. Existen solo tres monitores, dos en cafetería y uno en recepción, número que no es suficiente para la infraestructura de la empresa y la cantidad de personas circulante. De igual manera el tamaño de los mismos no ayuda a que se le saque mayor provecho pues las informaciones quedan en tamaños pequeños, lo que impide leer a distancia.
- Intranet, es utilizado para mantener información tangible sin necesidad de cargar los correos electrónicos, sin embargo es pobremente utilizado. La intranet en inicios daba oportunidad que los diferentes departamentos colgaran sus informaciones, pero en la actualidad se encuentra muy desactualizado. La mayoría de las veces solo se usa para compartir informaciones concernientes a actividades con empleados, por lo que se considera subutilizado.

 Reuniones, las cuales se realizan con diferentes grupos. La frecuencia depende del tipo de reunión. Existen reuniones diarias en la parte de operaciones, otras de recurrencia semanal, o mensual. Las personas que más participan en las reuniones son los empleados de posiciones altas, supervisores senior, gerentes de sección, etc. de cada una de las áreas.

Se realizan reuniones esporádicas con el piso de producción, divididas por líneas o por fases, aunque no existe una recurrencia definida y muchas veces es iniciada con una parte sin tener un seguimiento hasta a todo el personal.

No se realizan reuniones generales de planta para brindar informaciones sobre objetivos o metas. Se usa la escala dominó para estos fines, es decir información a los mandos altos, y la comunicación desciende a través de los supervisores de áreas. Al no contar con un soporte escrito, provoca que muchas veces llegue distorsionada y a destiempo.

Existían reuniones mensuales con los grados de supervisión, las cuales han cesado desde hace un buen tiempo. No existe ningún tipo de foro para personal técnico.

Cabe destacar que el personal técnico, llamado así por su grado en la organización, es en la mayoría de los casos propuesto por profesionales de diferentes áreas que mueven importante trabajo y se sienten muchas veces excluidos por no tener una reunión formal con la gerencia de planta.

2.3.2 Actividades de integración/ Recreación:

Como planta solo existe una actividad de recreación formal para todos los empleados, una fiesta de navidad, la cual es llamada como Fiesta de Reconocimiento a empleados, pero existe un programa alusivo a su nombre.

La fiesta cuenta con participación artística, comida, música, fotografía profesional, etc.

La empresa participa en torneos deportivos, donde su personal es motivado a participar o apoyar los mismos. La recurrencia de estos eventos, es aproximadamente dos veces por año. Una de estas solo involucra al personal administrativo, por el tipo de deporte y actividad, y otra motiva a todo el personal.

Los empleados participantes en las disciplinas deportivas reciben el atuendo debido, uniformes y equipos pertinentes para su participación.

La empresa cuenta también con programas de regalos por días festivos o temporadas como regreso a clases, día de las madres y padres, navidad, etc. En Navidad hace algunas actividades con la comunidad involucrando a los empleados y otras actividades alusivas a la fecha.

A pesar de que la empresa cuenta con ciertas actividades que se realizan en diferentes épocas del año, no son percibidas ni reconocidas por la mayoría de sus empleados.

Esto se debe tal vez a la poca consistencia en algunos programas, o porque no son realizadas con el fin exclusivo de integrar, o cohesionar a los colaboradores, y no se aprecia un resultado de estas.

El grafico perteneciente a una encuesta de satisfacción realizada al personal (ver anexo 2) nos muestra lo percibido por los empleados:

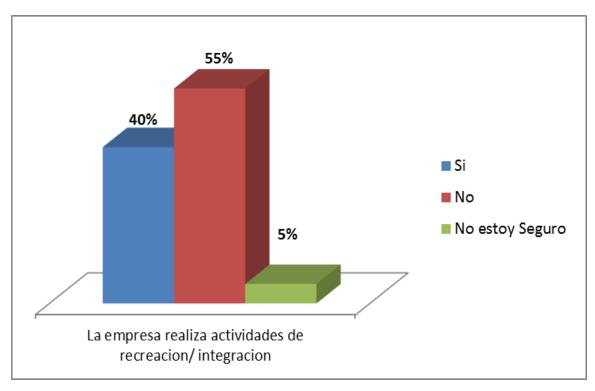


Figura No. 1 Relación Actividades Integración y Recreación

2.3.3 Otras informaciones del diagnóstico

Los rumores abundan exuberantemente. Muchos de los rumores, sin forma de saber su procedencia son parte de la realidad, que luego es informada por lo que ha crecido la credibilidad a los mismos.

Existe una política de Puertas Abiertas, un ambiente sano en el que en sentido general la gente se siente en la libertad de expresar sus opiniones tanto a Recursos Humanos como a los líderes de sus áreas. Existe como en toda organización, un tanto de miedo al hablar, pero esa no es la generalidad. La existencia de esta política es informada en el proceso de inducción, y es explicada a través de las franjas laterales o superiores de cristales en todas las puertas, lo que permite ver de afuera hacia adentro y viceversa.

Existe un proceso de inducción para los empleados de nuevo ingreso, que dura tres días, donde los empleados reciben informaciones generales de la organización. El proceso se torna a veces un tanto agotador, pues la cantidad de

tecnicismos utilizados es mucha y poco digerible para los nuevos empleados. Se concluye con un tour a través del piso de producción. Algunos grupos reciben un tour ampliado a través de los diferentes departamentos y son presentados al personal, pero esta no es la generalidad.

No existe un manual de inducción o manual de bienvenida. Material tangible que los nuevos empleados puedan recibir y conservar para consulta.

Las políticas de Recursos Humanos son administradas por el área. Algunas son compartidas a través del proceso de inducción y otras no son conocidas por su personal, debido muchas veces a la rotación.

No existe un manual de crisis, que defina cómo actuar ante eventos no esperados, aunque sí un procedimiento de Seguridad Industrial sobre algunos puntos respecto a desastres naturales, etc.

No se anuncian a nivel general los empleados de nuevo ingreso, lo que provoca que muchos no sepan quienes son ni a qué área se dirigen. De igual manera no se anuncian las salidas de personal.

Los colaboradores no se enteran en la mayoría de los casos de los cambios en la estructura de la organización por promociones y/o transferencias al momento de ocurrir, dado a que se anuncia solo en murales y casi un mes después de sucedido, de manera muy sobria. Muchas veces el empleado es promovido en los primeros días del mes, y la gente no se entera sino hasta el final del mismo, por lo que la felicitación o motivación de sus compañeros no llega en el tiempo adecuado.

El ambiente laboral es en general es bien valorado en HEALTH CIENCES. Existe buen compañerismo y soporte de las áreas, sin embargo, se puede ver afectado por la falta de comunicación a nivel de informaciones

generales de panta. Este es el caso del momento en que se realizó la investigación. En meses anteriores el clima laboral era uno de los factores más positivos de la organización, sin embargo la falta de información de algunos aspectos importantes de la organización ha hecho decrecer la opinión favorable en este aspecto, como se visualiza en el grafico presentado.

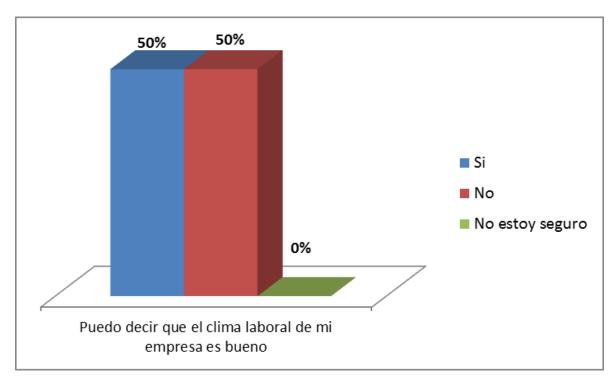


Figura No. 2 Percepción Clima Laboral

La gerencia en sentido general es bien percibida por los empleados como profesionales expertos en sus áreas, aunque en el caso de algunos la interacción con el personal no es la esperada. La gerencia no se involucra al nivel esperado en actividades del personal, y sobre todo a niveles más bajos, y aunque mantiene las puertas abiertas a todo público, hace falta cultivar la generación de confianza entre el personal. La necesidad de interacción en más evidenciada en los niveles técnicos u operativos donde casi siempre la comunicación es tramitada a través de sus supervisores directos. La tabla siguiente expresa lo dicho anteriormente.

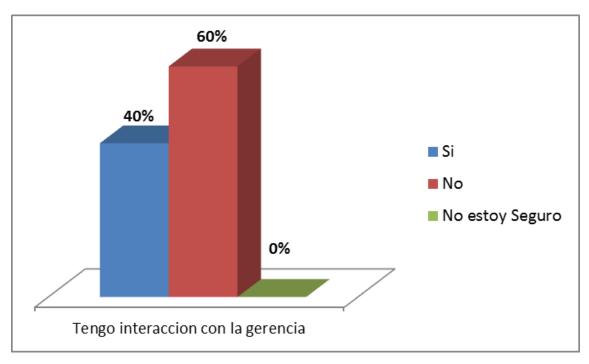


Figura No. 3 Interacción con la Gerencia de la empresa

Los proyectos de la planta solo son conocidos por las personas involucradas en el proceso. No existe una comunicación formal y explicita de cómo van los proyectos a nivel general y el impacto de los mismos.

Dado a que para HEALTH CIENCES el lema Salvando Vidas, se constituye en uno de sus principales pilares para lograr el trabajo íntegro y responsable de su personal, se le ensena la filosofía de la compañía desde el día uno de su ingreso y la tienen plasmada en gafetes junto a sus carnets de identificación, así como en diferentes cuadros de la organización. Los empleados tienen un concepto macro claro de que la empresa trabaja por y para pacientes, en su misión de salvar vidas, aunque en algunos casos no conocen el uso real y práctico del producto. Al preguntar sobre la filosofía, podemos observar que de manera masiva los colaboradores responden de manera positiva en el grafico presentado.

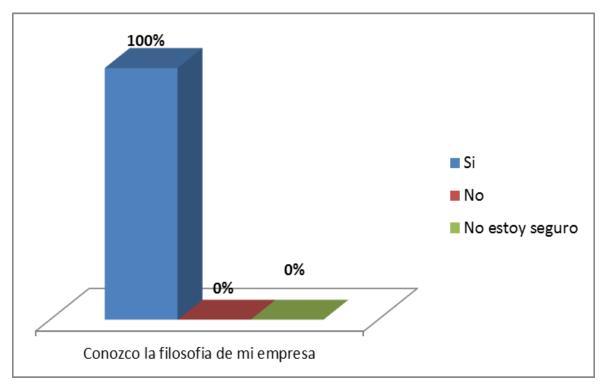


Figura No. 4 Conocimiento Filosofía Corporativa

Las informaciones sobre vacantes disponibles son compartidas solo en los murales durante cinco días para concurso interno, aunque existe a veces un poco de duda en la integridad del proceso, pues el personal tiene la percepción que hay casos en que se postean solo por cumplir aunque no sea la intención reclutar a lo interno.

Los cumpleaños son anunciados a través de los murales y monitores. La intranet está preparada para contar con estas informaciones, aunque no siempre está actualizada. La empresa realiza actividades de motivación dentro de sus instalaciones como son concursos entre empleados, regalos en días especiales, actividad con niños de empleados, etc.

Las fechas de aniversario de los colaboradores en la empresa no son compartidas. No existe de igual forma un programa de antigüedad en la compañía.

Los entrenamientos "outdoor" de grupos, son muy escasos. De hecho hace mucho tiempo que no se hacen. Se coordinan pobremente entrenamientos para reforzar habilidades blandas dentro de la empresa. Algunos entrenamientos son pagados fuera de la planta por solicitud del empleado o de acuerdo a las necesidades de las áreas.

La planta cuenta con un sistema de sugerencias, a través del cual los empleados pueden sugerir cambios a procesos o mejoras. Estos son sometidos a unos niveles de aprobación, y los empleados son premiados dependiendo de ejecución, aprobación o implementación.

Procesos de Comunicación Interna

A través de unas entrevistas realizadas (Ver anexo 4 y 5) se pudo captar la percepción que poseen los empleados de la comunicación interna de la empresa, y se notaron oportunidades de mejora.

En su mayoría los colaboradores se sienten desinformados o informados a destiempo en muchos aspectos importantes de la empresa. Los empleados describen la comunicación como reactiva y no proactiva, expresan los rumoren afectan el ambiente laboral.

La empresa no cuenta con una dirección ni unidad de comunicación interna y las gestiones concernientes a esta (eventos, responsabilidad social, entrenamientos, relaciones públicas internas, comunicación corporativa, etc.) se manejan con pasos diminutos de acuerdo a las posibilidades y estructura actual para su ejecución a través del área de Recursos Humanos.

La empresa, tiene muchas oportunidades de mejora a nivel de gestión de comunicación interna. Muchos son los aspectos referidos por los colaboradores como puntos de mejora y que salieron como parte de la investigación realizada.

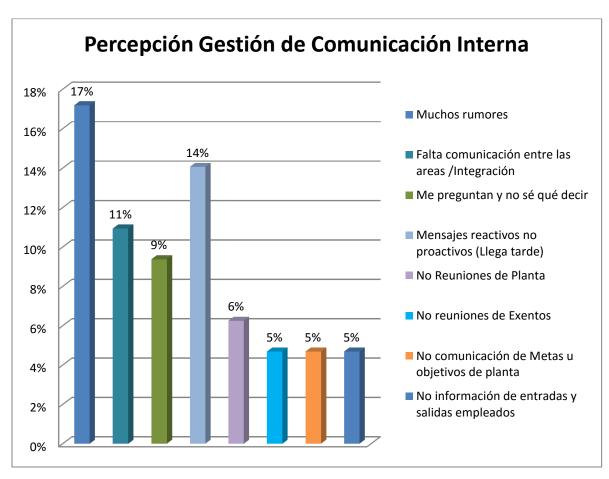


Figura No. 5 Percepción de Gestión de la Comunicación Interna

2.3.4 Fortalezas:

- Es conocida como la "escuela de las farmacéuticas", los profesionales provenientes de HEALTH CIENCES son muy bien valorados en el mercado.
- Posee un ambiente laboral estable.
- Tiene un muy robusto sistema de calidad que la hace líder ante empresas de su clase.
- Implementación avanzada de sistema de Mejora continua (LEAN).
- Ha sido reconocida por varias instancias por el alto desempeño y compromiso de su gente.

- Su limpieza y pulcritud, así como el orden de sus procesos hace que su gente se sienta segura y confiada.
- Cuida de sus empleados a través su robusto programa de salud, seguridad industrial e higiene.
- Cero observaciones en las auditorias de calidad realizadas en los útimos años, sirviendo de ejemplo a plantas de su clase.

2.3.5 Debilidades:

- No se realizan reuniones de planta generales.
- Existe inconsistencia en los planes de acción o formas de comunicación.
- No existe una comunicación fluida en algunos temas importantes, los rumores abundan, y a veces son confirmados luego de manera tardía.
- La gerencia no interactúa con la gente de la manera esperada.
- No existe un plan formal de comunicación interna.
- La comunicación interna es manejada por el área de Recursos Humanos y no representa un pilar estratégico en la organización.
- Existen pocos programas de reconocimiento, y muchos de estos están enfocados en su personal operativo, no administrativo.
- No existe un plan de carrera para los empleados.
- A los empleados de nuevo ingreso, no se les presenta el liderazgo, por lo tanto lo conocen después de un tiempo.

2.4 Diseño de Propuesta Plan Estratégico de Comunicación Interna

2.5 Descripción de Objetivos

2.5.1 Objetivo General:

 Desarrollar el plan estratégico de comunicación interna de la empresa HEALTH CIENCES sobre las cuales se pueda fomentar una cultura de comunicación que busque afianzar los vínculos entre la empresa y sus públicos internos, fortaleciendo clima y cultura organizacional, así como el compromiso hacia el cumplimiento de la visión corporativa.

2.5.2 Objetivos Específicos:

- Mantener oportuna y adecuadamente informados a los colaboradores de la organización de los aspectos de interés general.
- Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente de la gerencia hacia los empleados.
- Promover la integración activa de los empleados en los programas locales y corporativos.
- Fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores con los objetivos de la empresa.
- Mejorar el clima laboral a través del desarrollo de empatía y compromiso de los colaboradores.

2.6 Estrategias de Comunicación Interna:

2.6.1 Estrategia General:

Con el fin de dar formalidad a una cultura comunicacional en la empresa HEALTH CIENCES, se considera pertinente la creación de una División de Comunicación Interna que tenga como propósito dirigir de manera estratégica la gestión de comunicación interna de la planta, de la mano con la visión corporativa y los objetivos de la compañía.

La creación de esta división, impactará todas las áreas de la organización. Servirá de soporte a los departamentos y al mismo tiempo trazará las líneas designadas para una buena gestión de la comunicación. Dentro de las funciones que se ejecutarán desde esta división de comunicación interna están:

- Administrar de manera efectiva los canales o herramientas de comunicación.
- Fomentar el uso correcto de la marca, y velar por la alineación de una imagen corporativa coherente de acuerdo a los lineamientos corporativos.
- Brindar asesoría de comunicación a la gestión administrativa de la empresa.
- Filtrar informaciones transmitidas a los públicos de la organización y establecimiento estratégico de acciones.
- Programar y gestionar las actividades de Responsabilidad Social Corporativa.
- Proponer y organizar actividades de integración con empleados.
- Gestionar las Relaciones Públicas internas.
- Administrar las políticas de comunicación interna.
- Dirigir y organizar los eventos corporativos.
- Otras responsabilidades

2.6.2 Estrategias Específicas

- Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.
- Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente de la gerencia hacia los empleados y su visibilidad en toda la organización.
- Proponer actividades de integración que motiven el involucramiento del personal y su compromiso con la empresa.

- Sugerir programas que refuercen la visión corporativa de la empresa y el compromiso de los colaboradores de actuar con integridad para beneficio de los pacientes.
- Establecer programas que motiven la participación interdepartamental para cohesionar las relaciones entre los colaboradores y que ayuden a desarrollen habilidades blandas de comunicación.

2.7 Mensajes Claves

Los mensajes claves que se perciben en los diferentes foros de HEALTH CIENCES, se presentan a continuación. Los mismos son parte de las políticas más importantes y conocidas de la compañía.

- Tengo oportunidades de crecimiento como profesional en mi empresa.
- Trabajo en una empresa estable, que valora su personal y lo cuida.
- Mi compromiso es Salvar Vidas a través de la calidad de lo que hago.
- Tenemos una política de puertas abiertas.
- Estoy comprometido a mantener un buen ambiente laboral.
- Nuestro compromiso es hacer las cosas bien desde la primera vez
- Avanzando el bienestar a través de la gente correcta y los productos correctos.
- No hay trabajo tan importante que no pueda realizarse de manera segura.
- Los pacientes dependen de mi integridad.
- El cumplimiento es compromiso de todos.

2.8 Pilares de la Comunicación:

Los siguientes pilares definirán el propósito general de las acciones establecidas en el presente Plan Estratégico de Comunicación Interna. Estos pilares se asocian a su vez a los objetivos planteados y a las dimensiones de comunicación. Las acciones o tácticas que se proponen deberán estar alineadas a estos cuatro pilares y las piezas de comunicación pudieran usarse para uno u otro fin dependiendo de las necesidades del momento.

Informar: Su propósito es dar a conocer informaciones de cualquier índole a los públicos internos, dependiendo del nivel requerido según el tipo de público. Piezas de comunicación: Boletines, Pasillo de la información, periódico, emails informativos, etc.

Opinar: Busca conocer los puntos de vista de los colaboradores acerca de los diferentes procesos de la organización. Se utiliza también en el proceso de evaluación del presente plan de comunicación. Piezas de Comunicación: Encuestas, Entrevistas de Satisfacción, Buzones de Sugerencias, Encuesta de Comunicación Interna.

Participar: Actividades que buscan la integración o participación con el liderazgo de la organización. Dentro de este pilar también se puede informar, pero de manera directa y verbal, y sirve de vía de retroalimentación al mismo tiempo. Piezas de comunicación: Reuniones con gerentes, Desayuno con la Gerencia, celebración días festivos.

Integrar: Busca mejorar la interacción de los colaboradores con los diferentes departamentos, trabaja las relaciones interpersonales. Piezas de Comunicación: Concursos Interdepartamentales, Team Building, Entrenamientos blandos, actividades de integración, etc.

2.9 Mix De Comunicación

Se presenta el mix de comunicación que representa este Plan Estratégico de Comunicación Interna. Cada uno de los factores deben estar unidos entre sí, y su objetivo final es lograr el engagement o compromiso total de los colaboradores con la organización. Los canales y las acciones o mensajes desarrollados deben estar engranado con el público al cual se le trasmite para lograr los objetivos propuestos.

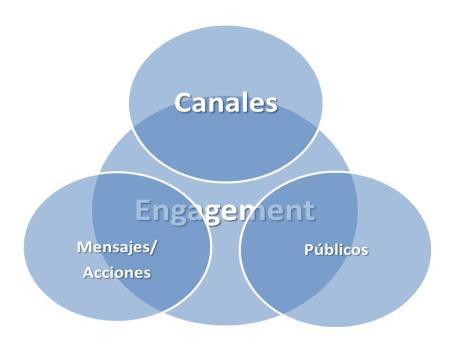


Figura No. 6 Mix de Comunicación

2.10 Dimensiones de la Comunicación:

Se implementarán en este Plan las dimensiones de comunicación citadas a continuación, y las cuales estarán relacionas con las tácticas o acciones derivadas de las herramientas de comunicación. Una dimensión puede aparecer en varias acciones, y de la misma manera una táctica o acción podría estar ligada a una o varias dimensiones de comunicación.

Es normal que una empresa se incline a una u otra dimensión más que a las otras, dependiendo de las prioridades y la naturaleza de la misma.

El vínculo:

Algunas de las acciones o tácticas se programan con el propósito de mejorar la empatía del liderazgo de la organización, de staff o medio con el resto del personal, y a su vez con la empresa. Desarrollar la dimensión del vínculo es de suma importancia pues incide altamente al momento de tomar la decisión de cambiar de empresa, por ejemplo.

El orgullo:

HEALTH CIENCES como empresa responsable con sus colaboradores a nivel de seguridad, salud, higiene, así como en el compromiso de cumplir con los lineamientos de ley respecto a los trabajos realizados desea enfatizar el compromiso de la empresa hacia sus públicos internos. Busca que los colaboradores estén orgullosos de trabajar en una empresa con alto nivel ético, y que valora el personal como principal recurso en la organización. De igual manera esta dimensión busca empoderar a los colaboradores de la visión corporativa respecto a la comunidad a través de la integración en actividades relacionadas la responsabilidad social empresarial.

La efectividad:

El objetivo del Plan Estratégico de Comunicación Interna es afianzar el proceso comunicacional formal de la planta y con esto dar a conocer a los empleados los objetivos y metas de planta de manera efectiva y en tiempo prudente. Se busca empoderar al personal de lo que se hace a través de la transmisión de informaciones acerca del negocio, objetivos de planta, condiciones en el mercado, etc.

La identidad:

La cultura organizacional de HEALTH CIENCES como empresa farmacéutica comprometida al salvar y cuidas las vidas de los pacientes desea ser afianzada y penetrada en el corazón de los colaboradores a través de este plan. La imagen que una empresa proyecta, la emite a través de su gente.

HEALTH CIENCES está interesada en que sus empleados se sientan identificados y comprometidos con el trabajo que realizan pues a través de este, se pueden salvar vidas. El producto que fabrica la compañía es crítico, por lo que es importante fomentar en los colaboradores la responsabilidad atada de orgullo y compromiso por lo que hace.

2.11 Elección de Herramientas o Canales de Comunicación:

- Soporte Escrito: Documentos, políticas o procedimientos, encuestas, formularios de entrevistas, impresos para publicar en murales, periódicos impresos, etc.
- Soporte Electrónico: Se utilizarán los medios hábiles en la empresa para la gestión de comunicación de manera electrónica: Emails, intranet, monitores, etc.
- Soporte Oral: Aquí se incluyen los foros de interacción con los empleados con sus diferentes propósitos: reuniones de planta, reuniones con niveles de supervisión, reuniones con niveles técnicos administrativos, reuniones con personal operativo (paradas de calidad y/o seguridad), desayunos interactivos, reuniones one to one, etc.

2.12 Descripción de los públicos:

HEALTH CIENCES cuenta con un público con características heterogéneas muy marcadas que van desde niveles socioeconómicos muy paupérrimos, con necesidades básicas cubiertas parcialmente, hasta altos dirigentes con vidas acomodadas.

En cuanto a la edad, es de igual forma muy diverso, empleados de 19 años, cuyo empleo en HEALTH CIENCES es el primero, así como otros con edad más avanzada, aunque el promedio general se considera joven, unos 35 años. El 70% de los empleados son mujeres en las áreas operativas, sin embargo a nivel de supervisión o gerencia este número es igualado o mejorado por los hombres.

El nivel de relevancia de los públicos internos (empleados) en materia de comunicación es siempre clave y fundamental, por la naturaleza de la empresa y los productos que realiza. Un error o falta de seguimiento puede significar una vida.

2.12.1 Mapa de Públicos

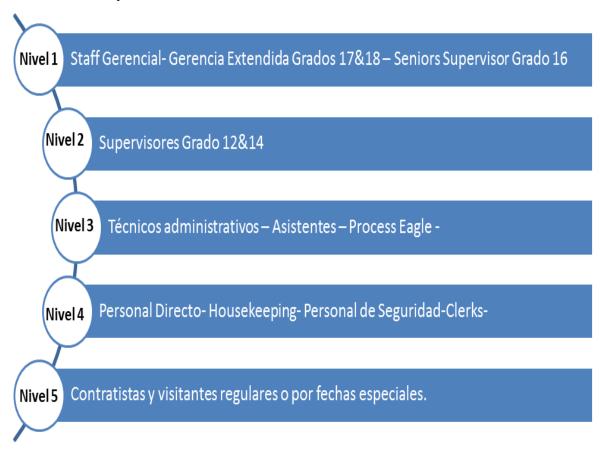


Figura No. 7 Mapa de Públicos

2.12.2 Repertorios de Públicos /Jerarquización Cuantitativa y Cualitativa

Nivel 1

Posiciones o grados que lo componen

- Cuadro Directivo : Staff Gerencial
- Gerencia Extendida (Grados 16,17 y 18)

Nivel de relevancia: Clave o Fundamental

Representación total de empleados: Componen el 5% de la Organización

Nivel Socioeconómico:

- Medio Alto
- Alto

Nivel de Educación:

El 85% de las personas en este nivel han cursado estudios de post grado
 y/o certificaciones, el otro 15% posee estudios de grado

Información Demográfica:

- El 10% de este grupo de personas ronda en edad de 30 a 35 años.
- El 70% por edades de 35 a 40 años.
- El 20% pasa de los 40 años

Herramientas de Comunicación utilizadas para este nivel:

Correo electrónico, intranet, reuniones de staff y gerencia extendida, periódico, boletines, etc.

Posiciones o grados que lo componen

- Supervisores grados 12 & 14
- Técnicos administrativos
- Empleados sub-Contratados de Oficina (Supervisores y/0 técnicos)

Representación del total de la población: 20% de toda la población

Nivel de relevancia: Clave o Fundamental

Nivel socioeconómico:

- Medio Alto
- Alto

Nivel de Educación:

- El 60% de los pertenecientes a este grupo son profesionales de grado.
- El 40% posee estudios de post-grado.

Datos Demográficos:

- El 50% corresponde a jóvenes de 24 a 30 años.
- El 40% de 30 a 40 años
- El 10% de 40 años en adelante

Herramientas de Comunicación Utilizada para este nivel:

Correo electrónico, intranet, reuniones departamentales o asignadas por áreas, periódico, boletines, etc.

Posiciones o grados que lo componen:

- Técnicos Administrativos
- Asistentes

Representación del total de la población: Representa el 15% de la población.

Nivel de relevancia: Clave o Fundamental

Nivel socioeconómico: Medio

Nivel de Educación:

- El 60% de los pertenecientes a este grupo son profesionales de grado.
- El 15% posee estudios de post-grado.
- El 25% no ha concluido sus estudios de grado.

Datos Demográficos:

- El 60% corresponde a jóvenes de 24 a 30 años.
- El 30% de 30 a 40 años
- El 10% de 40 años en adelante

Herramientas de Comunicación Utilizada para este nivel:

Correo electrónico, intranet, reuniones departamentales o asignadas por áreas, periódico, boletines, etc.

Posiciones o grados que lo componen:

- Personal Indirecto de Soporte: Oficiales de Seguridad, Clerks de producción, Material Handlers, Auxiliares.
- Personal Directo: Operarios de producción, Housekeepers, Material
 Handlers

Representación de Total la Población: 80% del total de empleados

Grado de relevancia: Clave o Fundamental

Nivel de Educación:

- El 70% de este personal posee estudios de Media (Bachilleres)
- El 25% realiza estudios universitarios.
- El 3% está recién graduado de su carrera de grado.
- El 2% no ha concluido sus estudios de Bachillerato.

Datos Demográficos:

- Edad: El promedio de edad de este público ronda en los 30 años.
- Vivienda: Este público reside en su mayoría en Haina, Nigua o San Cristóbal.

Herramientas de Comunicación Utilizada para este nivel:

Reuniones departamentales, Murales, Pizarras, periódico, boletines. Mínimamente correo electrónico, para algunas posiciones.

Posiciones o grados que lo componen:

Contratistas Fijos

Contratistas temporales

Visitantes

Grado de Relevancia: Episódica o Conyuntural

En este rango entran todas las personas que con frecuencia alta o baja

hacen presencia en la organización. De igual manera aquellos que brindan

servicio a la empresa permanente en calidad de subcontratados como el caso de

los empleados de cafetería. Este grupo es muy heterogéneo y puede variar

dependiendo el servicio contratado por lo que no se tiene una descripción

definida. Sí se puede agregar que en su mayoría se trata de personas con bajo

nivel socioeconómico y cultural bajo, que es contratado para trabajos operativos.

2.12.3 Adaptación del mensaje al público y al canal

Los canales electrónicos específicamente emails e intranet están

diseñados para empleados cuyas funciones les requiera el uso de una

computadora y por lo tanto tengan acceso a un correo electrónico de la

compañía.

Las informaciones posteadas en murales así como transmitidas a través

de monitores están enfocadas en el personal operativo que por sus funciones no

tiene acceso a una computadora ni a internet.

62

2.13 Tácticas o Acciones

Se presentan en las páginas posteriores las tácticas o acciones, propuestas para la implementación de este Plan Estratégico de Comunicación Interna. Las tácticas se derivan de los objetivos y estrategias propuestas y estos a su vez de los resultados de las técnicas de investigación aplicadas, ver anexos No. 2 y 4. Al detallar las tácticas, se trata de alinear el objetivo y estrategia que va de mano con esta, de modo que se pueda apreciar que cada una se propone con fines específicos, de igual manera se ata a uno o varios pilares o dimensiones, que definen el propósito por el cual se realiza la misma.

Las tácticas o acciones se presentan al final de las propuestas detalladas, conglomeradas en un cuadro que permite ver en resumen su aplicación, propósito, frecuencia, etc.

1. Nuestros líderes: Presentación Gerentes New Hires

Pilar (es):	Informar
Dimensión (es):	Vínculo / Identidad
Objetivo (s):	Aumentar la visibilidad y participación del staff gerencial en las actividades de la organización, así como su interacción con los colaboradores de todos los niveles.
Estrategia (s):	Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente y ascendente entre la gerencia y los colaboradores; y su visibilidad en toda la organización.

Propósito: Que los nuevos integrantes de la organización conozcan al liderazgo de la empresa, y su trayectoria por la misma con el fin de que se sientan identificados con el éxito alcanzado dentro de la organización.

Alcance: Todos los empleados de nuevo ingreso (N1 a N4).

Canales a utilizar: Presentación diapositivas.

Descripción: Presentación con el organigrama de la organización seguido de fotografías de los gerentes de Staff y su trayectoria por la empresa, experiencias y áreas a cargo de su gestión.

Presupuesto: No requiere.

2. Mensaje de Bienvenida de parte del gerente de Planta:

Pilar (es):	Informar
Dimensión (es):	Vinculo / Identidad
Objetivo (s):	Aumentar la visibilidad y participación del staff gerencial en las actividades de la organización, así como su interacción con los colaboradores de todos los niveles.
Estrategia (s):	Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente y ascendente entre la gerencia y los colaboradores; y su visibilidad en toda la organización.

Propósito: Dar la bienvenida formal a los nuevos integrantes de la familia HEALTH CIENCES, introduciendo los valores que definen la institución y expresando la visión que la empresa desea impregnar en los nuevos colaboradores.

Descripción: Video grabado de un (1) minuto con bienvenida formal a los nuevos colaboradores y visión a seguir.

Alcance: Todo público. Empleados de nuevo ingreso. (Ni a N4)

Frecuencia: Dependerá de las fechas calendarizadas para nuevos ingresos.

Presupuesto: RD\$60,000.00

3. Yo crezco en HEALTH CIENCES

Pilar (es):	Informar
Dimensión (es):	Vínculo / El Orgullo
Objetivo (s):	Desarrollar una constante cultura de información y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa.
Estrategia (s):	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Dar a conocer las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional brindadas al personal de la organización en tiempo real. Esto ayudará a incrementar los niveles de compromiso y motivación de los empleados, al verse reflejados en el espejo de otros.

Alcance: Todos los empleados serán publicados al ser promovidos (N1 a N4). Solo los empleados administrativos serán publicados al ser transferidos (N1 a N3).

Canales a utilizar: Correo electrónico, Murales y monitores.

Descripción: Al ocurrir movimientos internos, dados por promociones y transferencias de empleados, serán anunciados en tiempo real a través de los canales seleccionados. Se utilizará para esto un formato estándar, así como letras y tamaño.

Frecuencia: Cada vez que ocurra una promoción o transferencia.

4. Identificación Áreas

Pilar (s):	Informar
Dimensión (es):	Vinculo / Identidad
Objetivo (s):	Desarrollar una constante cultura de información y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa.
Estrategia (s):	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Tener debidamente identificadas las áreas de trabajo, de modo que sea de fácil acceso a colaboradores nuevos y/o visitantes corporativos.

Alcance: Todas las áreas de la organización.

Canales a utilizar: Señalizaciones, letreros en paredes o puertas.

Descripción: Instalar donde no existan o modificar las señalizaciones que denoten el área o lugar de trabajo. Crear formato estándar para mejor percepción e imagen corporativa.

Frecuencia: No tiene una frecuencia establecida. Se realiza en una primera ocasión para estandarizar y a partir de ahí cuando sea necesario según modificaciones en estructura o distribución de la facilidad.

Presupuesto: RD\$200,000.00

5. Periódico Informativo:

Pilar Asociado (s):	Informar
Dimensión (es):	Vinculo / Orgullo /Identidad
Objetivo (s):	*Desarrollar una constante cultura de información y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa. * Promover la integración activa de los empleados en los programas locales y corporativos.
Estrategia (s):	* Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Proveer un espacio formal pero a la vez interactivo con las informaciones más importantes de un trimestre colocadas de manera jovial. Persuadir a los empleados a involucrarse en los diferentes programas, resaltar las virtudes de la organización y dar participación a los diferentes departamentos a través de secciones de interés de las diferentes áreas.

Alcance: Todos los colaboradores (N1 N4).

Canales a utilizar: Murales, Correo Electrónico, Intranet.

Descripción: Secciones divididas por temas de interés entre algunos, reconocimientos, responsabilidad social, desarrollo organizacional, actividades con empleados, logros regulatorios, seguridad, cultura general, etc. Contará también con testimoniales de empleados o pacientes que motiven el compromiso y empatía con la organización.

Frecuencia: Trimestral

6. Bienvenidos (Contratistas y Visitantes)

Pilar Asociado:	Informar
Dimensión (es):	Identidad
Objetivo:	Desarrollar una constante cultura de información y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa.
Estrategia:	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Dar a conocer la naturaleza de la empresa, así como lineamientos básicos de seguridad, normas regulatorias e integridad de la planta.

Alcance: Visitantes y contratistas que visiten HEALTH CIENCES (N5).

Canales a utilizar: La información estará en forma de folleto, y será compartida por la persona ubicada en la recepción.

Descripción: Folleto cuyas informaciones tienen como propósito alinear a los contratistas y visitantes con las políticas internas de seguridad industrial, física así como regulatorias de la planta. El folleto especificará qué hacer o no durante su estadía en la planta, y evitará posibles riesgos.

Frecuencia: Dependerá de la frecuencia de las visitas

Presupuesto: RD\$15,000.00

7. Manual de Crisis:

Pilar (es)	Informar
Dimensión (es):	Vínculo / Identidad
Objetivo (s):	Desarrollar una constante cultura de información y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa.
Estrategia (s):	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Proveer a los colaboradores de procedimientos claros y rigorosos en la gestión comunicacional para enfrentar la aparición de posibles crisis de diferentes índoles, que permitan a la empresa y a sus directivos estar mejor preparados para manejar este tipo de situaciones y que afecten lo menos posible la imagen interna y externa de la organización.

Alcance: Este manual alcanza a los directivos de la organización, responsable de comunicación, responsable de relaciones laborales, responsables de seguridad y voceros definidos. (N1, N2)

Canales a utilizar: El manual está presentado en forma de un folleto físico y digital a disposición del público definido en el alcance.

Descripción: Este manual debe contener conceptos, estrategias, procedimientos y líneas de acción para un buen manejo de los escenarios de crisis. Debe servir de orientación para capacitar a la vocería de la empresa frente a sus públicos tanto internos como externos. Algunas de las informaciones que debe incluir son: • Conocer los niveles de comunicación de posibles crisis presentadas.

- Canalizar la provisión de informaciones a medios de comunicación.
- Establecer vocales y delimitaciones de información en medio de crisis.

- Medidas de Relaciones Públicas Internas y Externas en caso de Crisis.
- Nivel y tipo de comunicaciones a colaboradores internos.

Busca a grandes rasgos:

- 1. Enfrentar la situación
- 2. Tomar el control de la comunicación
- 3. Dar a conocer la versión de los hechos de la organización
- **4.** Informar clara y decididamente a través de una vocería efectiva y creible, los pasos que se están realizando para controlar los acontecimientos que provocaron la crisis.

Frecuencia: El manual será creado y utilizado solo en los momentos pertinentes.

Presupuesto: La implementación de este manual conlleva también el entrenamiento de los voceros, y asesoría en comunicación interna y relaciones públicas. No se tiene al momento un presupuesto definido para esta acción.

8. Mensaje Escrito Gerencia de planta:

Pilar (es):	Informar
Dimensión (es):	Vínculo / Efectividad
Objetivo (s):	Aumentar la visibilidad y participación del staff gerencial en las actividades de la organización, así como su interacción con los colaboradores de todos los niveles.
Estrategia (s):	Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente de la gerencia hacia los empleados y su visibilidad en toda la organización.

Propósito: Acercar a la gerencia de planta a la organización para lograr una mejor empatía y compromiso de niveles que no cuentan con la facultad de interactuar con el staff gerencial debido a que manejan todo a través de intermediarios. De igual manera busca informar del estado de la empresa y los proyectos en marcha a los colaboradores.

Alcance: Todos los empleados de la organización.

Canales a utilizar: Murales y correo Electrónico.

Descripción: Mensaje constituido de no más de 500 palabras o tres párrafos acerca de los objetivos del trimestre, cambios en la organización, proyectos de planta, informaciones relativas al negocio, compartidos por los medios descritos y que sirva de enlace de la gerencia local con los miembros colaboradores de la organización. Este mensaje contará con una foto del gerente en la parte superior derecha, y deberá bautizarse con un nombre corto de fácil aprendizaje.

Frecuencia: Trimestral (a inicios o finales de cada cuarto)

9. Fiesta de Reconocimiento a Empleados

Pilar Asociado:	Participar / Integrar
Dimensión (es):	Vinculo / Identidad / Orgullo
Objetivo:	Aumentar la visibilidad y participación del staff gerencial en las actividades de la organización, así como su interacción con los colaboradores de todos los niveles.
Estrategia:	Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente y ascendente entre la gerencia y los colaboradores; y su visibilidad en toda la organización.

Propósito: Reconocer a los empleados por el esfuerzo realizado durante un año completo de labor cumpliendo con la misión de la organización. Acercar a la gerencia a través de palabras formales de bienvenida de parte del gerente de planta o alguno de los miembros del staff gerencial.

Alcance: Todos los presentes en la actividad. (N1 a N4)

Canales a utilizar: Discurso

Descripción: Palabras de bienvenida y reconocimiento a los empleados asistentes a la fiesta de reconocimiento a empleados realizada cada año. El discurso no debe durar más de dos minutos y debe estar cargado de emociones que reflejen entusiasmo y agradecimiento por la entrega de los colaboradores en el año, cero defectos, cero accidentes, o cualquiera de las metas propuestas como planta.

Frecuencia: Una vez al año.

Presupuesto: El mensaje discurso no requiere presupuesto. El presupuesto de la actividad se maneja aparte.

10. Reuniones con Personal Liderazgo Medio y Alto

Pilar (es)	Participar/ Informar/ Opinar
Dimensión (es):	Vínculo / Efectividad
Objetivo (s):	*Desarrollar una constante cultura de información y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa. *Aumentar la visibilidad y participación del staff gerencial en las actividades de la organización, así como su interacción con los colaboradores de todos los niveles.
Estrategia (s):	*Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente de la gerencia hacia los empleados y su visibilidad en toda la organización. *Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Reunir el personal de liderazgo medio y alto de la organización con el fin de proveer informaciones concernientes a los proyectos generales de planta, métricas, etc. y brindar retroalimentación a preguntas e inquietudes de ser necesario.

Alcance: Personal administrativo en niveles de supervisión media o alta (N1 y N2)

Canales a utilizar: La reunión se realiza en un salón de la organización en vivo. Se proyectan las informaciones requeridas

Descripción: En esta reunión se da la bienvenida formal a nuevos integrantes de estos niveles, sea por nuevo ingreso a la compañía o promociones realizadas en ese mes. Se programa una agenda a cargo de diferentes líderes de áreas con informaciones de interés general, y se concluye con una parte de Recursos Humanos o de la gerencia de planta. La reunión tiene una duración aproximada de una hora: La agenda es definida por Recursos Humanos.

Frecuencia: Mensual

Presupuesto: No requerido

11. Desayuno con Gerencia

Pilar (es)	Participar/ Opinar / Informar/ Integrar
Dimensión (es):	Vínculo / Identidad
Objetivo (s):	*Aumentar la visibilidad y participación del staff gerencial en las actividades de la organización, así como su interacción con los colaboradores de todos los niveles. *Proponer actividades de integración que motiven el involucramiento del personal y su compromiso con la empresa.
Estrategia (s):	*Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente de la gerencia hacia los empleados y su visibilidad en toda la organización. *Sugerir programas que refuercen la visión corporativa de la empresa y el compromiso de los colaboradores de actuar con integridad para beneficio de los pacientes.

Propósito: Fomentar la relación de empatía y confianza con el liderazgo de la organización y reforzar la visión corporativa. Cultivar la docencia comunicativa y promover la política de puertas abiertas.

Alcance: Se escogerán personas aleatorias para esta actividad, de todos los niveles. 30 personas por actividad, sin incluir la gerencia.

Canales a utilizar: Reunión

Descripción: En este desayuno participan los miembros del staff gerencial. Se colocan el mismo número de mesas, que miembros, en este caso 7. Cada mesa está conformada por empleados de diferentes departamentos y niveles. Los empleados deberán tener en una hoja escrita las preguntas que desean hacer previamente revisadas por Recursos Humanos. Se determina un tiempo de estadía de cada gerente en las mesas, y los empleados tienen la oportunidad de hablar con cada uno, realizar sus preguntas y recibir respuesta directa de los ellos. Se pueden escoger de las preguntas y respuestas más acertadas y de interés general para ser compartidas por diferentes canales para conocimiento de todos, de esta manera se cultiva la comunicación interna integral.

Frecuencia: Para iniciar, puede ser una vez al año.

Presupuesto: RD\$30,000.00

12. Entrenamientos Liderazgo, Comunicación Digital, Comunicación Efectiva.

Pilar (es):	Informar, Participar
Dimensión (es):	Efectividad, Identidad
Objetivo (s):	Desarrollar una constante cultura de información y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa.
Estrategia (s):	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para cultivar la docencia comunicativa.

Propósito: Educar a los colaboradores en habilidades blandas relacionadas a la comunicación corporativa. Mejorar relaciones interpersonales, y uso de los canales de comunicación.

Alcance: Liderazgo alto y Medio de la empresa (N1 y N2). En una primera etapa el incluir el 40% del nivel 3. El concerniente a comunicación efectiva se puede incluir dentro de la Escuela de capacitación que actualmente existe para nivel 4, adaptado a las necesidades.

Canales a utilizar: Entrenamientos en vivo con folletos impresos de soporte, y diapositivas. Se pudiera recurrir al uso de algún video didáctico de acuerdo al tema.

Descripción: Los entrenamientos están ideados para moldear las habilidades de comunicación y dirección de personas. Deberán ser prácticos para trabajar las situaciones diarias presentadas. Se impartirán a grupos pequeños hasta alcanzar la meta.

Frecuencia: Trimestral

Presupuesto: Dependerá de la disponibilidad del Infotep, o cotizaciones privadas.

13. Política Sugerencias

Pilar Asociado:	Participar, Opinar
Dimensión (es):	Orgullo, vínculo, efectividad
Objetivo:	Promover la integración activa de los empleados en los programas locales y corporativos.
Estrategia:	Proponer actividades de integración que motiven el involucramiento del personal y su compromiso con la empresa.

Propósito: Proveer a los empleados de los lineamientos necesarios para brindar opiniones o sugerencias constructivas sobre programas existentes en la compañía.

Alcance: Empleados de todos los niveles.

Canales a utilizar: La política será difundida a través de correo electrónico, intranet y murales.

Descripción: La política de sugerencias deberá brindar las pautas necesarias para que el empleado pueda sugerir mejoras a procesos actuales. Servirá de soporte al programa que actualmente tiene la planta de ideas y sugerencias, pero formalizará el proceso, debido a que en varias ocasiones ha variado, sin que el personal conozca los cambios. La política pudiera estar sometida a cambios, pero deberá ser difundida entre los colaboradores para conocimiento.

Frecuencia: No existe una frecuencia definida. Se realizará un lanzamiento oficial, una vez escrita y aprobada, y a partir de ahí, las veces que se considere necesario.

14. Tocando Vidas

Pilar Asociado:	Participar, Integrar
Dimensión (es):	Vínculo, Orgullo, efectividad, identidad
Objetivo:	Fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores con los objetivos de la empresa.
Estrategia:	Sugerir programas que refuercen la visión corporativa de la empresa y el compromiso de los colaboradores de actuar con integridad para beneficio de los pacientes.

Propósito: Fortalecer el compromiso de los empleados a actuar con integridad en el trabajo que realizan y mostrar el uso real del producto de manos de ellos mismos.

Alcance: Empleados de todos los niveles de públicos son bienvenidos e invitados a participar en este programa.

Canales a utilizar: Correo electrónico, Monitores y murales,

Descripción: Testimoniales de empleados que hayan utilizado en algún momentos los productos de HEALTH CIENCES, y la experiencia vivida con el producto que ellos mismos fabrican para fomentar la integridad en el trabajo que realizan. Se utilizarán fotos y un pequeño resumen de su historia, y cómo los productos de HEALTH CIENCES colaboraron a su recuperación.

Frecuencia: Semestral

15. Manual de Comunicación Interna

Pilar (es):	Participar, Integrar, Opinar, Informar
Dimensión (es):	Vínculo, Identidad, Efectividad, Orgullo
Objetivo (s):	Desarrollar una constante cultura de información y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa.
Estrategia (s):	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Proveer de los lineamientos necesarios para fomentar una comunicación corporativa alineada y coherente, que permitan proyectar una buena imagen corporativa.

Alcance: La parte gestora de la comunicación interna de la empresa, el liderazgo, compras, posiciones relacionadas con suplidores, etc. Estará a disposición de partes interesadas si las funciones o el proceso lo ameritan.

Canales a utilizar: Este manual se tendrá en presentación física (folleto) y digital.

Descripción: El manual de comunicación interna deberá incluir: Uso de medios electrónicos, uso de firmas digitales, papelería corporativa, señalizaciones o letreros internos, reglas éticas de comunicación, responsabilidad social corporativa, requisitos comunicaciones internas, procedimiento, eso canales o herramientas de comunicación, Política de Puertas abiertas, uso correcto de los canales, rol del liderazgo en la comunicación, públicos, acogida, entre otros.

Frecuencia: No existe una frecuencia definida. Una vez creado, queda disponible para su consulta.

16. Actividades de Integración:

Pilar Asociado:	Participar, integrar
Dimensión (es):	Vínculo, Identidad
Objetivo:	Mejorar el clima laboral a través del desarrollo de empatía y compromiso de los colaboradores.
Estrategia:	Establecer programas que motiven la participación interdepartamental para cohesionar las relaciones entre los colaboradores y que ayuden a desarrollar habilidades blandas de comunicación.

Propósito: Integrar a los colaboradores en programas que aumenten el nivel de empatía y compañerismo de los colaboradores para ayudar a mantener o mejorar el clima laboral.

Alcance: Colaboradores de la planta de los diferentes niveles.

Canales a utilizar: Juegos, Dinámicas en vivo, torneos deportivos.

Descripción: Las actividades deberán promover los valores de la compañía. Se involucraran los diferentes públicos. Para resultados más eficientes, se recomienda la participación del staff gerencial en las mismas.

Frecuencia: La empresa deberá comprometerse a realizar por lo menos dos actividades de integración entre los diferentes niveles de públicos para lograr la cohesión requerida entre los empleados.

Presupuesto: RD\$ 200,000.00

17. Team Building (Liderazgo/ Comunicación)

Pilar Asociado (s):	Integrar, Participar
Dimensión (es):	Vínculo, Identidad
Objetivo (s):	*Mejorar el clima laboral a través del desarrollo de empatía y compromiso de los colaboradores. *Promover la integración activa de los empleados en los programas locales y corporativos.
Estrategia (s):	*Proponer actividades de integración que motiven el involucramiento del personal y su compromiso con la empresa. *Establecer programas que motiven la participación interdepartamental para cohesionar las relaciones entre los colaboradores y que ayuden a desarrollar habilidades blandas de comunicación.

Propósito: Desarrollar habilidades blandas de comunicación efectiva y manejo de crisis entre el liderazgo de la organización.

Alcance: Staff gerencial y gerencia extendida (Nivel 1) en una primera etapa.

Canales a utilizar: Entrenamiento, correo electrónico para difusión de invitación, folleto de ser necesario

Descripción: Se recomienda su realización Outdoor, en espacio abierto. Contará con dinámicas adecuadas a los tópicos a tratar, y retroalimentación final.

Frecuencia: Al menos una vez en el año de planificación (primera etapa)

Presupuesto: RD\$300,000.00

18. Actividades de Responsabilidad Social con Empleados

Pilar (es)	Participar, Integrar
Dimensión (es):	El orgullo, identidad
Objetivo (s):	*Aumentar la visibilidad y participación del staff gerencial en las actividades de la organización, así como su interacción con los colaboradores de todos los niveles. *Fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores con los objetivos de la empresa.
Estrategia (s):	*Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente de la gerencia hacia los empleados y su visibilidad en toda la organización. *Sugerir programas que refuercen la visión corporativa de la empresa y el compromiso de los colaboradores de actuar con integridad para beneficio de los pacientes.

Propósito: Formalizar las acciones para dar cumplimiento a la visión de ser socialmente responsables tal como lo expresa el manual de ética de la empresa y fomentar a través de las actividades sugeridas el involucramiento de los colaboradores y el orgullo hacia la organización.

Alcance: El staff gerencial (Nivel 1) tiene una importante participación, sin embargo, todos los empleados son bienvenidos o convocados según la actividad a participar.

Canales a utilizar: Correo electrónico, murales y monitores para promoción.

Descripción: Incluye las comunidades de Nigua, Haina y San Cristóbal. Se enfocarán en los aspectos: Salud, Ayuda cívica, Educación, Deportes, Artes y Medio Ambiente.

Frecuencia: Al menos tres veces al año.

Presupuesto: No requerido.

19. Anuncio Vacantes Internas

Pilar (es):	Informar, participar
Dimensión (es):	Vinculo, Orgullo
Objetivo (s):	Mantener oportuna y adecuadamente informados a los públicos de la organización de los aspectos de interés general, así como motivar la retroalimentación efectiva.
Estrategia (s):	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Fomentar el desarrollo y participación del personal a través de los concursos internos expuestos a través de los concursos expuestos, cultivando el orgullo e identidad de los colaboradores para mejorar el clima laboral.

Alcance: Empleados de todos los niveles de la organización (N1 a N4).

Canales a utilizar: Monitores, murales, correo electrónico e intranet.

Descripción: El posteo de informaciones deberá estar atado a la política de reclutamiento interno de la compañía. Las posiciones deberán ser publicadas a través de los diferentes canales. De existir alguna vacante que no pueda ser llenada a lo interno, de igual manera se recomienda informarlo, sin detalles, para evitar rumores y malos entendidos. Esta acción debe ser ejecutada de la manera más transparente posible.

Frecuencia: Según las necesidades del negocio.

20. Retroalimentación a Concursos Internos de Reclutamiento

Pilar (es):	Informar
Dimensión (es):	Vinculo, Efectividad
Objetivo (s):	Mantener oportuna y adecuadamente informados a los públicos de la organización de los aspectos de interés general, así como motivar la retroalimentación efectiva.
Estrategia (s):	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Retroalimentar a los empleados sobre el status de su solicitud a concurso interno.

Alcance: Empleados que participen en los concursos internos a vacantes disponibles posteados a través de los diferentes medios (N1 a N4).

Canales a utilizar: Correo electrónico y correspondencia personal.

Descripción: La información del resultado del concurso, será dada a conocer a los participantes, máximo una semana después de haberse cerrado el concurso, incluyendo las razones por las cuales fuera elegido o rechazado.

Frecuencia: Cuando sea requerido

Presupuesto: No requerido

21. Anuncio Empleados Nuevo Ingreso

Pilar (es)	Informar
Dimensión (es):	Efectividad, Vinculo
Objetivo (s):	Mantener oportuna y adecuadamente informados a los públicos de la organización de los aspectos de interés general, así como motivar la retroalimentación efectiva.
Estrategia (s):	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Introducir de manera formal a empleados de nuevo ingreso, para identificación y acogida de los demás colaboradores.

Alcance: Todos los empleados de nuevo Ingreso (N1 a N4).

Canales a utilizar: Correo electrónico, murales, monitores. Los canales serán utilizados dependiendo el área de ingreso. Los murales para ingreso de empleados nivel 4 (directos e indirectos), los canales electrónicos para empleados administrativos (niveles 1, 2 y 3)

Descripción: Se anunciarán los nuevos ingresos de la organización el mismo día de su entrada. Se incluirán fotos y posición a las que van en el caso de los empleados administrativos por el volumen de entradas. En el caso de empleados del nivel 4, se listaran en los murales.

Frecuencia: La frecuencia de estas informaciones dependerá de los ingresos a planta.

22. Información cumpleaños y aniversarios en la empresa

Pilar (es)	Informar e integrar
Dimensión (es):	Vínculo
Objetivo (s):	*Desarrollar una constante cultura de comunicación y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa.
	*Mejorar el clima laboral a través del desarrollo de empatía y compromiso de los colaboradores.
Estrategia (s):	*Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa. *Establecer programas que motiven la participación interdepartamental para cohesionar las relaciones entre los colaboradores y que ayuden a desarrollar habilidades blandas de comunicación.

Propósito: Dar a conocer los cumpleaños y aniversarios de los colaboradores de la empresa con el fin de motivar un ambiente de reconocimiento y agasajo entre sus compañeros de trabajo.

Alcance: Colaboradores de todos los niveles (N1 a N4).

Canales a utilizar: Intranet, murales, correo electrónico y monitores

Descripción: Se postearán estas informaciones el primer día de cada mes. Debe tener un contenido afectivo y que exprese reconocimiento.

Frecuencia: Esta acción se realizará mensualmente.

23. Difusión Políticas de Recursos Humanos

Pilar (es):	Informar
Dimensión (es):	Efectividad e identidad
Objetivo (s):	Fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores con los objetivos de la empresa.
Estrategia (s):	Sugerir programas que refuercen la visión corporativa de la empresa y el compromiso de los colaboradores de actuar con integridad para beneficio de los pacientes.

Propósito: Proveer a los colaboradores de los lineamientos y procedimientos de recursos humanos con el fin de motivar un comportamiento apegado a la visión corporativa y que fomente un buen clima laboral.

Alcance: Colaboradores de todos los niveles (N1 al N4).

Canales a utilizar: Murales, correo electrónico e intranet.

Descripción: Se escogerán las políticas de Recursos Humanos que impacten el mayor Número de público existente. Estas serán compartidas en un formato y lenguaje amigable para el entendimiento de los empleados.

Frecuencia: El posteo de estas informaciones se realizará de manera bimensual en su primera etapa.

24. Promoción Programa Subsidio de Capacitación

Pilar (es):	Informar
Dimensión (es):	Efectividad, vínculo, orgullo
Objetivo (s):	*Desarrollar una constante cultura de comunicación y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa. *Fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores con los objetivos de la empresa.
Estrategia (s):	*Sugerir programas que refuercen la visión corporativa de la empresa y el compromiso de los colaboradores de actuar con integridad para beneficio de los pacientes. *Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Promover las oportunidades de capacitación y adiestramiento que la empresa ofrece a sus empleados a través de los programas ofrecidos.

Alcance: Dar a conocer el número de empleados beneficiados y los resultados obtenidos.

Canales a utilizar: Murales, Correo electrónico e Intranet

Descripción: Se deberán incluir las condiciones requeridas para su admisión. De igual manera, el compromiso asumido ante la empresa. Se incluirán también informaciones sobre cobertura y centros adscritos en el caso del idioma inglés.

Frecuencia: Se recomienda dos veces al año; a inicio y a mediados del mismo.

Presupuesto: La acción de comunicación no requiere presupuesto. El programa de capacitación cuenta con un presupuesto particular.

25. Reunión General de Planta

Pilar (es)	Informar y participar
Dimensión (es):	Vínculo, efectividad
Objetivo (s):	*Desarrollar una constante cultura de información y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa. *Aumentar la visibilidad y participación del staff gerencial en las actividades de la organización, así como su interacción con los colaboradores de todos los niveles.
Estrategia (s):	*Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa. *Establecer prácticas coherentes y específicas para fomentar la comunicación vertical descendente de la gerencia hacia los empleados y su visibilidad en toda la organización.

Propósito: Fomentar el compromiso hacia la visión corporativa y socializar los objetivos de la empresa.

Alcance: Público de todos los niveles.

Canales a utilizar: Reunión en vivo, presentación audiovisual

Descripción: La reunión se realizará a inicios de cada año. Dentro de los temas a tratar estarán incluidos los objetivos de calidad, seguridad física e industrial, operacionales y financieros.

Frecuencia: Anual

Presupuesto: No requerido

26. Encuesta de Compromiso a empleados

Pilar (es)	Participar, opinar
Dimensión (es):	ldentidad, orgullo y vínculo.
Objetivo (s):	Desarrollar una constante cultura de comunicación y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa.
Estrategia (s):	Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Medir el nivel de compromiso de los empleados hacia la Empresa.

Alcance: Se escogerá una muestra de todos los niveles de público utilizando una herramienta de estadística.

Canales a utilizar: Correo electrónico y formulario físico

Descripción: Esta encuesta contará con preguntas cerradas para eficientizar su tabulación. Las preguntas estarán alineadas a clima laboral, relación con superiores, identidad con el trabajo que se realiza, identificación con la visión corporativa, entre otros. La encuesta es confidencial y solo se solicitará dato sobre el nivel público al cual pertenece el encuestado.

Frecuencia: Anual

Presupuesto: No requerido

27. Entrevista de Satisfacción a empleados

Pilar Asociado:	Opinar y participar
Dimensión (es):	Vínculo e identidad
Objetivo:	*Desarrollar una constante cultura de comunicación y retroalimentación entre los públicos internos y la empresa. *Mejorar el clima laboral a través del desarrollo de empatía y compromiso de los colaboradores.
Estrategia:	*Afianzar el uso de los canales o herramientas de comunicación, y fomentar cuando sea necesario la utilización paralela de los mismos (mix estratégico y /o comunicación integral) para fomentar la docencia comunicativa.

Propósito: Obtener retroalimentación de los empleados de diferentes tópicos de la Empresa para fomentar la confianza y acercamiento a Recursos Humanos.

Alcance: Se escogerá una muestra de todos los niveles de público utilizando una herramienta de estadística.

Canales a utilizar: Entrevista cara a cara.

Descripción: La Encuesta contará con preguntas acerca de la supervisión, paquete de compensaciones, trato recibido, clima laboral, oportunidades, entre otros.

Frecuencia: Semestral.

Presupuesto: No requerido.

Tabla No. 1 Conglomerado Tácticas o Acciones basadas en Estrategias de Comunicación

No	Tácticas o Acciones de Comunicación		Pilar (es)				ensió	n (e	s)	Canal (es)	Alcance (Nivel Público)					Frecuencia
NO.	Tacticas o Acciones de Comunicación	acciones de Comunicación		Canal (es)	N1	N2	N3	N4	N5	Frecuencia						
1	Nuestros Lideres									Audiovisuales						Requerida
2	Mensaje Bienvenida Gerente de Planta					10			П	Audiovisuales						Requerida
3	Yo crezco en Hospira			8						Email / Murales / Monitores	8					Requerida
4	Identificación de Areas		0	0						Señalizaciones / Letreros	40					Requerida
5	Revista Informativa									Email / Murales / Monitores / Intranet					П	Trimestral
6	Bienvenidos (Contratistas y Visitantes)								П	POP (Folleto)						Requerida
7	Manual de Crisis			š.	š i			1 3		Folleto fisico y digital			8 8	- 8		Requerida
8	Mensaje Escrito Gerencia de Planta	4		Š	8		4	8 8		Email / Murales	g.					Trimestral
9	Discurso Logros al Cierre del año	0.00	0							Discurso						Anual
10	Reuniones con Liderazgo Alto y Medio									Reunión en vivo/ Audiovisuales			. 0			Mensual
11	Desayuno con Gerencia			1		1				Reunión participativa	80	Î	i i			Anual
12	Entrenamientos				8		9	3 3		Folleto/ Audiovisuales	į.		1 0			Trimestral
13	Política de Sugerencias					8				Email/ Murales / Monitores / Intranet						Requerida
14	Programa Tocando Vidas			140						Email /Murales / Monitores / Intranet						Semestral
15	Manual de Comunicación Interna									Emails / Intranet						Requerida
16	Actividades de Integración	0.0				1				Interacción en vivo	80					Semestral
17	Team Building Comunicación y Liderazgo	8						8 8		Interacción en vivo/ Folleto		3	0 0			Anual
18	Actividades de Responsabilidad Social con Empleados									Email / Murales / Monitores / Intranet			ì			Trimestral
19	Anuncio Vacantes Internas									Email /Murales / Monitores / Intranet						Requerida
20	Retroalimentación a Concursos Internos									Email / Correspondenciapersonal		ĵ				Requerida
21	Anuncio Empleados Nuevo Ingreso				Š i				- 3	Email / Murales / Monitores						Requerida
22	Información Cumpleaños y Aniversario en la empresa			Š			1	8 8		Email / Murales / Monitores / Intranet	8					Mensual
23	Difusión de Politicas de Recursos Humanos						44			Emails / Murales / Intranet					П	Requerida
24	Promoción Programas Subsidio de Capacitación									Emails / Murales / Intranet	0				П	Semestral
25	Reunión General de Planta	1				1		0 0		Discurso / Audiovisuales		Í				Anual
26	Encuesta de Compromiso a Empleados	1			4					Emails / Formulario fisico				- 3		Anual
27	Entrevista de Satisfaccion a Empleados			4	2					Entrevista Cara a cara				- 1		Semestral
28	Reuniones Niveles Técnicos Administrativos									Reunión en vivo/ Audiovisuales						Semestral

Leyendas: Pilar (es): Dimensión (es)

Tabla No. 1

Tabla No. 2 Cronograma de tácticas o Acciones Propuestas

No.	TACTICA O ACCION	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Nuestros Lideres												
2	Mensaje Bienvenida Gerente de Planta					e)-							
3	Yo crezco en Hospira					2.							
4	Identificación de Areas					67							
5	Periódico Informativo												
6	Bienvenidos (Contratistas y Visitantes)			Ĭ.									
7	Manual de Crisis												
8	Mensaje Trimestral Gerencia de Planta					9	2 2					2	
9	Discurso Logros al Cierre del año												
10	Reuniones con Liderazgo Alto y Medio	1											+
11	Desayuno con Gerencia	0			55	er Ou	· ·					5	
12	Entrenamientos	3		3 3			6 3				0		
13	Politica de Sugerencias									X.			
14	Programa Tocando Vidas			y		(r)				3	2		
15	Manual de Comunicación Interna												
16	Actividades de Integración								*	a'r			
17	Team Building Liderazgo y Gerencia												
18	Actividades de Responsabilidad Social con Empleados												
19	Anuncio Vacantes Internas												
20	Retroalimentación a Concursos Internos												
21	Anuncio Empleados Nuevo Ingreso												
22	Información Cumpleaños y Aniversario en la empresa												
23	Difusión de Politicas de Recursos Humanos					0				8			
24	Promoción Programas de Subsidio de Capacitacion												
25	Reunión General de Planta				- Co	00							
26	Encuesta de Compromiso a Empleados												
27	Entrevista de Satisfaccion a Empleados				- 1				*	£			

F	recuencia	Requer	rida o Un	ica	Actividad	i Calenda	rizada	No actividad	Calendarizada

2.14 Proceso de Evaluación y Seguimiento

Como parte del plan estratégico de las organizaciones, la Comunicación Interna necesita implementar mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y las herramientas sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto general.

Estas mediciones, tanto cualitativas como cuantitativas, se deben realizar a inicios y finales de un periodo estipulado (después de la implementación de ciertas acciones) y de ser necesario conllevarán un ajuste periódico de los objetivos, estrategias, planes y medios

Este plan deberá ser medido a través de una encuesta general de comunicación, la cual se realizará a una muestra de los colaboradores.

De igual manera se deberá incluir una auditoria de Comunicación Interna que vele por el buen y adecuado uso de las herramientas de comunicación y la difusión de los mensajes claves y objetivos de la organización. La auditoría puede ser realizada por un ente externo o por auditores internos entrenados para los fines

CONCLUSIONES

La experiencia adquirida al plasmar estas ideas, inquietudes y conocimientos en un trabajo de investigación para el logro de una eficiente comunicación corporativa, se convierte en una excelente oportunidad para que la empresa HEALTH CIENCES se avoque a impulsar de manera óptima la cultura de comunicación entre sus colaboradores.

Los pilares y dimensiones trabajados y las estrategias de comunicación sugeridas elevarán a un más alto nivel a una empresa como esta, la cual con su slogan "Salvando Vidas" está integrando un bienestar emocional y espiritual, ya que cuando el clima laboral goza de una integración total de todos sus públicos, se asegura la salud mental que justamente viene a salvar al individuo de un estado de inercia y escaso ánimo a un climax de satisfacción y superación personal.

RECOMENDACIONES

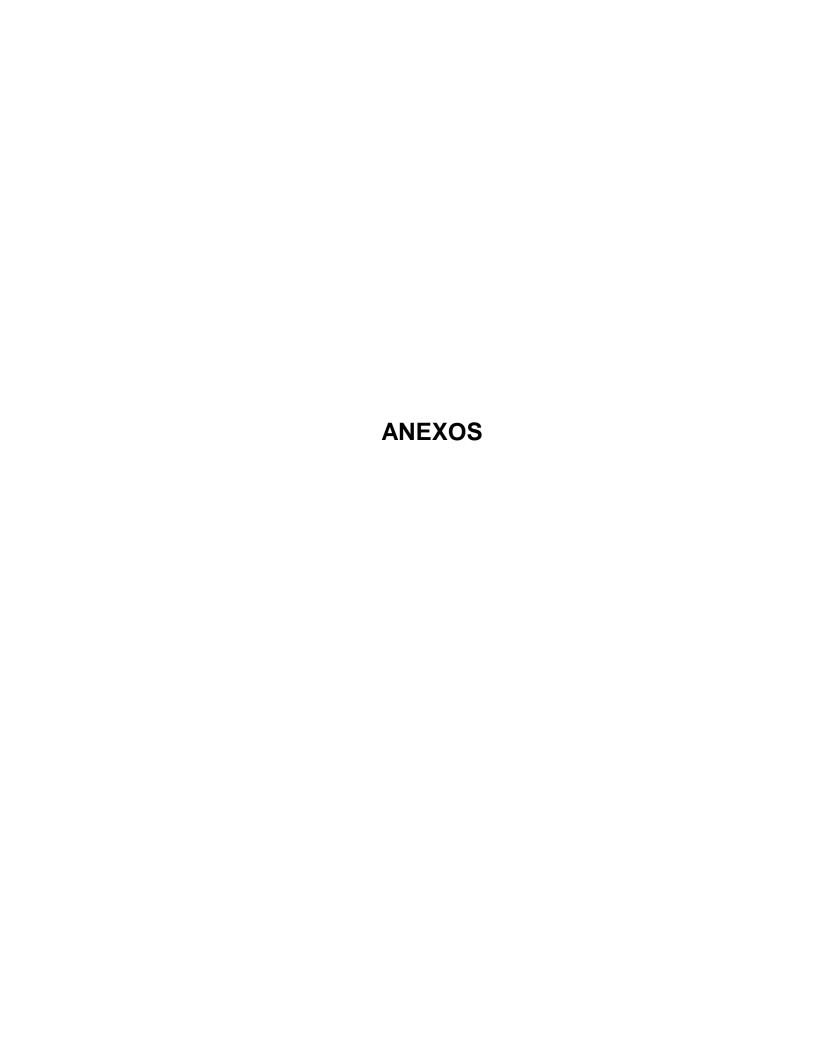
Presentado y aprobado el Plan estratégico de Comunicación Interna, el cual irá de la mano de todos los proyectos de la organización, se sugiere la acogida de las estrategias así como acciones planteadas a los fines de cumplir con los objetivos expuestos. El asumir un reto comunicacional como el que se presenta ayudará sin dudas al desarrollo y crecimiento de las dimensiones de orgullo, identidad, efectividad y vinculo, que impulsarán a su vez al mejoramiento palpable del clima y cultura organizacional.

Cabe resaltar que la eficacia de un Plan Estratégico de Comunicación Interna como el que se presenta, necesita la presencia y apoyo del staff gerencial, que modele con sus actos y sus formas de comunicación, verbal y no verbal, la visión corporativa de la organización, y motive a los públicos existentes a la integración y compromiso con los objetivos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvares, R. (2013). Cultura Organizacional y Comunicación Interna. Recuperado de https://caracascomunicacioneimagen.wordpress.com
- Arroyo, L. Yus, M. (2011) Los cien errores de la comunicación en las organizaciones. Madrid, España.
- Caldevilla, D. (2010) La cara interna de la comunicación en la empresa. Madrid.
- Carreton, Ma. (2007) Las Relaciones Publicas en la Comunicacion Interna de la Banca Española. España.
- Castro, J., Celeste, P., Garcia, L. (2005). Comunica: Lecturas de Comunicación Organizacional. España
- Cervera, A. (2008) Comunicación Total. Madrid.
- Chauvin, S. Artículo. La comunicación y la gestión de los Recursos Humanos (recuperado de www.mujeresdeempresa.com
- Costa, J (1993). La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral. México.
- ➤ Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F & Soler, P. (2008) La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona.
- De Castro, A. (2014). Comunicación Organizacional, Técnicas y Estrategias. Barranquilla, Colombia.
- D. Scheinsohn (2011). El Poder y la Acción a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires, Argentina.
- Ferre, J. (1996). Políticas y estrategias de comunicación y publicidad. España.
- ➤ Gómez, C (2013) Recursos Humanos y Comunicación interna, un matrimonio necesario. Recuperado de http://www.estudiodecomunicacion.com

- Jiménez, J. (1998). p. 54 La comunicación interna. España
- Kaplun, M. (2002) Una pedagogía de la comunicación. La Habana
- Martin, F. (1995) Comunicación en empresas e instituciones. De la consultoría a la dirección. Salamanca.
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid.
- > Ramos, F. (2008). El protocolo de empresa: Herramientas para crear valor. Spain
- Reyes, J. (2012) Las cuatro dimensiones de la comunicación. Chile
- https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/14/plan-decomunicacion-interna-estructura/ Bilella, M. (Blog) 2011
- http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf.
- ➤ Salo, N. (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones. Barcelona.
- Tessi, M. (2011) Comunicación Interna en la práctica: Siete Premisas para la comunicación en el trabajo. Buenos Aires
- www.wilkipedia.com



Anexo 1.

Reseña Histórica

HEALTH CIENCES nace en el año 2004 de la división de una cartera de negocios de Abbott Hospitals, su nombre proviene es inspirado en las palabras Hospital, espíritu e inspirar y el término latin espero, que significa esperanza. Este nombre refleja el enfoque mercadológico primario de la compañía y su herencia como la División de productos de otra entidad farmacéutica, y expresa la esperanza y el optimismo que son factores críticos en la industria del cuidado de la salud.

HEALTH CIENCES pertenece al sector de zonas francas de salud de nuestro país, estando su casa matriz en Chicago, Illinois. Se dedica a la fabricación de dispositivos médicos, específicamente Bajantes de Suero, dentro de los que existen múltiples tipos y funciones. En el año 2015 fue adquirida por la multinacional Pfizer, siendo parte de las empresas que representa este grupo. En la actualidad consta con unos 1050 empleados en República Dominicana de los cuales el 78% son operativos (directos e indirectos), el 12% nivel técnico y el 10% grados de supervisión o gerencias medias. Su estructura organizacional está conformada por 6 principales gerencias o departamentos: Recursos Humanos, Operaciones, Materiales, Ingeniería, Calidad, Finanzas, liderados por un gerente de planta que representa el mayor rango en la organización. Cuenta con importantes certificaciones dentro de la industria farmacéutica, exportaciones y seguridad industrial que brindan prestigio a su institución. Tiene varios años con "0" observaciones a través de las diferentes auditorías a las cuales ha sido sometida, que hablan de la excelencia en procesos de manufactura y calidad.

Visión:

Avanzando al bienestar a través de la gente correcta y los productos correctos con el compromiso de cumplir con las normas regulatorias y mantener un sistema eficaz de la gestión de calidad.

Misión:

La empresa está comprometida a mantener y mejorar nuestro sistema de gestión de la calidad para responder y cumplir las expectativas de nuestros clientes.

Pilares:

- Avanzando HEALTH CIENCES es una compañía progresiva, positiva y
 con propósito que mira hacia el futuro, la innovación de los valores,
 alcanza la velocidad a través de la simplicidad, y es ilimitada y duradera.
- Bienestar HEALTH CIENCES tiene un alcance amplio hacia el cuidado de la salud, con una variedad amplia de productos que mejoran el bienestar de los pacientes alrededor del mundo. El bienestar también se dirige a nuestros clientes, empleados, accionistas, nuestra compañía y a nuestra comunidad.
- Gente correcta La calidad y los atributos individuales de nuestros empleados están directamente relacionados a la identidad de HEALTH CIENCES Sistemas de Infusión como compañía: talentosa, competente, apasionada, diversa, enfocada a nuestros clientes, con espíritu empresarial, operando con integridad y ética profesional.
- Productos correctos HEALTH CIENCES entregará con el compromiso que es inherente al cuidado de la salud a través de productos que provean calidad, eficacia y efectividad en los costos, con altos niveles de servicios.

Valores:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Espíritu Empresarial
- Rapidez
- Integridad

Anexo 2:

Encuesta de Comunicación Interna

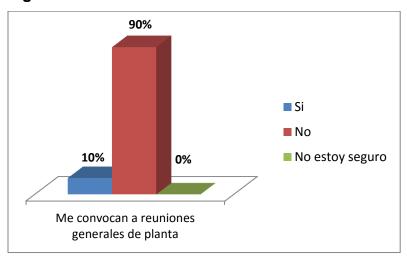
No.	Responda colocando una X la respuesta a cada una de las siguientes oraciones	Si	No	No estoy seguro (a)
1	Me convocan a reuniones generales de planta			
2	Recibo tanta información que entorpece mi trabajo			
3	Se me comunica a tiempo la información que necesito para desempeñar mi trabajo			
4	Se me informa sobre la utilidad y relevancia del trabajo que realizo en la organización	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		2
5	Me entero de informaciones importantes para la empresa en un marco de tiempo considerado.			9
6	Cuando entra nuevo personal, hay una comunicación formal de que entró y las funciones que realizará	1 2		5
7	El número de reuniones es adecuado y se tornan productivas			
8	Existe una comunicación adecuada en mi unidad de trabajo (mis compaños directos y mi jefe inmediato)			
9	Conozco la filosofia de mi empresa			
10	He sido comunicado sobre los procedimientos en caso de crisis en mi compañía			
11	He sido reconocido por alguna labor formidable que haya realizado			
12	Toman en cuenta mis sugerencias o ideas			
13	Tengo intereraccion con la gerecia			
14	Puedo decir que el clima laboral de mi trabajo es bueno			
15	Conozco todos los beneficios que tengo como empleada	6		A
16	Conozco las políticas de Recursos Humanos que tengan que ver con mi comportamiento en la planta			
17	La empresa realiza actividades de recreación y/o integración		ç	
18	He sido invitado a algún entrenamiento fuera de la oficina en los ultimos seis meses.			
19	Puedo acercarme con confianza a mis supervisores para expresar lo que necesite.			
20	En sentido general, considero que el flujo de comunicación es una fortaleza en mi empresa.			

Anexo No. 3

Análisis de la investigación:

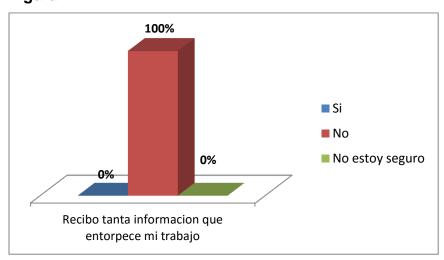
A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta de comunicación interna realizada a empleados de la empresa HEALTH CIENCES de diferentes áreas.

Figura 1:



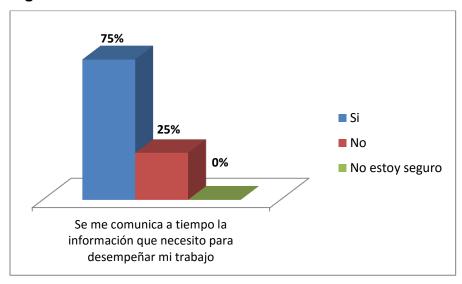
Análisis: El 90% de los empleados concuerdan en que no se realizan reuniones generales de planta.

Figura 2:



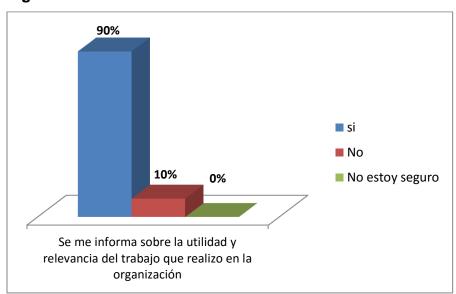
Análisis: Las informaciones brindadas con las justas en cuanto a número, los empleados no se sienten hostigados con la cantidad de información.

Figura 3:



Análisis: A nivel de funciones diarias, el 75% de los empleados concuerda en que recibe las informaciones importantes para el desenvolvimiento natural de su trabajo a tiempo, el otro 25% no está de acuerdo con esta afirmación.

Figura 4:



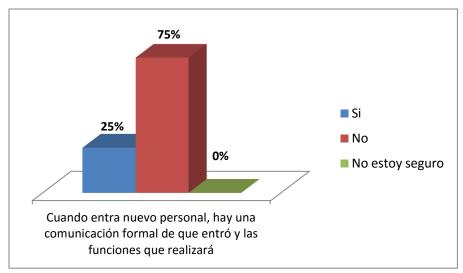
Análisis: El 90% de los empleados afirman que estan en conocimiento de la importancia del trabajo que realizan dia a dia, esto muy apegado al hecho de salvar vidas a traves de los productos que se realizan.

Me entero de informaciones importantes para la empresa en un marco de tiempo considerado.

Figura 5:

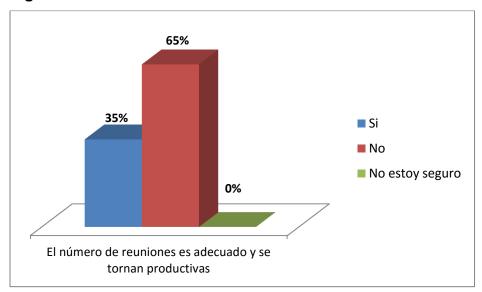
Análisis: El 45% de los empleados afirma que reciben informacion importante a tiempo concerniente a la empresa (la mayoria de estas respuestas pertenecen a niveles de supervision), por otro lado el 55% considera no se entera a tiempo de las informaciones que consideran importantes para la organización (la mayoria de estas respuestas correspponden a personal tecnico u operativo).

Figura 6:



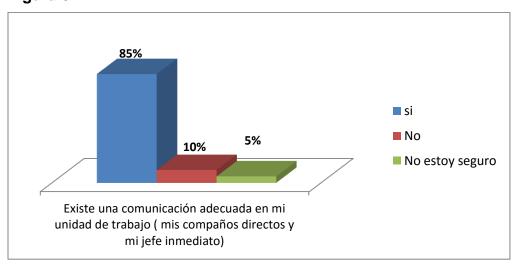
Análisis: El 75% del personal dice que no existe una comunicación formal anunciando a la planta la llegada de nuevos colaboradores a la organización. El 25% dice que sí la hay. Cabe destacar que hay una comunicación que se envía a algunos grupos personas que trabajan con el nuevo ingreso de personal a planta.

Figura 7:



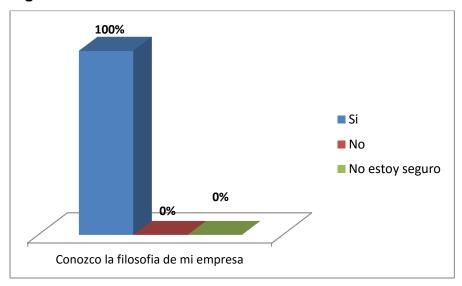
Análisis: El 35% de los empleados consideran que el número de reuniones es adecuado en la empresa, de igual forma su productividad. Existe un 65% que expresa no considera adecuado. Algunos que refieren que son muchas, otros que son pocas, dependiendo de la posición o grado del encuestado.

Figura 8:



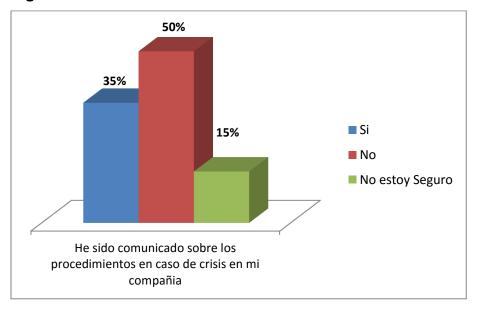
Análisis: El 85% de los empleados considera existe buena comunicación dentro de sus áreas internas de trabajo (supervisor) y compañeros. Existe un 10% que no dice no la tiene, mientras un 5% no está seguro de su respuesta.

Figura 9:



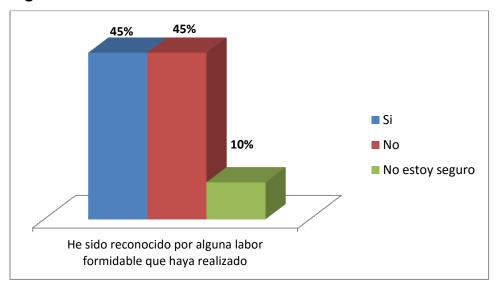
Análisis: El 100% de los empleados conocen la filosofía de su empresa. Saben que la empresa trabaja para salvar vidas, y que los pacientes son los clientes finales de la empresa.

Figura 10:



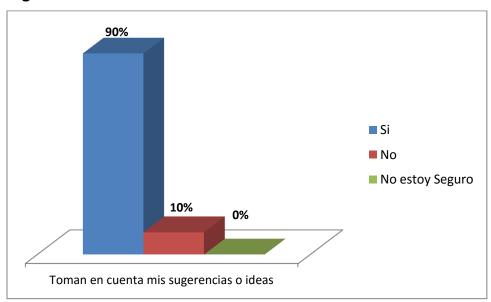
Análisis: El 35% entiende que ha sido informado sobre qué hacer en caso de crisis, mientras que el 50% no sabe. Existe un 15% de los empleados que no está seguro de lo cuestionado.

Figura 11:



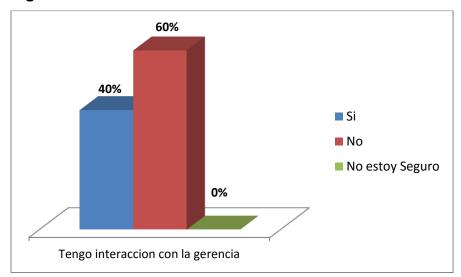
Análisis: El 45% dice que sí ha sido reconocido por alguna labor formidable, y el 45% dice que no, quedando estos porcentajes iguales. Existe un 10% que no está seguro de lo cuestionado.

Figura 12:



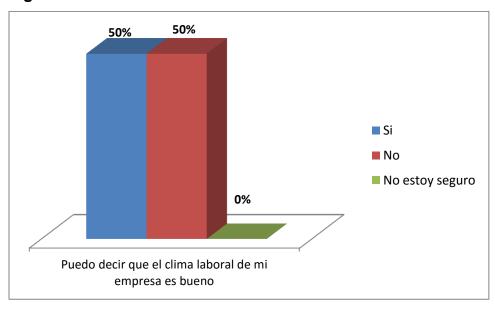
Análisis: El 90% de los empleados consideran que sus ideas o sugerencias son tomadas en cuenta, sea de manera formal a través del programa de sugerencias de la planta como a nivel informal con sus supervisores directos. Existe n 10% que se considera no tomado en cuenta.

Figura 13:



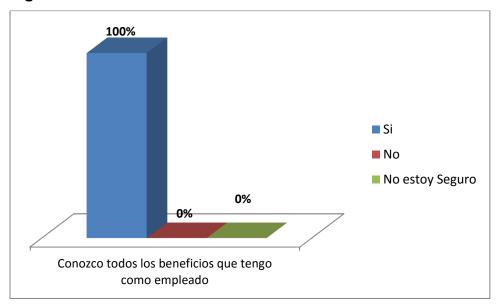
Análisis: El 40% de los empleados afirmó que tiene interaccióbn con la gerencia, mientas que el 60% de los mismos expresa que no. La mayoria de los que respondieron de manera afirmativa, corrsponden a niveles administrativos medios o altos. La otra parte corresponde a niveles técnicos u operativos.

Figura 14:



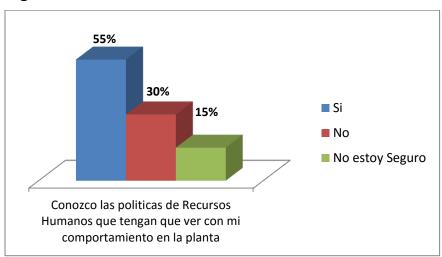
Análisis: Las respuestas en esta pregunta quedan encontradas en porcentajes igualitarios. El 50% considera que si es bueno, el otro 50% que no.

Figura 15:



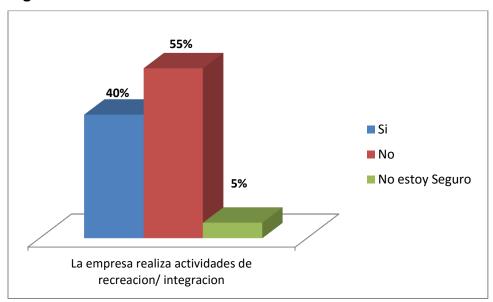
Análisis: El total de los empleados encuestados conocen muy bien los beneficios que como colaboradores de HEALTH CIENCES poseen.

Figura 16:



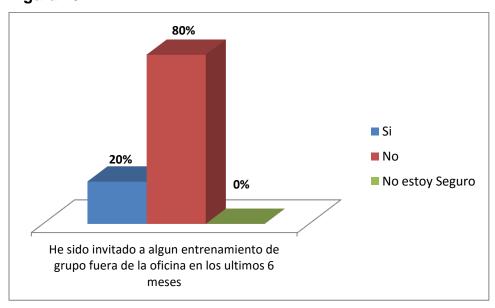
Análisis: El 55% de los empleados conoce las políticas de Recursos Humanos concernientes a su comportamiento, existe un 30% que afirma no las conoce, o al menos no todas, y un 15% queda inseguro de su respuesta.

Figura 17:



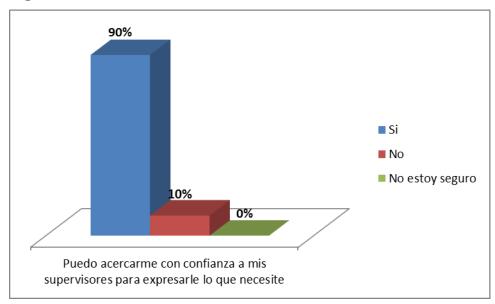
Análisis: El 40% de los empleados consideran la empresa no realiza actividades de integración. Hay un 50% que dice que sí, aunque se refieren solo a la actividad de navidad. Un 5% queda inseguro de la respuesta a brindar al momento de la encuesta.

Figura 18:



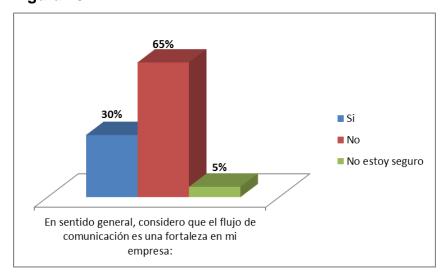
Análisis: El 20% de los empleados ha sido invitado a entrenamientos fuera de planta en los últimos 6 meses, mientras que el 80% dice que no.

Figura 19:



Análisis: El 90% de los empleados encuestados considera sienten confianza de acercase a sus supervisores a través de la política de puertas abiertas. Existe un 10% que considera no siente la confianza de acercarse a su supervisor.

Figura 20:



Análisis: El 65% de los empleados no percibe el flujo de comunicación como una fortaleza de la empresa, mientras que un 30% sí la percibe así. Existe también un 5% que no está seguro de su respuesta.

Anexo 4:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ENCUESTA DE SATISFACCION

República Dominicana

Nombre:		Puesto:		
Línea: Turno:	 Departame	ento:	Teléfono:	
Comentarios del empleado acerc Trato General:				
Supervisión y Gerencia:				
Beneficios:				
Qué opinas del mane empresa?				
Toman en cuenta las ideas o sug				
Quejas específicas:				
Qué es lo que más te gusta de la	empresa?_			
Qué es lo que menos te gusta de	la empresa	?		
Que mejoras o sugerencias le pu	edes aporta	r a tu De	epartamento?	
Hay alguna información adicio	onal que	desee	darnos?	

Si tuvieras que dar una puntuación a cuál darías?	l ambiente de trabajo de tu departamento,
10 Mayor - 1 Menor	
Puntuación del clima laboral de la emp	presa en general
Entrevistado por :	Fecha:

Anexo 5: Análisis de la Investigación:

Se presentan los resultados de las entrevistas de satisfacción realizadas dentro del marco de la gestión de comunicación interna de la planta.

