



Decanato de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría de Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título:

Manual de Comunicación Interna para el centro de educación continuada
Comunicación Integral (CI), Santo Domingo: mayo- agosto 2021

Sustentante:

Licda. Ana Inmaculada Aracena Marte

Matrícula:

A00105033

Asesora:

MSC. Graciela Morales

Santo Domingo, Rep. Dom.

Agosto 2021

RESUMEN

Este trabajo de investigación que tiene como objetivo diseñar un Manual de Comunicación Interna para el centro de educación continua CI, está dividido en tres capítulos fundamentales. El primer capítulo es una revisión literaria de los fundamentos y planteamientos de los teóricos y estudiosos sobre la comunicación corporativa como raíz y, luego de la comunicación interna, sus elementos y características. Este acercamiento teórico permite conocer el proceso de realización y características como guía para la aplicación. El segundo capítulo es un diagnóstico de la situación de CI, aquí se plasman datos sobre las necesidades, naturaleza, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Todos estos hallazgos se obtuvieron aplicando tres instrumentos de investigación que fueron: dos entrevistas con formularios de preguntas abiertas, una a expertas del área de comunicación corporativa, quienes aportaron pautas sobre la elaboración de un Manual de Comunicación Interna, la otra a la directora ejecutiva de la academia; el tercer instrumento fue una encuesta de un formulario de preguntas cerradas a colaboradores y colaboradoras de CI. En los dos últimos se constató información propia del centro. El tercer capítulo está integrado por un cuadro de estrategias y acciones; la propuesta del Manual de Comunicación Interna y la validación de una persona experta en temas de comunicación interna. Como último punto se presentan las conclusiones donde se plasman los resultados favorables de la investigación y la relevancia de la comunicación para los públicos internos.

Dedicatoria

A mi familia, mi soporte, mi ancla a tierra y escalera al cielo. Mi mayor fortaleza para alcanzar cada logro y a ellos se lo dedico, mami y papi (Pi y Pisis), mis hermanos Ramón David, Julio, Juan, María Isabel y Felipe Antonio;

Mi sobrino Eliezer y mis sobrinas Mabel, Brisabel y Altagracia; mi debilidad, quienes me doblan la voluntad, mis amores, para quienes quiero ser ejemplo y guía positiva;

Güelo y Papá Moreno, que desde el cielo me ven y a quienes espero no fallarle.

Agradecimientos

A Dios Todopoderoso, que me ha tomado como hija predilecta y abre los caminos para mí y concede todos los dones.

A la profesora Adalgiza Méndez, una amiga y hermana de la vida, que ha abierto las puertas de la organización Comunicación Integral (CI) para que yo pueda realizar este trabajo, pero más que eso, ha estado para orientarme en este proceso académico.

Al Ministerio de la Juventud, que ha costeado mis estudios de esta maestría, por creer en la capacidad y darme la oportunidad de seguir formando mi intelecto.

A la profesora Rosario Medina, una amiga que, con sonrisa amplia y palabras positivas, fue la mano solidaria para cumplir este objetivo.

Gracias a la Universidad Apec, en la persona de cada uno de los profesores y profesoras, en quienes se delega el compromiso de enseñarnos, de darnos un poquito de su conocimiento y experiencia con esmero, dedicación y entrega. Yo sé que su tarea no es fácil, sin embargo, lo han hecho con tanto amor, que han marcado mi vida para bien.

Gracias a las especialistas que dispusieron su tiempo y conocimientos para revisar y enriquecer este trabajo con sus aportes, colegas-amigas-hermanas, Gloria Zacarías, Onoris Metz y Teolennis Cuevas.

A mi quinteto maravilla, los que le dieron el toque mágico y de crecimiento humano a esta etapa de mi vida, se quedan en mi corazón y espero que Dios me los haya regalado para siempre Marleny, Dányely, Susy, Glenis y Mayster.

Otras hermanas en esta experiencia, Leydi que me había adoptado antes y con quien me alegro compartir esta experiencia. Aris, la voz de la armonía y la paz y Anny la chulería y dulzura con un trato siempre amable.

Mis agradecimientos especialísimos para mi jefe de siempre, aunque se cumpla el contrato, Marcos Cross, el que siempre tuvo y tiene un sí para mi tiempo y gestión de formación, el que anima y cree en mi capacidad y quien además me trata como parte de su familia.

Contenido

Introducción.....	9
Capítulo 1: Proceso de realización y características de un Manual de Comunicación Interna, de acuerdo a teorías establecidas.....	14
1.1- Comunicación Corporativa	14
1.2- Comunicación interna.....	17
1.3- Teorías sobre comunicación interna	21
1.4- Importancia de un Manual de Comunicación Interna	24
1.5- Pasos para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna	26
1.6- Elementos que constituyen un Manual de Comunicación Interna.....	29
Capítulo 2: Estructura y procesos de Comunicación Interna de CI	31
2.1- Identidad de CI.....	31
2.2- Hallazgos	32
2.3- Descripción del Público Interno de CI	49
2.4- Tipo de Comunicación Interna predominante en CI	49
2.5- Tipo de liderazgo predominante en CI	50
2.6- Clima y Cultura Organizacional en CI	51
2.7- Herramientas y procesos de Comunicación Interna en CI	52
2.8- FODA, conclusiones y recomendaciones	52
Capítulo 3: Propuesta de Manual de Comunicación Interna	57
3.1- Estrategias y acciones	57
3.2- Propuesta de Manual de Comunicación Interna para CI	58
3.3- Evaluación del Manual de Comunicación Interna por expertos en Comunicación Corporativa.....	88

Conclusiones.....	90
Bibliografía:	91
Anexos	93

Lista de gráficos

Gráfico 1 área que colabora.....	33
Gráfico 2 área de docente.....	33
Gráfico 3 Sexo	34
Gráfico 4 Catalogación de comunicación interna	34
Gráfico 5 Respuesta del personal administrativo	35
Gráfico 6 Soluciones a conflictos	36
Gráfico 7 vía para comunicar informaciones relevantes	36
Gráfico 8 Calificación de plataforma de docencia	37
Gráfico 9 Recepción de sugerencias	37
Gráfico 10 Emociones por participación en actividades.....	38
Gráfico 11 Sentimiento de pertenencia a CI	39
Gráfico 12 Logo de CI	58
Gráfico 13 Organigrama.....	64

Lista de tablas

Tabla 1 Presentación de Directora Ejecutiva	39
Tabla 2 Orígenes de CI	39
Tabla 3 Inspiración y razón de ser de CI.....	40
Tabla 4 Cómo vive el personal de CI los valores	40
Tabla 5 Grandes áreas de CI	40
Tabla 6 Prioridades de CI	41
Tabla 7 Significado de colaboradores para el desarrollo de CI	41
Tabla 8 Aporte de Manual de Comunicación Interna a CI.....	41
Tabla 9 Proceso de comunicación entre colaboradores y ejecutivos.....	42
Tabla 10 Clima laboral de CI.....	42
Tabla 11 Elementos determinantes en cultura de CI	42
Tabla 12 Herramientas de comunicación de CI	43
Tabla 13 Presentación de especialistas de comunicación	44
Tabla 14 Definición de Manual de Comunicación Interna	45
Tabla 15 Características de Manual de Comunicación Interna	45
Tabla 16 Elementos de Manual de Comunicación Interna.....	46
Tabla 17 Proceso de desarrollo de Manual de Comunicación Interna	48
Tabla 18 Lenguaje para un Manual de Comunicación Interna	48
Tabla 19 FODA	53
Tabla 20 Estrategias y acciones	57

Introducción

Esta investigación parte de la ausencia de un Manual de Comunicación Interna en el centro de educación continuada Comunicación Integral (CI) que estandarice y normalice los procesos, lo cual podría causar escape de recursos, dilatar los procesos propios y crear situaciones negativas en el clima laboral.

Los objetivos que se plantearon fueron:

Objetivo General:

Proponer un Manual de Comunicación Interna para el centro de educación continuada Comunicación Integral (CI), período mayo- agosto 2021.

Objetivos específicos:

- Conocer el proceso de realización y características de un Manual de Comunicación Interna, de acuerdo a teorías establecidas.
- Diagnosticar la estructura y procesos de Comunicación Interna de CI.
- Validar la propuesta de Manual de Comunicación Interna de CI.

La justificación de la investigación está dada por la relevancia y pertinencia para las organizaciones, sea esta con fines de lucro o no, contar con un Manual de Comunicación Interna es vital, pues permite que los lineamientos y protocolos generales sean claros y precisos.

“La comunicación escrita es la que permite dejar constancia de ciertos hechos; así mismo, es útil para establecer y normalizar las políticas de la empresa, evita equívocos o sobreentendidos (muy normales en la comunicación oral informal), etc.”. (Castro: 2016).

A través de los métodos analíticos y documental, aplicando instrumentos de encuesta y entrevista se recolecta información suficiente que permite establecer las bases para elaborar una propuesta de Manual de Comunicación Interna para el centro de educación continuada Comunicación Integral en el período mayo- agosto 2021.

El Manual de Comunicación Interna es un instrumento que sirve para mejorar las relaciones entre el público interno y fortalecer la identidad de la marca, lo que a su vez repercutirá en la imagen y el crecimiento empresarial.

El Manual de Comunicación Interna, al ser un documento que recoge las líneas de acción y las formas de proceder ante las distintas situaciones permite la continuidad de los proyectos e iniciativas que surgen en la organización, además con la normalización y estandarización de los procesos se logra la disminución de conflictos entre colaboradores, con lo que mejoraría el clima laboral.

Otro de los beneficios de contar con un documento de Comunicación Interna es la retención de los colaboradores por un período más largo de tiempo, con esto se garantiza que no se dé o que disminuya el escape de talentos y que sea sostenible la inversión de la organización en capacitación y formación.

Un primer acercamiento a la literatura permitió acentuar las líneas de investigación a seguir. Autores y autoras que de manera clara han reseñado valiosos datos sobre la comunicación corporativa, clasificada en comunicación externa e interna, en esta última se enfoca este trabajo.

Los autores consultados establecen que la persecución de los objetivos comunes de las organizaciones implica que el equipo humano deba sumergirse en un proceso complejo de comunicación, interacción, intercambio constante. Estos diferentes estilos de compartir de todo el personal, que conviven a lo interno de toda institución es al que en comunicación corporativa se le denomina comunicación interna.

Los autores (Oyarvide-Ramírez: 2017) dice que “Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

La comunicación con y entre el público interno debe realizarse con mucho cuidado, pues son ellos los primeros difusores y constituyentes de gran parte de la identidad de la organización. (Ibídem) “mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” Citando a (Trelles Rodríguez, 2001).

Lo ideal es que los procesos comunicativos sean estandarizados y por escrito, se estima que para la gestión de estos procesos exista un Manual de Comunicación Interno, sin embargo, puede darse el caso de instituciones donde no exista este documento.

Esta ausencia implica que la comunicación a lo interno no sea estandarizada, lo que permite margen a que se cometan muchos errores y a interpretaciones vagas y de conveniencia momentánea, pues cada integrante del equipo actuará de acuerdo a sus propias interpretaciones.

Otra consecuencia negativa que provoca el no contar con un manual que guíe los procesos de comunicación interna es la falta de continuidad de los proyectos, ya que, los colaboradores de distintos niveles pueden entrar y salir, cumplir su ciclo laboral en la institución y cada vez que uno de ellos se vaya, lleva consigo la experiencia y la manera en que se cumplían las labores, un colaborador nuevo implica iniciar desde cero.

La situación descrita en el párrafo anterior provoca que el desarrollo organizacional sea más lento e incluso interrumpido, pues muchos proyectos se verían sin llegar a su punto más alto de éxito. Los colaboradores no son parte de las instituciones, son la institución misma. “El desarrollo de la teoría de las relaciones humanas explica que una empresa reúne, en su misma estructura, individuales diferentes ligadas entre sí por una relación de colaboración y motivadas por la consecución de un objetivo común” (Cuenca & Verazzi: 2018).

La ausencia de un manual de comunicación, que compacte la cultura, los mensajes, el protocolo de seguimiento y cumplimiento de cada proceso, será una causa de fuerza mayor para que las metas y los objetivos de la organización no se cumplan y que se diluyan en el tiempo.

Las fuerzas de trabajo y los recursos se dispersarán, ya que, no tendrán una línea para seguir y será muy difícil la coherencia entre personas que, aunque correspondan a un perfil elegido por la institución, son diferentes en su constitución personal.

Según (Cuenca & Verazzi: 2018), “Mientras mejor informada está una persona más motivada estará para realizar su trabajo correcta y eficazmente”, si se mira desde la perspectiva contraria, mientras menos informada esté, será menor la motivación para trabajar, sin embargo, no se trata de información que flote y circule libremente, sino que la información que ameritan los miembros de un equipo de trabajo debe ser estratégica, clave y precisa; esto se garantiza si se encuentra por escrito y oficializado.

La realización de este trabajo de investigación conllevó establecer los elementos y criterios metodológicos que guiaran el proceso.

Se realizó en el Distrito Nacional, capital de la República Dominicana, en el centro de educación continuada Comunicación Integral (CI), el cual está

ubicado en el sector Bella Vista, calle Ana de Paradas. Abarcó un período comprendido entre mayo- agosto de 2021.

Los tipos de investigación fueron método exploratorio en un inicio y luego el método explicativo, a los fines de poder no solo identificar, sino clasificar y comprender los procesos y estructura de CI y su comunicación.

Según (Hernández Sampieri: 2014) “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”.

El mismo autor define los estudios Explicativos como aquellos que “...van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”.

A su vez el estudio fue No probabilístico, ya que, no se manipuló ninguna variable para comprobar la probabilidad de algún cambio en los procesos, sino que todo se estudió desde su cauce natural.

La investigación se abordó desde un enfoque mixto, también llamado multimodal, cuantitativo-cualitativo, es necesario un abordaje no solo buscando los rangos e implicaciones numéricas, sino las características y cualidades de los procesos.

La recolección de datos se hizo a través de las técnicas de entrevistas semi-estructurada y la encuesta, aplicando para la primera un instrumento de preguntas abiertas aplicadas y en el segundo un instrumento de preguntas con respuestas cerradas.

El universo enfocó a todos los colaboradores de CI, los cuales están clasificados en personal administrativo y personal docente, con muestras tomadas con diferentes criterios.

Se tomó una muestra del tipo aleatoria simple para la técnica de encuesta a colaboradores y colaboradoras, donde tomando como base la totalidad del universo a estudiar, cualquier persona tenía la misma probabilidad de ser abordada.

En cuanto a la técnica de entrevista, que se hizo a expertas y a la directora ejecutiva de CI, se tomó una muestra por conveniencia.

El cuerpo de este trabajo se divide en tres capítulos, el primero es un acercamiento a las teorías establecidas y tuvo como objetivo conocer el proceso de realización y características de un Manual de Comunicación Interna, de acuerdo a teorías establecidas.

El capítulo 2 tuvo como objetivo diagnosticar la estructura y procesos de comunicación interna de CI. Y el capítulo número 3 es la propuesta del Manual de Comunicación Interna, con el objetivo validar la propuesta de Manual de Comunicación Interna de CI.

Capítulo 1: Proceso de realización y características de un Manual de Comunicación Interna, de acuerdo a teorías establecidas.

1.1- Comunicación Corporativa

Para hablar de Comunicación Corporativa necesariamente ha de partirse desde la raíz del concepto de comunicación como proceso de interacción o de poner en común. Conforme la evolución de la sociedad misma, fueron surgiendo otras necesidades, dentro de ellas gestionar la comunicación en las organizaciones que paso a paso, nacieron como métodos comerciales o con objetivos sociales, políticos, religiosos, educativos o de otra índole.

De esta necesidad de gestión nace la Comunicación Corporativa. Verónica Rodríguez (2008), en su libro “Comunicación Corporativa, Un Derecho y un Deber”, dice que la Comunicación Corporativa es “la totalidad de mensajes que se intercambia entre los miembros de una organización y entre esta y su entorno”. (p. 35).

Citando al autor Goldhaber que aborda la comunicación como que el flujo de mensajes al interior de una red de relaciones interdependientes. (Rodríguez: 2008).

La Comunicación Corporativa como pilar de las instituciones debe agregar valor a las organizaciones, conforme permite eficientizar los procesos y consolidar la imagen y valores a través de una gestión de estrategias correctas:

Tradicionalmente, la comunicación se encontraba entre las lógicas marginales de las empresas, allá donde se amontonan los sentimientos, las relaciones personales y todo lo que no puede reducirse a un número en la cuenta de resultados. Cuando, al fin y al cabo, el valor añadido se traslada precisamente hacia los sentimientos, las relaciones personales y, en definitiva, el resto de

valores intangibles, la comunicación pasa a ser una pieza clave para gestionar las organizaciones. Morató (2016: s/p).

Cabe explicar en esta parte que toda organización está compuesta por elementos tangibles, que se pueden ver o tocar y otros intangibles, aquellos que se conocen, se saben, se viven, pero no se pueden tocar.

A estos atributos se refiere el autor, al indicar en otro párrafo que las organizaciones actuales no se distinguen de las demás por sus productos o servicios, sino por la imagen que proyecta a la sociedad, lo que le permite situarse en el corazón de la estrategia a desarrollar.

Las organizaciones como tal, sin importar su naturaleza, pública, privada o sin fines de lucro son sistemas dinámicos donde los distintos elementos se interrelacionan y persiguen objetivos comunes. Pensadas desde el punto de vista de la comunicación tiene vital importancia el hecho de que estas por encima de todo están compuestas por seres humanos.

En otro sentido, Morató (2016) hace referencia a que existe la necesidad de humanizar las organizaciones y esto es solo posible si hay una consciencia desde la comunicación de que las estrategias han de concebirse y ejecutarse pensando en las personas que integran las organizaciones.

El autor indica que las instituciones son sistemas abiertos y cambiantes. “Desde una dimensión cultural, quiere decir concebir la organización como una red de relaciones personales basada en el consumo y la producción de conocimiento” (Morató,2016, s/p).

Estas relaciones a las que hace referencia, indican relaciones con una diversidad de públicos, internos y externos y van cambiando y sustituyéndose de acuerdo a las circunstancias, incluso con los mismos públicos la relación cambia y por tanto se amerita ser creativos y ágiles en las estrategias de comunicación.

Los públicos de las instituciones se clasifican entonces en dos tipos: públicos internos y públicos externos.

Los autores Brandolini & González (2009), definen público interno como:

Los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se pueden considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas y a los proveedores que también forman parte del público interno, de una forma indirecta (p, 32).

Mientras que Álvarez y Marucho (2017) definen el público externo de la siguiente manera:

Es aquel que no tiene relación directa con la organización. Básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las Relaciones Públicas con referencia a los públicos externos: Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinden su apoyo y comprensión. Lograr, por medio de un diálogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes (p. 34).

Estos públicos no son para nada homogéneos, de hecho, las mismas autoras antes citadas refieren en su trabajo de investigación que los públicos responden a intereses y necesidades diferentes. Desde la Comunicación Corporativa, en cada problemática, en cada crisis hay una oportunidad para el crecimiento de la institución. “Al igual que las personas, las organizaciones tienen necesidades diversas” (Morató,2016, s/p)

A continuación, plantea:

La comunicación como estrategia corporativa nos lleva a superar la dicotomía entre hacer y decir, que conduce a una visión puramente instrumental de la

comunicación. En el hacer ya está implícito el decir, dado que siempre se comunica, aunque no se tenga la intención de hacerlo. (Morató: 2016, s/p)

En esta clasificación de los públicos, internos y externos, se centra también la clasificación de la Comunicación Corporativa en comunicación interna y comunicación externa.

Comunicación externa:

Conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales. (Centro de Estudios Financiero: s/f).

La comunicación interna se puede definir como:

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece. (Brandolini & González: 2009: P. 9).

Los mismos autores definen la comunicación interna como “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandolini & González: 2009: p.27).

1.2- Comunicación interna

Como se ha establecido en el acápite anterior, la comunicación interna es aquella que se destina al público interno, a colaboradores, sin embargo, no se

debe perder de vista que esta tendrá repercusión importante en la comunicación externa.

Las instituciones comunican en todo momento y es la correcta gestión de comunicación interna lo que va a sostener el relacionamiento de esta con sus públicos. Tienen los públicos internos un efecto multiplicador, ya que es entendible que, además de su labor en la organización cada colaborador o colaboradora también forma parte de otros escenarios de interacción donde se extrapola lo que se vive en el trabajo, es en esta parte donde la comunicación interna se convierte en comunicación externa.

El mundo competitivo y globalizado en el que se desarrollan las organizaciones en la actualidad ya no se diferencian de las demás por criterios tangibles, sino por los intangibles, como referencian (Brandolini & González: 2009), llámense estos, misión, visión, valores, cultura, en definitiva, rasgos de identidad de las instituciones, los cuales escritos en papel no son más que letras muertas y cobran sentido cuando los colaboradores los asumen y hacen vida.

La comunicación interna no es, ni puede ser una labor mecánica de enviar mensajes, tampoco es poseer muchas herramientas, sino una gestión pensando en la gente, la persona primero y la maquina después, como asegura (Tessi: 2013). Este autor plantea en su libro “Comunicación Interna en la práctica” siete premisas para la comunicación interna, sobre la idea de que esta debe ser simple, pero no fácil.

Las siete premisas son:

- 1- Escuchar primero.
- 2- Capitalizar las quejas.
- 3- Ordenar la emisión.

- 4- Narrar con significado.
- 5- Ofrecer la palabra.
- 6- Medir los logros.
- 7- ¿Y el cuadro de resultados?

Escuchar primero: El primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es confiar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones que se generen en el interior de la organización. De esta manera, es posible acompañar las mejoras que se produzcan en la comunicación institucional, grupal e individual (Tessi: 2012).

Capitalizar las quejas: La escucha integrada en comunicación interna genera indicadores que permiten descifrar códigos ocultos y dobles lecturas provenientes de la queja y el rumor. Esta premisa demuestra que la energía negativa de los reclamos puede revertirse y capitalizarse, tanto para la planificación de las comunicaciones como para el desarrollo económico de la organización (Ibídem).

Ordenar la emisión: La escucha previa y la interpretación de la queja ayudan a ordenar la emisión en cantidad y calidad. Este paso permite evitar la compulsión a la emisión, equilibrar los mensajes escritos con los orales y abrir la gestión hacia otros emisores claves, como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización. Esta instancia evita dejar toda la responsabilidad comunicativa al área de comunicaciones (Ibídem).

Narrar con significado: La falta de orden en la emisión genera escaso sentido en el trabajo. Dicho sentido tiene importantes componentes comunicacionales puesto que constituye el significado por el cual una persona trabaja. Las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación y le otorgan

sentido a todos los mensajes, incluso a aquellos que implican informaciones delicadas o malas noticias (Ibídem).

Ofrecer la palabra: Una comunicación interna realmente integrada requiere conversaciones. Mientras la información escrita genera conocimiento (racional), el diálogo presencial produce compromiso (motivacional). Al ofrecerle la palabra a los trabajadores toda la comunicación interna crece, ya que la razón se suma la emoción y se produce una acción colectiva muy sinérgica y alineada (Ibídem).

Medir los logros: Volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia. Y en este proceso resulta clave aplicar el mismo sistema de escucha que al inicio, para comparar los resultados, medir los avances concretos del plan y corregir los desvíos que se hayan producido. Con esta premisa la organización se asegura de que escuchar sea tan importante como emitir en todo el proceso estratégico de comunicaciones (Ibídem).

¿Y el cuadro de resultados?: Las organizaciones que le dan prioridad a su comunicación interna al invertir recursos en estrategias de largo plazo, también se interesan por el impacto que estas generan en sus estados financieros. Los sistemas de escucha integrada pueden aportar indicadores para responder a este cuestionamiento. Algunos de ellos están diseñados para detectar oportunidades de beneficio económico o instancias que le provocan pérdidas ocultas a la organización. (Ibídem).

La comunicación interna en las organizaciones circula a través de distintos canales y se auxilia de variadas herramientas, cada vez más diversificadas y plurales, esto permite que se cumplan las premisas señaladas en los párrafos anteriores, las cuales se podría decir se alinean para cumplir alguna de estas tres funciones: informar de la estrategia y fines de la empresa; recabar opiniones y sugerencias de las personas de la organización, lo que permite

alcanzar los objetivos más rápida o satisfactoriamente; lograr la coordinación entre unidades diferentes de la organización.

La comunicación que se da a lo interno de una organización puede ser formal o informal, así también pueden ser los canales usados para esta interacción, lo cual está muy vinculado a la cultura organizacional y al clima laboral.

La comunicación interna puede ser de diferentes tipos, de acuerdo a como se produzca el proceso, como se explica más adelante. Así lo describe (Costa: 2011):

Descendente: comunicar a los niveles inferiores de la organización la información que emana de los niveles superiores (dirección, gerencia...).

Ascendente: obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones.

Horizontal: promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico o de un mismo grupo.

Transversal: la configuración de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y de una serie de actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue. (p.80).

Al definir esta clasificación no se podría considerar que en las instituciones se utiliza un solo tipo de comunicación interna, ya que las organizaciones son sistemas complejos, lo ideal es pensar que para que el flujo de la comunicación sea efectivo ha de haber espacio y momento para que se den cada una de estas de acuerdo a las necesidades y objetivos.

1.3- Teorías sobre comunicación interna

La comunicación interna desde la teoría se basa en los estudios de dos ramas de las ciencias sociales, que son la administración y la comunicación.

Esta combinación se hace considerando el hecho de que esta se desprende de la comunicación corporativa, que se da en las organizaciones.

Dentro de las teorías de las cuales se debe partir para explicar la comunicación interna es la planteada por Henry Fayol, Teoría Administrativa. Lo que señala uno de los llamados “Padre de la Administración” es que las organizaciones, más que centrarse solo en la producción, instalación o maquinarias, debe fijarse y enfocarse en su recurso humano.

Dentro de los lineamientos que destaca la Teoría Administrativa son los principios de recompensa:

Remuneración (los individuos tienen que ser recompensados con un sueldo que se equipare a la productividad laboral), igualdad (los empleados tienen que ser tratados de forma justa e imparcial) y estabilidad (los miembros de la organización necesitan tiempo suficiente para cumplir las tareas asignadas) (Morató, 2016, s/p).

Otro aspecto que contempla dicha teoría es la actitud corporativa y en cuanto a ello establece:

Subordinación del interés individual al interés colectivo, iniciativa (los directivos deben dirigir los esfuerzos de los empleados para que trabajen por el interés de la organización) y espíritu de equipo (siguiendo la máxima de los tres mosqueteros, “todos para uno y uno para todos”). (Ibídem).

Aunque esta teoría le da cierto aire de calidez a la gestión de la organización, en lo que a la administración se refiere, tiene muchas críticas de otros estudiosos del tema, quienes indican que esta teoría es más prescriptiva que descriptiva.

Desde el campo de la comunicación social la Teoría de la Comunicación Humana también da soporte a la comunicación interna.

“La teoría de la comunicación humana de Watzlawick plantea que los problemas de comunicación entre las personas se deben a que no siempre tenemos el mismo punto de vista que nuestros interlocutores” Psicología y Mente (s/f).

Partiendo de lo que establece Paul Watzlawick enfocando de manera positiva la comunicación interna, esta debe estructurarse en las organizaciones de manera que se eviten confusiones que den paso a problemas mayores.

Esta teoría y estudiosos fue parte de la llamada Escuela de Palo Alto. “El modelo de Palo Alto considera la comunicación como un proceso social permanente de puesta en común y participación, donde comunicar implica construir un sentido en la interacción”. Comunicólogos (s/f).

Un sentido que debe ser común, que tenga significado para cada uno de los miembros que participan en el acto o proceso de comunicación, un proceso constante y dinámico. De acuerdo a lo que señala la Revista Comunicólogos las teorías que planteaba la escuela de Palo Alto, sobre todo la de la Comunicación Humana, que fue la más destacada, los sistemas de comunicación deben estudiarse en tres áreas, sintáctica, semántica y pragmática.

Los integrantes de esta escuela plantearon los cinco axiomas de la comunicación que hasta la actualidad rigen esta materia.

Axioma 1- La imposibilidad de no comunicar: todo comportamiento es una forma de comunicación, donde todo comunica y es imposible no comunicar. Lo que significa que la comunicación no es solo verbal sino también gestual - no verbal.

Axioma 2- Niveles de contenido y relaciones de la comunicación: toda comunicación tiene dos niveles: uno de contenido y otro de relación. Es decir, además del significado de primeras palabras, cualquier acto comunicativo

proporciona información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan, y también sobre cómo la persona receptora va a entender el mensaje.

Axioma 3- La puntuación de la secuencia de hechos: la comunicación puede ser entendida como una serie ininterrumpida de intercambio de mensajes. Sin embargo, los participantes en este proceso siempre introducen lo que se denomina por los teóricos de la comunicación humana “puntuación de secuencia de hechos”, que implica la estructuración del flujo comunicacional dentro del cual tanto el emisor como el receptor interpretarán su propio comportamiento como reacción ante el comportamiento del otro.

Axioma 4- Comunicación digital y analógica: en toda comunicación existen dos niveles, el digital, es decir el contenido (lo que se dice), y el analógico, es decir el modo en que ese contenido es transmitido (cómo se lo dice).

Axioma 5- Interacción simétrica y complementaria: todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia.

Comunicólogos (s/f).

1.4- Importancia de un Manual de Comunicación Interna

La persecución de los objetivos comunes de las organizaciones implica que el equipo humano deba sumergirse en un proceso complejo de comunicación, interacción, intercambio constante. Estos diferentes estilos de compartir de todo el personal, que conviven a lo interno de toda institución es al que en comunicación corporativa se le denomina comunicación interna.

Los autores Oyarvide-Ramírez (2017) plantean que:

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con

y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 5).

La comunicación con y entre el público interno debe realizarse con mucho cuidado, pues son ellos los primeros difusores y constituyentes de gran parte de la identidad de la organización; “mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Oyarvide-Ramírez: 2017, P.4).

Lo ideal es que los procesos comunicativos sean estandarizados y por escrito, se estima que para la gestión de estos procesos exista un Manual de Comunicación Interno, sin embargo, puede darse el caso de instituciones donde no exista este documento.

Esta ausencia implica que la comunicación a lo interno no sea estandarizada, lo que permite margen a que se cometan muchos errores y a interpretaciones vagas y de conveniencia momentánea, pues cada integrante del equipo actuará de acuerdo a sus propias interpretaciones.

Otra consecuencia negativa que provoca el no contar con un manual que guíe los procesos de comunicación interna es la falta de continuidad de los proyectos, ya que, los colaboradores de distintos niveles pueden entrar y salir, cumplir su ciclo laboral en la institución y cada vez que uno de ellos se vaya, lleva consigo la experiencia y la manera en que se cumplían las labores, un colaborador nuevo implica iniciar desde cero.

La situación descrita en el párrafo anterior significa que el desarrollo organizacional sea más lento e incluso interrumpido, pues muchos proyectos se verían sin llegar a su punto más alto de éxito. Los colaboradores no son

parte de las instituciones, son la institución misma. Los autores Cuenca y Verazzi (2018) explican que la teoría de las relaciones humanas establece que una empresa reúne en una sola estructura personas diferentes que a la vez están ligadas entre sí por una relación de colaboración con el fin de conseguir un objetivo común.

La ausencia de un manual de comunicación, que compacte la cultura, los mensajes, el protocolo de seguimiento y cumplimiento de cada proceso, será una causa de fuerza mayor para que las metas y los objetivos de la organización no se cumplan y que se diluyan en el tiempo.

Las fuerzas de trabajo y los recursos se dispersarán, ya que, no tendrán una línea para seguir y será muy difícil la coherencia entre personas que, aunque correspondan a un perfil elegido por la institución, son diferentes en su constitución personal.

Según Cuenca & Verazzi (2018), mientras más información tenga una persona y esta sea de calidad, más motivada estará para realizar su trabajo correcta y eficazmente, si se mira desde la perspectiva contraria, mientras menos informada esté, será menor la motivación para trabajar, sin embargo, no se trata de información que flote y circule libremente, sino que la información que ameritan los miembros de un equipo de trabajo debe ser estratégica, clave y precisa; esto se garantiza si se encuentra por escrito y oficializado.

1.5- Pasos para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna

En el artículo ¿Cómo hacer un manual de comunicación interna? Yesenia Martínez dice que el 80% de los colaboradores de una organización que falla lo hace porque no sabe relacionarse con sus iguales, compañeros, ni recibe instrucciones correctas o retroalimentación de sus superiores.

En el mismo escrito hace referencia a la importancia de un documento que registre y ofrezca pautas de comunicación a todo el personal que constituye la organización, es decir, un Manual de Comunicación Interna.

Se debe comprender que es muy importante tener definido cómo se quiere ser percibido por los empleados, pues será el mismo mensaje que ellos generarán hacia fuera de la empresa, pues son la mejor carta de presentación y pueden llegar a ser los mejores embajadores de la organización. Martínez (20219: s/p).

Puede parecer complejo poder compactar la complejidad de una institución y la comunicación con sus colaboradores en un Manual de Comunicación Interna y a quien se embarca en esta misión se le puede crear un caos si no organiza su proceso.

El proceso de constitución de un Manual de Comunicación Interna se puede organizar en pasos sencillos.

Primero: identificar los elementos de la filosofía institucional, los cuales detalla Martínez (20219).

1. Historia
2. Misión
3. Visión
4. Valores y principios
5. Slogan
6. Organigrama
7. Cultura organizacional formal

El siguiente paso consiste en realizar un diagnóstico de la situación, fotografiar la realidad. “Una vez recopilada esta información, debes confirmar los alcances

del problema y definir la forma en la que podrás resolverlo ¿Cómo podrás hacerlo?”. Martínez (2019: s/p). Para esto se pueden usar instrumentos de recolección de datos como entrevistas, encuestas, focos group, entre otros.

Tercer paso es planificar: “Llegó la hora de realizar una planeación detallada, o sea, el camino que seguiremos para realizar nuestro manual”. (Ibidem). Se debe tener en cuenta aquí las actividades a desarrollar, la fecha y la persona responsable.

Cuarto paso es definir las estrategias: para esto se debe conocer más a fondo los pilares principales de la organización, su gente, más allá de las formalidades, la práctica, su día a día, lo que hacen de manera espontánea e informal.

Identidad corporativa informal: es decir, comprender la “cultura informal” o todo aquello que sucede de forma “normal” (costumbres, qué pasa en los pasillos, qué pasa en las reuniones fuera del trabajo, medios de comunicación), o sea, todo lo que no está escrito o definido como “formal”, pero aun así sucede.

Compara la escala de valores: ¿Cuáles de tus valores realmente se practican y por qué?

Identifica si los empleados se identifican con los valores de la empresa y si los ven como parte de sus actividades o como parte de sus objetivos personales.

Organigrama vs Sociograma: identifica al líder del equipo, aquella persona que no tiene el puesto como tal, pero es a la que los empleados escuchan y siguen, y pregúntate ¿La distribución de puestos informal es igual a la del organigrama?

Por último, analiza si existe un buen nivel de retroalimentación por parte de los empleados a los niveles altos de la empresa, recuerda que la retroalimentación es básica en este proceso. Martínez (2019: s/p).

1.6- Elementos que constituyen un Manual de Comunicación Interna

Una vez que se ha levantado información y que ha sido validada a través de varios métodos, comparada desde diversas fuentes, analizada, clasificada y jerarquizada es tiempo de poner mano a la obra.

La información será el insumo principal para elaborar un Manual de Comunicación Interna que se adapte a las necesidades de la organización y de las personas que allí conviven y que aporten directrices que mejoren el relacionamiento, el clima y por tanto la calidad del trabajo.

Tomado del artículo ¿Cómo hacer un manual de comunicación interna? Publicado en la página web amo ser comunicólogo, se citan los elementos que debe contener un Manual de Comunicación Interna.

1. Resumen ejecutivo: un breve resumen o introducción del manual de comunicación, especificando para qué sirve, o sea, lo que se quiere conseguir de forma general, así como la filosofía de la empresa, para que cualquier persona que lo consulte comprenda su razón de ser.
2. Estudio del entorno: en esta parte agrega todo lo que encontraste sobre el entorno de la empresa, el análisis FODA, la definición y reconocimiento de los perfiles de los empleados, (nivel educativo, nivel socioeconómico y perfil psicológico); por cada una de las áreas.
3. Objetivos: ¿Qué objetivo y finalidad tiene el manual?
4. Estrategias: incluye los medios, herramientas y tipo de lenguaje adecuados para la comunicación de mensajes por cada área y por tipo de situación.

5. Calendario: periodicidad por cada tipo de mensaje y acción ¿Habrá campañas, eventos u otra acción a desarrollar? En este apartado debe estar anotado.

6. Evaluación y seguimiento: aquí se definirá cómo se estará evaluando periódicamente el éxito del manual de comunicación interna.

Martínez (2019: s/f).

Capítulo 2: Estructura y procesos de Comunicación Interna de CI

2.1- Identidad de CI

De acuerdo a su página web oficial, Comunicación Integral (CI) es una empresa de tipo académica con ofertas educativas en distintas ramas en modalidad online y offline adaptadas a la demanda del mercado. Se podría decir que su enfoque es la competencia laboral, ya que la mayoría de sus programas están orientados a temáticas que buscan dotar a las personas participantes de herramientas y recursos que fortalezcan sus habilidades de desempeño.

“En CI. Comunicación Integral, los servicios de formación y capacitación están pensados para facilitar a las personas las competencias y las motivaciones indispensables para poder alcanzar un óptimo desempeño” (Comunicación Integral, s/f).

CI fue fundada por su directora ejecutiva, Adalgiza Méndez, está registrada desde el 2011, pero es en el 2020 cuando consolida sus funciones e inicia operaciones. En la actualidad, además de los cursos programados de manera independiente, está certificada como Centro Operativo del Sistema (COS) del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).

La filosofía institucional de CI basada en los pilares de misión, visión y valores son los siguientes:

Misión de CI: Somos una institución que se dedica a la capacitación y formación a nivel profesional en diferentes áreas del conocimiento.

Visión de CI: Adquirir un liderazgo en capacitación y formación profesional para lograr un posicionamiento en el campo del aprendizaje y conocimiento por medio de la modalidad online y offline.

Valores de CI:

- Honestidad
- Compromiso
- Seriedad
- Excelencia

Slogan:

“Haciendo futuro con ideas”

El centro de capacitación Comunicación Integral está organizado para ofrecer jornadas formativas a través de canales virtuales, en sus instalaciones físicas, así como inhouse (instalaciones de empresas solicitantes).

Los servicios pueden ser solicitados por personas individuales, de los cursos ofertados, así como por grupos organizados, empresas e instituciones que requieran programas de acuerdo a sus necesidades.

2.2- Hallazgos

A) Encuesta a público interno

Para el levantamiento de datos se aplicó al personal de CI un formulario de 11 preguntas cerradas en el cual se obtuvieron respuesta de una muestra de 18 personas.

1- Área en la que colabora

18 respuestas

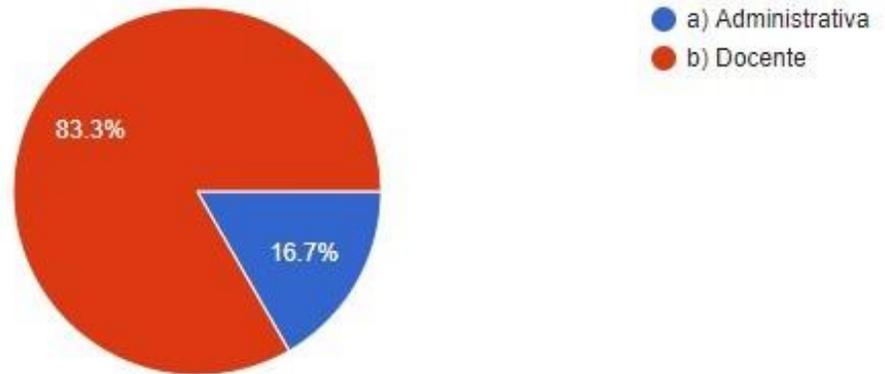


Gráfico 1 área que colabora

El público interno de CI está compuesto por dos tipos, administrativos y docentes. De las 18 respuestas obtenidas el 83.3% es docente, es decir ejerce la parte académica y el 16.7% es del área administrativa.

2- Si es docente, de qué rama es:

16 respuestas

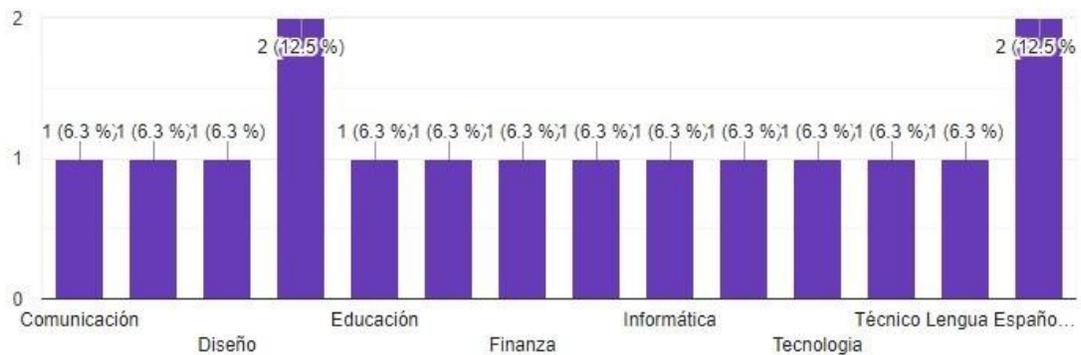


Gráfico 2 área de docente

Para obtener este dato la pregunta fue abierta, de modo que permitiera a cada persona que respondió la encuesta especificar en qué área del saber guía a los participantes de cada programa y además condicionada, porque

solo debían responder los docentes. 16 de las 18 personas que en total llenaron la encuesta respondieron en este sentido. Las dos que más se destacaron fueron educación y español, otras que se referenciaron en menor medida son: comunicación, diseño, educación, finanzas, informática y tecnología.

3- Sexo:

18 respuestas

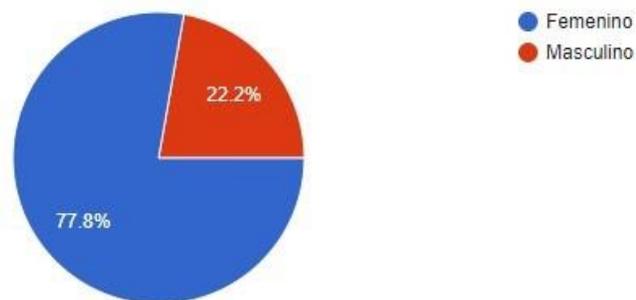


Gráfico 3 Sexo

En cuanto a las especificaciones del sexo, el 77% son mujeres y el 22.2% son hombres.

4 - Cómo cataloga la comunicación interna de CI:

18 respuestas

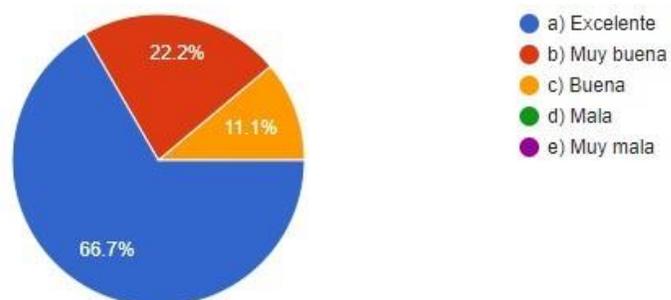


Gráfico 4 Catalogación de comunicación interna

Para evaluar cómo los colaboradores catalogan la comunicación interna de CI, se ofrecieron cinco posibilidades, de las cuales la más aceptada fue “Excelente”, con un 66.7%, seguido de “Muy buena” con un 22.2% y 11% “Buena”. De acuerdo, a estas respuestas la imagen que tienen los colaboradores sobre la empresa es positiva.

5- Cuando necesita comunicarse con el personal administrativo:

18 respuestas

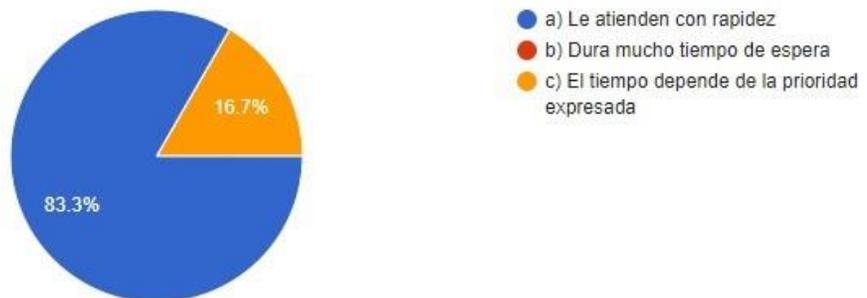


Gráfico 5 Respuesta del personal administrativo

El 83.3% de las respuestas indicaron que el tiempo de respuesta cuando necesitan comunicarse con la dirección es rápido y el 16.7% dice que depende de la prioridad expresada. Según estos datos, la dirección presta atención a las inquietudes del personal, además denota apertura en la comunicación.

6- Si se presenta un conflicto durante el desarrollo de una tarea:

18 respuestas



Gráfico 6 Soluciones a conflictos

Al acápite de qué se hace cuando se presenta un conflicto en el desarrollo de alguna tarea, las 18 personas consultadas aseguraron que se buscan soluciones. De acuerdo, a esto se trabaja en equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos.

7- Vía que usa la dirección para comunicar las informaciones relevantes:

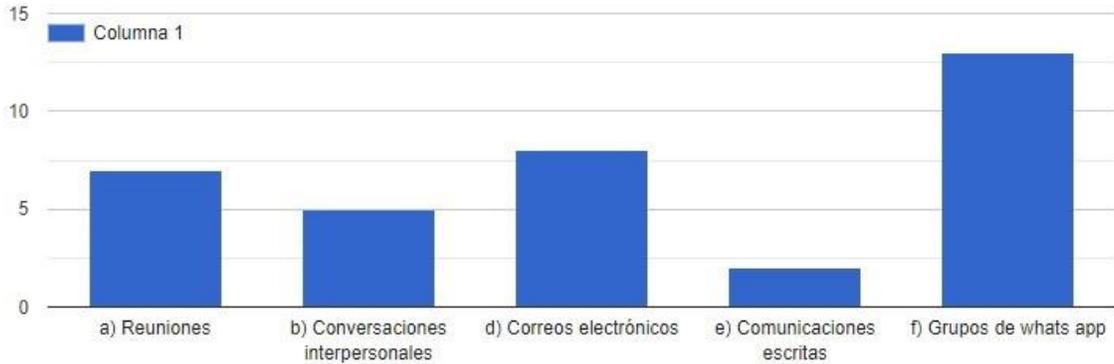


Gráfico 7 vía para comunicar informaciones relevantes

La pregunta que hace referencia a las formas y canales de comunicación con el público interno permitía múltiples respuestas, los grupos de whats app fue la más seleccionada con 14 respuestas, le siguen correos electrónicos y reuniones. Las respuestas muestran la variedad de

herramientas para que se dé el proceso de comunicación interna y además que confluyen distintos tipos de comunicación como la transversal, vertical y horizontal.

8- Cómo califica la plataforma de docencia usada por CI:

18 respuestas



Gráfico 8 Calificación de plataforma de docencia

CI utiliza una plataforma de Moodle para las actividades académicas, esta permite poner tareas, foros, exámenes y otras más. Esta herramienta fue calificada como amigable por el 100% de las personas que llenaron la encuesta.

9- Cuando presenta sugerencias a directivos de CI:

18 respuestas

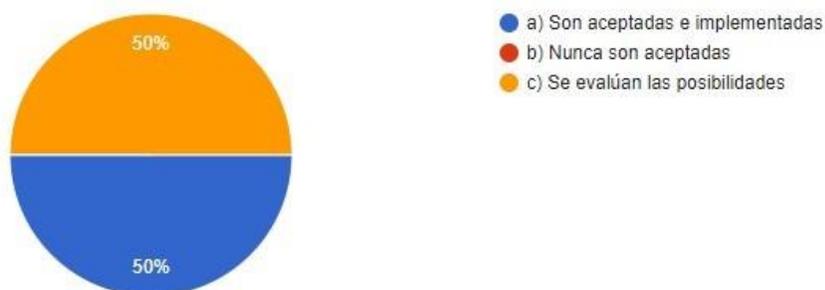


Gráfico 9 Recepción de sugerencias

Sobre la recepción de sugerencias las respuestas estuvieron divididas justo a la mitad entre quienes respondieron que son aceptadas e implementadas y los que dijeron que sus sugerencias son evaluadas. Estos son indicadores de un liderazgo que escucha a sus colaboradores y les permite participar en las tomas de decisiones.

10-Cómo se siente cuando participa en actividades con otros integrantes de CI:

18 respuestas

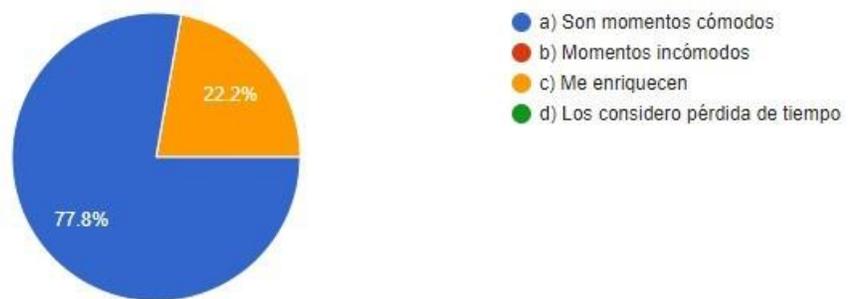


Gráfico 10 Emociones por participación en actividades

El 77% de las respuestas de la encuesta indica que las personas se sienten cómodas cuando participan en actividades de CI y el 22.2% dice que le enriquecen.

Esto indica que el clima laboral es bueno.

11-Qué sentimiento tiene de pertenecer a CI:

18 respuestas

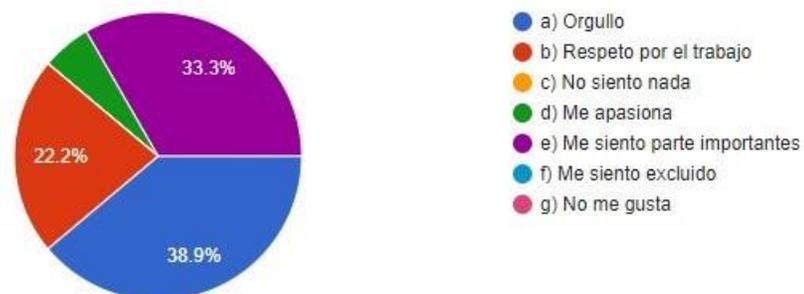


Gráfico 11 Sentimiento de pertenencia a CI

Las respuestas sobre el sentimiento que tienen hacia CI estuvo bien dividido entre “orgullo” con 38.9%, “Me siento parte importante” 33.3%, “Respeto por el trabajo” 22.2% y en menor medida “Me apasiona”. Las respuestas son todas dentro del renglón consideradas positivas, lo que indica que existe una fuerte identificación y sentido de pertenencia del público interno de CI con su empresa.

B) Entrevista aplicada a directora ejecutiva de CI

Para esta entrevista se aplicó un cuestionario de 11 preguntas abiertas a la directora ejecutiva de CI, la Licda. Adalgiza Méndez.

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	Es profesional del área de mercadeo, con maestría en marketing digital y metodología de investigación. Posee experiencia docente en niveles de grado y postgrado, así como en la formación continua de más de 15 años. También tiene experiencia como consultora de negocios.
-----------------------------	---

Tabla 1 Presentación de Directora Ejecutiva

1- ¿Cómo nace CI?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	CI. Comunicación Integral, nace como un centro de capacitación de educación continua en el 2020 en plena pandemia, con el objetivo de satisfacer las necesidades de formación en República Dominicana. Sin embargo, este es un proyecto que tiene más de 5 años de concebido.
-----------------------------	---

Tabla 2 Orígenes de CI

2- ¿Cuál es la inspiración y razón de ser de CI?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	Somos una empresa que busca mejorar la vida de las personas por medio de la formación, pero basados en una aplicación real de lo aprendido. Como dice nuestro slogan, haciendo futuro con ideas.
-----------------------------	--

Tabla 3 Inspiración y razón de ser de CI

3- ¿Cómo vive el personal de CI los valores de la organización?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	Todos los integrantes y colaboradores de CI. modelan su conducta en el trato con el cliente tanto interno como externo de tal manera que se refleje en el servicio que ofrecemos. Nuestros valores nos definen, creemos que es nuestra carta de presentación y asumimos cada uno de estos.
-----------------------------	--

Tabla 4 Cómo vive el personal de CI los valores

4- ¿Cuáles son las grandes áreas de CI?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación 100% virtual • Capacitación In House
-----------------------------	--

Tabla 5 Grandes áreas de CI

5- ¿Cuáles cree usted que son las prioridades de CI?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionarnos como una empresa formadora de referencia tanto nacional como internacional con un valor diferenciable en el mercado.
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidarnos financieramente y ampliar nuestra cartera de servicios.
--	---

Tabla 6 Prioridades de CI

6- ¿Qué significado tienen los colaboradores para el desarrollo de CI?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	Son piezas claves en el éxito presente y futuro de la empresa.
-----------------------------	--

Tabla 7 Significado de colaboradores para el desarrollo de CI

7- ¿Qué aporte podría hacer a CI contar con un Manual de Comunicación Interna?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	CI. comenzó con las piezas claves de su manual de identidad corporativa, sin embargo, contar con un documento que plasme todo lo concerniente a comunicación, sería un aporte muy valioso, porque a la fecha solo tenemos las piezas sueltas, pero sin una compilación que agrupe todas las divisiones que implica la comunicación interna.
-----------------------------	---

Tabla 8 Aporte de Manual de Comunicación Interna a CI

8- ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre los colaboradores de CI con sus ejecutivos?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	Es muy fluido, porque toda la información y ejecución de proyecto que involucra a los colaboradores, son debidamente informados y empoderados. Se le comunican las normas y procedimientos y las metas y objetivos que se espera que cada uno logre.
-----------------------------	--

Tabla 9 Proceso de comunicación entre colaboradores y ejecutivos

9- ¿Cómo es el clima laboral de CI?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	Desde sus orígenes CI. ha creado una atmósfera de cordialidad y empatía con cada uno de sus miembros, no solo es un lugar de trabajo, sino un lugar de crecimiento y desarrollo, no solo profesionalmente, sino personalmente.
-----------------------------	--

Tabla 10 Clima laboral de CI

10- ¿Cuáles elementos son determinantes en la cultura de CI?

Licda. Adalgiza Méndez, Ma.	<ul style="list-style-type: none"> • Su visión. • Misión y valores. • La estructura de gestión está bien definida. • Los procesos de servicios están bien delimitados. • Los rituales y anécdotas. • Los integrantes de CI. se sienten parte de la institución • Están orgullosos de pertenecer.
-----------------------------	---

Tabla 11 Elementos determinantes en cultura de CI

11- ¿Con cuáles herramientas de Comunicación Interna cuenta CI?

<p>Licda. Adalgiza Méndez, Ma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nos comunicamos vía comunicación formal por correo electrónicos. • Videos conferencias. • Aplicaciones de seguimiento como calendarios integrados • Diferentes formas de Chat.
------------------------------------	---

Tabla 12 Herramientas de comunicación de CI

C) Entrevista a especialistas de comunicación interna

Para esta entrevista se aplicó un cuestionario abierto de cinco preguntas, con el objetivo de levantar información sobre pautas para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna.

Las especialistas entrevistadas fueron:

<p>Dra. Onoris Metz</p>	<p>Es profesional del área de comunicación corporativa.</p> <p>Posee experiencia de más de aproximadamente tres décadas ejerciendo en instituciones públicas, como en la Procuraduría General de la República y en empresas privadas, entre estas, directora de promoción y mercadeo de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, donde en la actualidad es docente de la escuela de Comunicación.</p>
-------------------------	--

<p>Licda. Gloria Zacarías, Ma.</p>	<p>Es licenciada de Comunicación, con maestría en Comunicación Corporativa. Ha ejercido como directora de comunicación de varias empresas privadas del país como el Centro León, y Grupo Sención y en el organismo internacional Usaid.</p> <p>Es docente de la escuela de Comunicación de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra desde el 2012 y además es miembro de la Asociación de Directores de Comunicación (ASODIRCOM).</p>
------------------------------------	---

Tabla 13 Presentación de especialistas de comunicación

1- ¿Cómo podríamos definir un Manual de Comunicación Interna?

<p>Dra. Onoris Metz</p>	<p>Podría definirlo como una herramienta que permite establecer procesos de comunicación efectiva con nuestros públicos internos con la finalidad de garantizar que los mensajes sean eficaces y que fomente la eficacia en el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales fijados.</p>
-------------------------	---

Licda. Gloria Zacarías, Ma.	Un documento que establece las directrices de comunicación y sirve como referencia para gestionar adecuadamente el accionar comunicativo e informativo con sus públicos internos.
-----------------------------	---

Tabla 14 Definición de Manual de Comunicación Interna

2- ¿Cuáles características tiene un Manual de Comunicación Interna?

Dra. Onoris Metz	<ul style="list-style-type: none"> a. Ajustado a la naturaleza y cultura organizacional y especialmente a las características de los públicos. b. Real, pero creativo. c. Que responda a la planificación estratégica de la organización. d. Ejecutable y que se pueda monitorear. e. De conocimiento de agentes claves dentro de la organización. f. Es indispensable involucrar a los directivos para el éxito de las ejecutorias.
Licda. Gloria Zacarías, Ma.	Una de sus principales características es que es democrático y plural. Esta herramienta permite lanzar un mensaje unificado sobre la esencia y cultura corporativa de una empresa, evitar rumores, mantener coherencia entre imagen e identidad de una organización, además de agilizar el proceso de difusión de la información a nivel interno.

Tabla 15 Características de Manual de Comunicación Interna

3- ¿Cuáles elementos debe contener un Manual de Comunicación Interna?

Dra. Onoris Metz	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción. • Propósito corporativo. • Objetivos medibles. • Política de comunicación proceso de flujos comunicación. • Organigrama y segmentación de los públicos. • Conformación de un comité de seguimiento- esto en función de los sectores que hacen vida en la organización y su debida representación. • Estrategias generales. • Presupuesto. • Evaluación de su implementación.
Gloria Zacarías	Análisis del entorno y contexto (diagnóstico); imagen/marca corporativa (logotipo, elementos identificativos, etc.); objetivos, estrategias, alcance, normativas y lineamientos generales, descripción del sistema de comunicaciones y propuesta de gestión de comunicación por área.

Tabla 16 Elementos de Manual de Comunicación Interna

4- ¿Cuál es el proceso a desarrollar para elaborar un Manual de Comunicación Interna?

Dra. Onoris Metz	El levantamiento de la información es elemental, para el diseño de cualquier
------------------	--

	<p>estrategia, plan, manual se requiere saber con qué se cuenta, debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas. A partir del diagnóstico y el conocimiento de la institución se puede crear una herramienta que responda a las necesidades reales de los colaboradores.</p>
<p>Licda. Gloria Zacarías, Ma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen ejecutivo: introducción del manual de comunicación, especificando para qué sirve, es decir, lo que se quiere conseguir de forma general, así como la filosofía de la empresa, para que cualquier persona que lo consulte comprenda su razón de ser. • Estudio del entorno: análisis FODA, la definición y reconocimiento de los perfiles de los empleados, (nivel educativo, nivel socioeconómico y perfil psicológico). • Objetivos. • Estrategias: incluye los medios, herramientas y tipo de lenguaje adecuados para la comunicación de mensajes por cada área y por tipo de situación. • Calendario: periodicidad por cada tipo de mensaje y acción. <p>Evaluación y seguimiento: definir cómo se estará evaluando el impacto y</p>

	alcance del Manual de Comunicación Interna.
--	---

Tabla 17 Proceso de desarrollo de Manual de Comunicación Interna

5- ¿Qué lenguaje se debe emplear en un Manual de Comunicación Interna?

Dra. Onoris Metz	Un manual es una herramienta al que no tiene acceso todo el mundo, sino quienes tienen a su cargo la ejecución del mismo, una vez dicho esto, siempre es recomendable la claridad y precisión del documento.
Licda. Gloria Zacarías, Ma.	<p>El lenguaje debe ser asertivo, cordial y positivo, se debe regir por principios de respeto y tolerancia frente a las diferencias y se recomienda procurar que el mismo genere calidez y confianza hacia la institución.</p> <p>Se sugiere evitar caer en mensajes de autocomplacencia y excesiva exaltación hacia la empresa o sus integrantes.</p> <p>El tono de la comunicación se recomienda que sea informativo y argumental.</p>

Tabla 18 Lenguaje para un Manual de Comunicación Interna

2.3- Descripción del Público Interno de CI

El público interno de CI está dividido en dos categorías, estas son docentes y administrativos, este último se subdivide entre personal de oficina y el de soporte.

El público interno de categoría docente, que son los facilitadores y facilitadoras de los distintos programas en la actualidad suman 23 personas, mientras que el personal administrativo son seis personas.

Según indicó Adalgiza Méndez, el personal de CI “Son piezas claves en el éxito presente y futuro de la empresa”.

El nivel académico de los facilitadores y facilitadoras es de postgrado y en aproximadamente un 90% con experiencia docente en universidades del país. Respecto a curso de “Formación de facilitadores”, requisito de Infotep para poder impartir los cursos adjudicados como centros COS, todavía es una minoría del personal docente quienes lo han cursado.

En la encuesta aplicada a 18 colaboradores, se comprobó que el personal académico es de distintas áreas del saber, como educación, lengua española, marketing, comunicación e informática.

2.4- Tipo de Comunicación Interna predominante en CI

El 66.7 de los colaboradores considera que la comunicación interna de CI es excelente, lo que indica que tienen una alta valoración de la manera en que se da el relacionamiento con la organización.

En CI existe una confluencia de varios tipos de comunicación interna. Comunicación descendente, se da cuando la dirección utiliza los distintos canales de comunicación para transmitir información a los colaboradores.

En la entrevista realizada afirma, “Se le comunican las normas y procedimientos y las metas y objetivos que se espera que cada uno logre”.

En este sentido dijo que la comunicación es muy fluida porque se involucra a los colaboradores en los proyectos.

Se comprobó la existencia de comunicación ascendente cuando los colaboradores afirmaron en la encuesta, 50% que sus sugerencias eran aceptadas e implementadas y el otro 50% seleccionó que cuando presentan una sugerencia se evalúan las posibilidades.

La comunicación interna de tipo transversal se observa entendiendo que dentro de los canales de comunicación tanto la entrevista de la directora ejecutiva como en la encuesta salió relucir que se realizan reuniones de equipo.

2.5- Tipo de liderazgo predominante en CI

El tipo de liderazgo que predomine en una organización es un atributo que va a influir de manera positiva o negativa en todos los demás elementos y repercute en toda la vida de la institución.

Este es uno de los puntos vitales a considerar en un Manual de Comunicación Interna, es a lo que dentro de los elementos se llamaría gobernanza. Se refiere al estilo de quien dirige el equipo, el líder.

El estilo de liderazgo que predomina en CI es transformacional, el cual señala que dentro del estilo laboral puede influir y generar cambios positivos, aquí entran en juego algunas características como la capacidad de escucha, de guiar, de sugerir mejoras y compartir los logros como equipo.

Este estilo de liderazgo se constata en la encuesta aplicada a colaboradores en la gráfica de la pregunta sobre qué se hace cuando hay conflictos, donde el 100% indicó que se buscan soluciones en conjunto, mientras que en la interrogante de cómo responde la dirección cuando

algún colaborador necesita comunicarse, el 83.3% dijo que se le atiende con rapidez y el 16.7% dijo que se atiende de acuerdo a las necesidades expresadas.

Esto deja ver que el liderazgo de CI, representada en su dirección está dispuesto a escuchar y que trabaja con espíritu de equipo en momentos de dificultad.

2.6- Clima y Cultura Organizacional en CI

El clima laboral en CI es positivo, esto se observó con una respuesta mayoritaria de 77% que dijo que cuando comparte con el resto del equipo se siente cómodo, esto refuerza la idea de que hay mecanismos que permiten que el trabajo no se vea como una obligación.

En la entrevista que se le realizó, Adalgiza Méndez dijo que CI más que un lugar de trabajo es un centro de desarrollo y crecimiento en lo profesional y humano donde desde el inicio se preocuparon porque existiera un ambiente de cordialidad y empatía.

La cultura organizacional, es toda aquella complejidad que conforma la identidad de la empresa, donde entran en juego la misión, visión, valores, así como tradiciones, costumbres, anécdotas, símbolos, entre otros atributos.

Con respecto a esta es válido afirmar que por el poco tiempo en el mercado y la virtualidad en las actividades todavía no se han creado tradiciones fuertes, sin embargo, sí hay una alineación con los objetivos de la

organización y un sentido de pertenencia que se evidencia en el acápite de la encuesta que interroga sobre el sentimiento que tienen los colaboradores por CI donde el 38.9% señaló que siente “orgullo” y el 33.3% que se siente parte importante.

En este sentido la directora ejecutiva dijo que los colaboradores de CI “modelan su conducta en el trato con el cliente tanto interno como externo de tal manera que se refleje en el servicio que ofrecemos” y enfatizó más adelante que los valores definen a todo el equipo.

2.7- Herramientas y procesos de comunicación interna en CI

Las herramientas de comunicación son todos aquellos instrumentos que pueden ser utilizados para lograr que el mensaje llegue y para que se dé y fortalezca el relacionamiento con los públicos.

Dentro de los datos levantados con los instrumentos aplicados coincidió que tanto la directora ejecutiva como los colaboradores coincidieron en señalar que son usadas varias herramientas, dentro de estas:

- Videos conferencias.
- Reuniones.
- Aplicaciones de seguimiento como calendarios integrados.
- Grupos de whats app.

2.8- FODA, conclusiones y recomendaciones

FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con filosofía institucional bien definida. • El equipo se identifica con los objetivos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auge de las plataformas virtuales de aprendizaje. • Vínculos como Centros de Operación del Sistema de Infotep.

<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con equipos de software potentes. • El recurso humano es diverso. • La directora ejecutiva tiene vasta experiencia en el área docente, administrativa y mercadológica. • Los niveles académicos de los facilitadores son altos. • Plan de negocios bien definido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas de las instituciones de recursos humanos formados con enfoque por competencia. • Auge en la población de demandas de capacitaciones complementarias. • Mayores facilidades, establecidas por ley, para concursos de mipymes en licitaciones de instituciones públicas.
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Poco tiempo en el mercado. • Presupuestos de operación limitados. • Algunos colaboradores no están certificados para Infotep. • Ausencia de documentos que compacten, estandaricen y normalicen las prácticas y piezas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dilatación en los procesos de organismos estatales rectores de regulación. • Posibles cambios en los marcos legales que rigen la actividad educativa en el país. • Ocurrencia de fenómenos naturales que afecten el sistema eléctrico y de internet. • Surgimiento de empresas con ofertas similares. • Ralentización en los pagos de instituciones a la cuales se les presta servicios.

Tabla 19 FODA

Conclusiones:

Luego de haber realizado una revisión de literatura y una investigación donde se contactó las distintas partes involucradas en la comunicación interna de CI y se hizo una observación informal y no sistematizada del ambiente, se pueden plantear las siguientes conclusiones:

Un Manual de Comunicación Interna es un aporte valioso para las organizaciones de distinta naturaleza, ya que este documento ofrece guías de acción en distintos escenarios y momentos en los que pueda verse el recurso humano, disminuyendo improvisación, surgimiento de conflictos entre colaboradores, así como fortalecimiento de la cultura organizacional y mejora del clima laboral.

CI es una institución de una constitución joven, sin embargo, goza de tener un personal con una fuerte identificación con sus valores y objetivos, además de contar con una filosofía institucional bien definida. No obstante, necesita poseer un Manual de Comunicación Interna, dado que por su naturaleza y visión se espera su ampliación a mediano y largo plazo, lo que trae consigo la llegada de recurso humano nuevo. Un Manual de Comunicación Interna, donde estén plasmadas las guías, normas y estándares de la organización, que permita garantizar que estos atributos que posee se mantengan en el tiempo.

Las instituciones académicas, y en este caso CI, donde es regla básica la innovación y producción constante de conocimiento, amerita que la comunicación interna fluya en todos los sentidos, descendente, ascendente, paralelo y transversal, de manera armónica y a la vez normalizada que revista de la formalidad necesaria los procesos formativos.

La división entre comunicación interna y externa de cualquier institución es una línea muy difusa, por el efecto multiplicador que tienen los colaboradores, dada la condición de que forman parte de diversos colectivos familiares, sociales y de otra índole, por tal motivo mientras más fuertes sean los atributos de comunicación interna, por un trabajo constante y consciente para esta sostenibilidad, existen mayores posibilidades de una imagen positiva del público externo, lo que se traduciría en prestigio de la marca.

En esta misma línea se sitúa lo que planteó mediante la entrevista la directora ejecutiva de CI, Adalgiza Méndez, señalando que las prioridades de la institución en la actualidad son:

- Posicionarlos como una empresa formadora de referencia tanto nacional como internacional con un valor diferenciable en el mercado.
- Consolidarnos financieramente y ampliar nuestra cartera de servicios.

Los estándares de calidad tanto en la comunicación como en educación señalan la necesidad de documentar y crear evidencias de los procesos como paso elemental de garantizar altos niveles de calidad y excelencia, dado que permite luego la evaluación, ajuste para mejoras, así como la improvisación y relajamiento de los procesos. De ahí que un Manual de Comunicación Interna sería una herramienta necesaria para lograr estos altos niveles de calidad a los que aspira CI.

Recomendaciones:

Luego de llegar a algunas conclusiones, fruto de los hallazgos de la investigación, a través de este trabajo se hacen algunas recomendaciones al centro Comunicación Integral (CI).

- a) Organizar un equipo que asuma la responsabilidad de gestionar la comunicación interna y externa de CI.
- b) Organizar un equipo operativo interno con representantes, líderes naturales, de las distintas áreas, donde se diseñen estrategias, se busquen soluciones y se trabajen temas relativos al personal.
- c) Organizar actividades extralaborales que faciliten el conocimiento y cercanía del recurso humano de la organización a los fines de fortalecer la cultura organizacional y el espíritu colaborativo.
- d) Elaborar un Manual de Comunicación Interna que recoja y compacte los distintos elementos y piezas de CI que ofrezca pautas a seguir en el marco de la comunicación interna y que normalice y estandarice los procesos.

Capítulo 3: Propuesta de Manual de Comunicación Interna

3.1- Estrategias y acciones

Estrategia	Acciones
Conformar un comité de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none">• Definir las funciones y rol del comité de comunicación interna.• Identificar los perfiles de integrantes del comité de comunicación interna.• Planificar las acciones del comité de comunicación interna.
Integrar correo institucional a las herramientas de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none">• Habilitar correo institucional.• Definir normas de uso del correo institucional.• Asignar a personal necesario el correo institucional.
Elaborar Manual de Comunicación Interna.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los elementos y características de un Manual de Comunicación Interna.• Estructurar un Manual de Comunicación Interna.• Evaluar el Manual de Comunicación Interna elaborado.

Tabla 20 Estrategias y acciones

3.2- Propuesta de Manual de Comunicación Interna para CI



Gráfico 12 Logo de CI

Resumen ejecutivo:

Este Manual de Comunicación Interna contiene pautas para la gestión de la comunicación con los públicos internos del centro de capacitación continua Comunicación Integral (CI).

Este documento es una guía que permitirá la continuidad de proyectos, dirigidos por objetivos bien delimitados y comunes para todo el equipo a fin de lograr un ambiente interno estable, dinámico y productivo, basado en un clima laboral favorable y en la fortaleza de la cultura organizacional.

Este Manual de Comunicación constituye una guía que sugiere ser seguida, sin embargo, en el ambiente dinámico en el que se manejan las instituciones de formación, el documento no intenta ser una camisa de fuerza que no dé espacio a la innovación y creatividad.

Recoge lineamientos generales de CI pertinente a su público, funciones, canales de comunicación interna, contenidos y comportamientos pertinentes para lograr el desarrollo óptimo de las labores de todo el equipo humano.

Introducción

Pasado el momento de la industrialización que ponía de relieve para las organizaciones la rentabilidad y sus activos traducidos necesariamente en bienes obtenidos, para lo cual se focalizaba la comunicación como parte de la

administración que, de alguna manera pudiera colaborar a estos objetivos, la actualidad ha marcado nuevos tiempos para las instituciones, uno donde la identidad, imagen, valores, son parte del valor y sello distintivo de ellas.

En este sentido cobra relevancia el relacionamiento con los públicos, considerando no solo los mensajes emitidos, sino la manera en que se emiten, la recepción de retroalimentación (capacidad de escucha) y la sostenibilidad del relacionamiento. Dicho esto, es más allá de informar, es gestionar la comunicación.

Dentro de los públicos de las organizaciones está el público interno, al cual muchos autores coinciden en destacar que es al que más hay que cuidar, es por donde debe empezar toda gestión de comunicación, a la cual se le denomina comunicación interna.

En toda gestión de comunicación de calidad, que se enfoque en mejorar la relación con sus públicos y de hacerlo sostenible en el tiempo y en los diferentes escenarios, es necesario la elaboración de documentos que recojan todas las directrices y orientaciones, a fin de evitar improvisaciones que desencadenen males mayores que afecten la trayectoria e imagen de la institución.

En el caso de comunicación interna se recomienda que las organizaciones cuenten con un Manual de Comunicación Interna que se adapte a su realidad y necesidades, a través del cual, al evitar las improvisaciones mencionadas anteriormente, se normalice y estandarice la gestión de comunicación con los públicos internos.

Esta estrategia puede disminuir la ocurrencia de conflictos, malos entendidos y ambigüedades en el ambiente de trabajo, lo cual, a su vez, traería como resultado el fortalecimiento de la identidad, cultura organizacional y el mejoramiento del clima laboral.

En este caso particular, el centro de educación continua Comunicación Integral (CI) es una institución joven, contar desde sus primeros años con los documentos necesarios para gestionar la comunicación es un plus importante para fijar su sello distintivo en el mercado, ya que, esto evitará que se cometan errores que, lacerando la identidad, se reflejen en la imagen causando daños difíciles de superar ante una población cada vez más exigente.

El mundo académico es sumamente sensible y no admite errores, pues se basa en la confianza que los públicos puedan tener en la institución, ya que, la formación es una apuesta por algo que los seres humanos debemos asumir como vitalicio.

Aunque día a día las personas están sometidas a nuevos aprendizajes, no todos tienen el peso permanente que poseen los programas de educación continua, pues en estos las personas participantes toman la decisión consiente de estudiar de manera estructurada y sistemática cursos que les proporcionará conocimientos, herramientas o habilidades que necesitan para su desempeño en alguna faceta de su vida.

Por otro lado, el auge de la comunicación digital representa un reto extra, pues no solo hay que responder a públicos en el mundo análogo, en aulas físicas, sino que el espacio digital tiene igual importancia, además de las consideraciones académicas, desde el plano de la comunicación las estrategias cobran vida a través de estas redes, puesto que aportan miles de canales y herramientas que pueden facilitar el éxito o fracaso de la institución en materia de gestión.

El Manual de Comunicación Interna que se presenta para CI se elabora sobre la base de un diagnóstico donde se han agotado varias fases para levantar los datos necesarios que garanticen que este documento se adapte a la realidad y necesidades de la institución.

Las distintas etapas que se abordaron fueron revisión de literatura, encuestas a colaboradores que permitiera saber sus inquietudes, entrevista a directora ejecutiva para saber de la naturaleza y situación de CI, observación de las actividades administrativas y académicas, así como entrevistas a especialistas sobre cómo elaborar el Manual de Comunicación Interna y su estructura, la cual guiará el trabajo para este documento.

Filosofía institucional de Comunicación Integral (CI):

Comunicación Integral es una empresa de tipo académica con ofertas educativas en distintas ramas en modalidad online y offline adaptadas a la demanda del mercado.

En Comunicación Integral, los servicios de formación y capacitación están pensados para facilitar a las personas el desarrollo de las competencias y los recursos indispensables para poder alcanzar un óptimo desempeño.

Inició sus operaciones en el 2020. En la actualidad, además de los cursos programados de manera independiente, está certificada como Centro Operativo del Sistema (COS), del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).

Los programas pueden ser solicitados por personas físicas individuales o grupos que deseen tener acceso a los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como empresas que requieran capacitación para su recurso humano.

CI tiene programas enfocados en dos vertientes principales:

- Programas online (en línea).
- Programas inhouse (en locales de empresas solicitantes).

Misión: Somos una institución que se dedica a la capacitación y formación a nivel profesional en diferentes áreas del conocimiento.

Visión: Adquirir un liderazgo en capacitación y formación profesional para lograr un posicionamiento en el campo del aprendizaje y conocimiento por medio de la modalidad online y offline.

Valores:

- Honestidad
- Compromiso
- Seriedad
- Excelencia

Slogan: “Haciendo futuro con ideas”

Objetivos de Manual de Comunicación Interna de CI:

Objetivo general:

Normalizar los procesos de comunicación interna del centro de formación continua (CI), Santo Domingo, Rep. Dom.

Objetivos específicos:

- Integrar los atributos que conforman la cultura organizacional de CI durante sus primeros 5 años de fundación.
- Crear un clima laboral ameno y dinámico para el recurso humano de CI en el tiempo y espacio de trabajo.
- Fortalecer la identidad de CI de cara al público interno.
- Robustecer el sentido de pertenencia del recurso humano hacia CI en distintos escenarios.

Público meta:

El público meta de este Manual de Comunicación Interna es el recurso humano del centro de formación continua Comunicación Integral (CI).

Este personal está compuesto por un equipo docente o facilitadores y un equipo administrativo que está subdividido entre personal de oficina y soporte.

Políticas de uso del Manual de Comunicación Interna:

- Este manual es de uso y conocimiento exclusivo del personal de CI.
- El contenido de este manual debe darse a conocer a todo el personal de CI en el momento de su entrada.
- Cualquier decisión ante una situación que no esté contemplada en este manual debe ser consultada con la Dirección Ejecutiva o el Consejo Académico y Administrativo, según amerite.

Organigrama

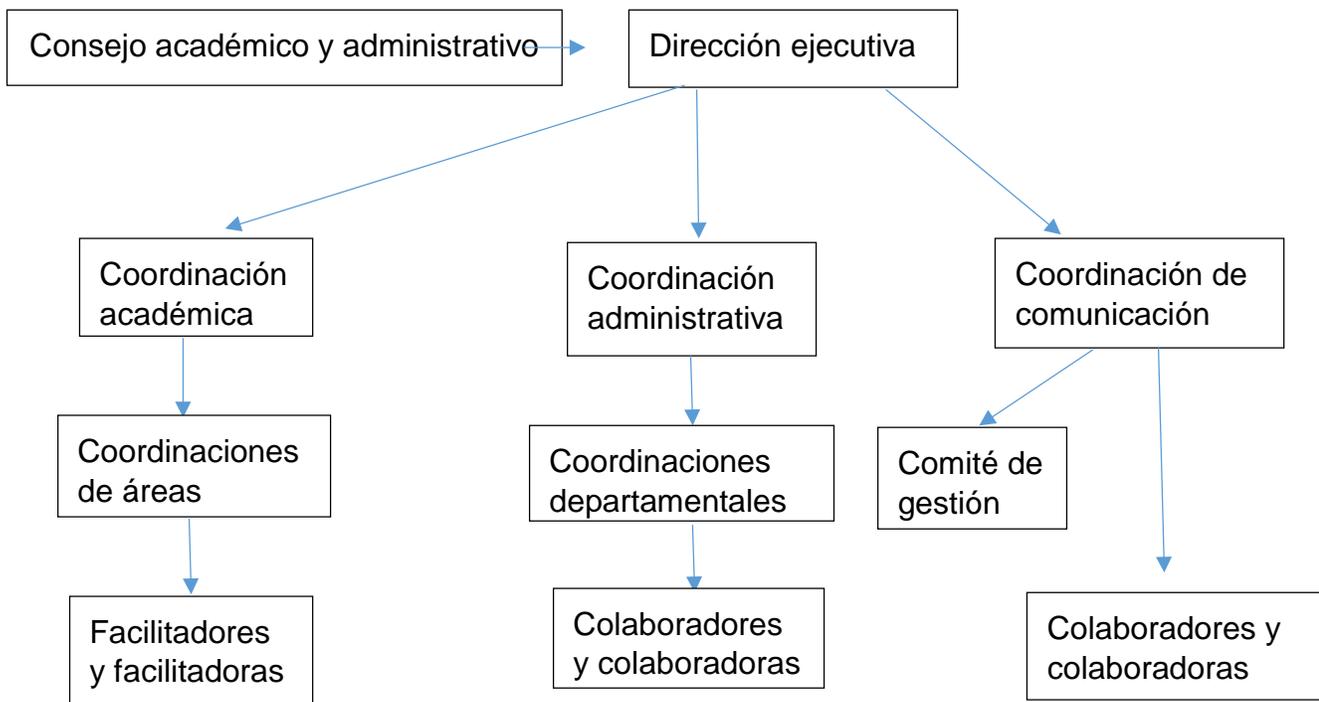


Gráfico 13 Organigrama

Consejo académico y administrativo: es la máxima instancia de CI, está conformado por una persona asesora académica, una persona asesora administrativa, accionistas de CI, la persona que ocupe la función en la dirección ejecutiva y quienes ocupen las coordinaciones académicas y administrativas.

En este consejo se diseñan, discuten y aprueban políticas y normas generales de implementación en CI.

Dirección ejecutiva: es el brazo ejecutor del Consejo académico y administrativo. Esta dirección es la responsable de organizar y dirigir la implementación de los procedimientos y las normas generales de CI.

La persona que ocupa la dirección además es la cara visible de CI ante los distintos públicos y se constituye en vocera oficial ante los distintos escenarios que se pudieran presentar, pudiendo delegar esta función en la persona que ocupe la Coordinación de comunicación o quien presida el Comité de gestión, cuando el caso lo amerite o cuando lo considere pertinente.

Coordinación académica: desde la Coordinación académica se gestionan y trabajan de manera operativa todos los casos y procesos tanto de las personas que prestan servicios como facilitadores y como de las personas participantes.

Es responsabilidad de la Coordinación académica dar a conocer y mantener actualizada a las distintas áreas de las políticas y normas que emanen del Consejo académico y administrativo y que la Dirección ejecutiva haya instruido, las cuales deben ser de conocimiento del personal, relativas al área académica.

La Coordinación académica también será quien mantenga comunicación y relaciones con instituciones que requieran servicios variados de capacitación.

En esta instancia también se evalúan las necesidades del mercado en cuanto a formación continua, también se desarrollan y evalúan nuevos programas en vía de satisfacer dichas necesidades.

Coordinaciones de Áreas: estas coordinaciones serán las responsables de velar por el cumplimiento de las políticas de procedimientos y normas generales en sus respectivas áreas, además de conocer y buscar soluciones a los casos que se den en la ejecución de los diferentes programas de capacitación.

Si llegara a suceder un caso que sale de su alcance, deberá notificar, siguiendo los canales correspondientes, de acuerdo a cada instancia inmediata.

Es responsabilidad de las coordinaciones de áreas también sugerir y trabajar tanto en las modificaciones necesarias a los programas ya existentes, como en la creación de nuevos programas, siempre atendiendo a las necesidades del mercado.

Facilitadores y facilitadoras: son las personas en quien CI delega su misión de capacitar y formar a nivel profesional en diferentes áreas del conocimiento.

Los facilitadores y facilitadoras son la cara de CI ante las personas participantes, tienen la responsabilidad de predicar con el cumplimiento de los valores de CI y llevando los procesos de enseñanza de acuerdo al diseño de los programas.

Coordinación administrativa: Esta instancia es la responsable de tratar y conocer todos los casos y procesos relativos a las áreas administrativa y su recurso humano.

Es responsabilidad de esta coordinación también informar y mantener actualizado sobre las políticas y normas generales que emanen del Consejo académico y administrativo y que la Dirección ejecutiva haya dispuesto que

sean de conocimiento al personal correspondiente sobre asuntos relativos a áreas administrativas.

La Coordinación administrativa también sostendrá negociaciones y relaciones con instituciones y personas externas en temas relativos a lo administrativo.

Coordinaciones departamentales: es la instancia responsable de velar por el cumplimiento de las políticas y normas en los distintos departamentos administrativos.

Además, debe conocer los procesos y casos de cada departamento administrativo. Si se presentara alguna situación que escape de sus atribuciones y/o capacidades, se deberá notificar a las autoridades, siguiendo los canales correspondientes respetando instancias inmediatas.

Colaboradores y colaboradoras administrativos: son las unidades operativas administrativas, es en quienes la institución delega el cumplimiento de los procesos, rentabilidad y sostenibilidad.

Coordinación de comunicación: es la instancia responsable de gestionar la comunicación de la organización con sus públicos internos y externos, estableciendo y sosteniendo una línea coherente entre la identidad e imagen.

Es responsabilidad de la Coordinación de comunicación asesorar al Consejo académico y administrativo, así como a la Dirección ejecutiva en el diseño e implementación de políticas y normas que contribuyan al robustecimiento de la institución.

También queda bajo la función de la Coordinación de comunicación el diseño de estrategias, desde su área, que contribuyan a mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura organizacional.

Dentro de estas realizar diagnósticos, planificar acciones necesarias, dirigir ejecución en combinación con las áreas correspondientes, evaluar y reajustar si es necesario para continuidad de implementaciones.

Comité de gestión: es un equipo conformado por representantes de distintas áreas de la organización, tomando como base el liderazgo natural despertado entre compañeros y compañeras, valores mostrados, comportamiento y disponibilidad para colaborar.

Este comité es el responsable de tratar temas relativos a la cultura organizacional y clima laboral. Se trabajarán desde aquí la práctica de la misión, caminos hacia la visión y vivencia de los valores institucionales.

En el Comité de gestión también se van a dirimir soluciones de conflictos, oportunidades de crecimiento y otras situaciones producidas en la espontaneidad del trabajo, de igual manera las medidas de contingencia y respuesta de equipo ante crisis.

Colaboradores y colaboradoras de comunicación: son las unidades en quien la institución delega el cumplimiento de sus políticas y normas relativas a la gestión de comunicación para el relacionamiento con sus públicos.

Son los responsables de ejecutar las acciones de comunicación que contribuyan a la mejora del clima organizacional y fortalecimiento del clima laboral, así como aquellas que creen, mantengan y robustezcan una línea coherente entre la identidad y la imagen.

Dentro de estos se cuenta con personas capacitadas en materia de comunicación corporativa, diseño gráfico, manejo de medios y plataformas digitales de comunicación, así como profesionales audiovisuales.

Del recurso humano:

Como recurso humano de CI se considera todo el personal que presta servicios en la institución, el cual es un personal administrativo y uno académico.

Este equipo humano es el principal bien con el que cuenta la organización, quienes hacen posible el cumplimiento de la misión y quien la guía a alcanzar su visión. En tal consideración CI está comprometida con hacer todo lo posible por garantizar su bienestar físico y emocional, así como su crecimiento personal y profesional.

Es valorable en CI la capacitación con miras a mejorar la calidad del servicio y la retención del personal por largos períodos de tiempo. Ante apertura de vacantes, se considera la promoción del talento interno como prioridad ante la búsqueda externa.

Es responsabilidad del personal contratado cumplir con los servicios contratados, en la dedicación de tiempo y la realización de tareas, además contribuir con su vivencia, comportamiento y actitudes a la proyección de una identidad de CI coherente con sus valores.

Es deber de todo colaborador o colaboradora el respeto a sus compañeros y compañeras y sus ideales y opiniones, además evitar en la medida de las posibilidades conflictos en el lugar de trabajo. En el caso de la existencia de algún conflicto se debe notificar a las personas superiores inmediatas.

Todo el personal será evaluado considerando las preparaciones académicas y técnicas para el desempeño de sus funciones, como también su afinidad con los objetivos y filosofía institucional de la organización.

El personal administrativo debe poseer el nivel académico de la educación formal requerida para desempeñar las tareas de la posición. El personal académico debe poseer como mínimo nivel de grado, es valorable tener

postgrado. En el caso de que participen para guiar programas adjudicados por Infotep también deben acogerse a los cursos requeridos por dicha institución.

El personal administrativo será contratado de manera permanente, en caso de que sean tareas temporales, se especificará en el contrato. El personal académico será contratado por programas formativos.

Los facilitadores y facilitadoras serán estables en sus programas en la medida de las posibilidades, pudiendo cambiarse el facilitador de un programa a petición del mismo, por faltas graves cometidas por el facilitador o causas de fuerza mayor.

En CI no existe discriminación por razones de género, raza, color, religión, ni preferencia sexual para la integración en el equipo humano. Del mismo modo existen todas las facilidades en equidad de condiciones y de acuerdo a las posibilidades del ejercicio de funciones para personas con condiciones de discapacidad visual, auditiva, motora o intelectual.

Para casos de pasantías, solo se permite en áreas administrativas, supervisadas por un personal de CI. Para las áreas académicas, como facilitadores o facilitadoras no se permiten pasantías.

Todo el recurso humano debe velar por el cumplimiento y hacer propia las políticas y normas de la empresa. También es responsabilidad de todo el personal prevenir y asumir protocolos e respuestas ante situaciones de riesgos para sí mismo y sus compañeros y compañeras.

Es valiosa la participación en capacitaciones, actividades de integración, reuniones laborales y otras más que pudieran surgir. Algunas son de participación obligatoria, las cuales serán notificadas con tiempo de anticipación y por escrito.

Del manejo de los atributos de identidad tangibles:

El uso y disposición de los atributos tangibles de la identidad de CI está sujeto a las disposiciones del Manual de Identidad Corporativa.

Como atributos tangibles se considera el logo, logotipo, isotipo, colores corporativos, slogan, nombre, tipo de letras.

No obstante, las especificaciones del Manual de Identidad Corporativa, se contempla en este Manual de Comunicación Interna lo relativo a usos del personal, en este sentido:

Es obligatorio el uso del carnet de la organización cuando el personal se encuentre en las instalaciones físicas de CI, así como cuando deba representar a la institución en alguna reunión oficial en instalaciones de otra institución, en el caso de los facilitadores o facilitadoras deben portar el carnet cuando desarrollan actividades de formación presencial.

Los colaboradores y colaboradoras no deberán hacer uso del carnet cuando no estén en el ejercicio de sus funciones y se encuentren fuera de las instalaciones de CI.

Este carnet será proporcionado por CI cuando el colaborador o colaboradora ingresa a la institución, su costo debe ser cubierto por CI. En caso de que deba ser sustituido por pérdidas, la persona debe hacer la denuncia policial y luego debe cubrir los costos de la emisión del nuevo plástico.

El uniforme está contemplado solo para el recurso humano de departamentos administrativos, este debe ser usado cuando estén en el ejercicio de sus funciones dentro de las instalaciones de CI o alguna reunión o labor propia de sus funciones.

No se permite vestir el uniforme cuando el colaborador o colaboradora se encuentre en lugares que no son coherentes con la naturaleza formativa y

académica de CI. Dentro de estos lugares se pueden considerar tiendas de expendio de bebidas alcohólicas o lugares de ventas de sustancia controladas, lugares de diversión tipo bar, discotecas, drink y otros de igual naturaleza, lugares de juegos de azar.

En el momento de su ingreso a la organización al colaborador o colaboradora se le proporcionará un uniforme, siendo su costo cubierto por CI. De requerir piezas adicionales o sufrir daños antes de los dos años, el costo deberá ser cubierto por el colaborador o colaboradora.

Canales de comunicación interna de CI:

CI tiene diversos canales para comunicarse con su público interno, los cuales son utilizados dependiendo de los objetivos perseguidos y del contexto del momento.

Los canales internos que se utilizan en CI son:

Carta: puede emitirse tanto de forma impresa como digital y está en posibilidad de enviarla cualquier miembro del equipo. Deben tener la firma de quien escribe o responsable del mensaje y sello de CI.

Circulares: se emiten a todo el personal o a colectivos de áreas con la intención de dar a emitir información relevante para el equipo que se tiene interés que haya conocimiento generalizado y rápido. Pueden enviarla personas coordinadoras departamentales, de área o directores.

Mural: se coloca en áreas concurridas y visibles, en este colocan avisos con informaciones importantes que se pretende sea de conocimiento de todo el personal.

Correos electrónicos: se utiliza solo con fines de temas institucionales. Tendrán acceso al correo personas que sus funciones así lo requieran para el desempeño de sus tareas.

Plataforma de aprendizaje: este canal integra varias herramientas que permite comunicarse tanto de manera instantánea como por mensajes asincrónicos. Su enfoque es el tema académico.

Plataforma Google Meet: esta herramienta es usada para reuniones del equipo de trabajo como para las clases sincrónicas. De igual modo esta permite grabar las reuniones, también enviar y recibir mensajería.

Teléfonos de escritorio: son usados para informaciones instantáneas y menos formales. Asignados al personal administrativo.

Teléfonos flota: Asignados para parte del equipo humano que debe salir a la calle, también hay disponibles en la oficina para manejar las aplicaciones de mensajería o llamadas rápidas.

Grupos de whats app: se crean para todo el equipo y también focalizados para miembros del equipo con intereses comunes. Las conversaciones de estas salas deben ser de informaciones relativas al colectivo involucrado.

- Las comunicaciones que ameritan mayor formalidad se realizarán por escrito.
- La institución queda abierta a implementar otros canales de comunicación de acuerdo a sus necesidades e innovaciones tecnológicas.

Políticas de herramientas y recursos tecnológicos:

Al personal que así lo requiera por el cumplimiento de sus funciones, CI le proveerá recursos y herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus labores.

Dentro de estos recursos y herramientas se encuentran:

- Usuario de correo institucional.
- Usuario de plataformas digitales de aprendizaje.

- Claves de internet.
- Usuario de páginas webs, redes sociales y plataformas administrativas.
- Teléfonos celulares modalidad flota.
- Computadoras.
- Equipos de audiovisuales.

En todos los casos los colaboradores y colaboradoras tienen derecho a que la organización les provea los recursos y herramientas que les permita desarrollar de manera óptima su trabajo, sin embargo, respecto a tener acceso a los mismos los colaboradores y colaboradoras tienen deberes y responsabilidades.

Respecto a usuarios de correos institucionales y plataformas digitales es responsabilidad del colaborador o colaboradora que se le haya asignado compartir por estas vías solo contenido referente a su trabajo, del mismo modo solo darle uso con fines laborales.

También es responsabilidad de la persona a quien se haya asignado garantizar que otras personas no tengan acceso a los mismo, a excepción de que con un objetivo específico y por escrito, haya sido autorizado por su superior.

A los fines de cumplir con este deber, cada colaborador o colaboradora que, por sus funciones, tenga acceso al correo institucional o plataformas digitales de CI, colocar contraseñas seguras y secretas, no compartir sus contraseñas con terceras personas, evitar colocarla por escrito donde otras personas puedan verla o en formatos de audio donde puedan escucharlas.

En caso de tener sospecha de que otra persona ha tenido acceso a su usuario, la persona asignada deberá notificar a la persona superior inmediata para que se tomen las medidas de investigación de lugar.

Los colaboradores son responsables de no abrir correos, mensajes o contenidos de destinos pocos conocidos o sospechosos, no descargar

archivos del cual no tengan seguridad. Del mismo modo están en el deber de no visitar páginas webs o lugares digitales de dudosa procedencia o naturaleza como aquellas que puedan contener contenido que atente contra la moral, juegos u otros que puedan contener programas invasivos o que causen daños, utilizando las credenciales de CI.

En el caso de los equipos dispositivos (celulares y computadoras) y equipo de audiovisuales, las personas que las tienen asignadas son responsables de usarlas solo con fines de cumplimiento de su trabajo.

Las personas que tengan equipos asignados son responsables de que no se introduzca ningún objeto de almacenamiento de datos externo a CI, tales como CD, USB, Disket u otro, del cual no haya total seguridad.

De igual modo están en el deber de no abrir correos, mensajes o contenidos de destinos del cual no se tenga total seguridad de procedencia y objetivo. También es responsabilidad de esta persona no visitar sitios webs de contenidos dudosos o que puedan atentar contra la moral, tales como pornografía, juegos o páginas que puedan contener ataques virtuales a las plataformas de CI y su contenido.

En el mismo orden, las personas que tenga asignados estos equipos también son responsables de mantener uso exclusivo, en caso de que otra persona deba usarla con fines de cumplir tareas de CI, esto debe ser autorizado, por escrito por la persona superior inmediata.

La persona asignada también tiene el deber de proteger los equipos de sufrir daños por caídas, mojarse, golpes y otras causas. También debe hacer lo posible para que no sean objeto de robos o pérdidas.

En caso de que se produzca algún robo o pérdida, la persona responsable deberá hacer la denuncia en la policía y notificar a CI para que se tomen las medidas de lugar. Si los equipos reciben daños, se debe notificar a través de

los canales correspondientes a CI, presentando de manera física dichos equipos.

El servicio de internet proporcionado por CI es de uso exclusivo de su personal, cada miembro del equipo humano es responsable de garantizar que otras personas no tengan acceso a las claves del mismo. En caso de que un colaborador o colaboradora se entere que personas ajenas a la institución han obtenido acceso por alguna vía a esta clave, debe notificarlo a través de los canales correspondientes.

Gestión de riesgo:

Para el centro CI cobra vital importancia garantizar la seguridad de todo su equipo humano, así como sus bienes muebles e inmuebles. Para lograr estos niveles de seguridad CI ha tomado algunas medidas en sus instalaciones como, colocación de cámaras de seguridad, acceso controlado, equipos de extinción de fuego, etc.

Sin embargo, se requiere de la participación del personal para lograr que estas sean efectivas. Cada persona que sea parte del equipo de CI debe hacerse consciente de que debe tomar parte de las medidas de contingencia y de respuesta por su seguridad y la de sus compañeros y compañeras.

Las situaciones de riesgos pueden ser múltiples y por variadas situaciones, desde un accidente en las instalaciones, fenómenos naturales, daños de personas con malas intenciones, así como daños tecnológicos o morales y los riesgos laborales considerados por las leyes de República Dominicana.

Una vez al año CI organizará y convocará a su equipo humano a jornadas de formación sobre medidas de prevención, respuestas y contingencia ante escenarios de riesgos. Estos talleres o cursos pueden ser impartidos por miembros de los organismos rectores en temas de rescate, orden y seguridad

del país, así como especialistas de diversas áreas susceptibles a ser causas de posibles riesgos.

Si se presenta alguna causa o necesidad estas actividades podrían realizarse más de una vez al año, según requiera el caso.

Ante fenómenos atmosféricos previsibles, el Consejo administrativo y académico, en caso de ser posible o la Dirección ejecutiva en coordinación con el Comité de gestión decidirán las medidas a tomar y lo harán de conocimiento de todo el personal a través de los canales de comunicación de CI.

Ante la ocurrencia de un fenómeno natural no previsible, como temblores de tierra o tornados, se solita al personal mantener la calma y seguir los protocolos para tales fines.

En los casos de accidentes de riesgo laboral, el equipo humano y la institución se registrarán por lo que establece la Ley de República Dominicana.

Ante casos de incendio, daños a estructura física de CI, accidentes eléctricos u de otro tipo, se solicita al personal no exponer su integridad física y tratar de seguir el protocolo diseñado para tales fines.

Cuando se trate de personas que puedan violentar las medidas de seguridad en las instalaciones se solicita a los colaboradores, en la medida de las posibilidades, alertar a sus superiores o a miembros de la policía. Cuando no se den estas posibilidades, solicitamos a los colaboradores y colaboradoras poner como prioridad su integridad física.

Cuando se detecte algún intento o daño tecnológico en las plataformas digitales de CI la persona deberá notificar al departamento de tecnología, a través de su superior inmediato.

En el caso de detectarse algún intento o daño moral a la institución, sea a través de una persona parte del equipo humano dentro de los límites del

ejercicio de sus funciones o de manera directa a CI, se deberá notificar a la Coordinación de comunicación, a través de la persona superior inmediata, para que se trabaje en las medidas de lugar.

En caso de que se observe alguna posibilidad de riesgo en jornadas inhouse (instalaciones de otras organizaciones donde se preste servicio) la persona objeto deberá notificar a su superior inmediato para que, desde CI se notifique a la institución receptora del servicio.

Es responsabilidad de CI, a través de la Coordinación de comunicación en conjunto con el departamento de Recursos Humanos colocar señaléticas que permitan prevenir o dar respuestas a situaciones de riesgo, tales como puertas de emergencia, posición de extintores, puntos de reunión, entre otros.

Del proceso de inducción:

Al momento de entrada de nuevo personal, independientemente de su categoría o en cuál de las áreas se integre, el personal debe pasar un período de inducción el cual consistirá en:

- Reuniones programadas para explicar en qué consistirá su labor.
- Leer los documentos establecidos en la instrucción, de acuerdo a su función.
- Jornadas de capacitación en plataformas digitales, de acuerdo a su función.

Además de estas acciones a cada persona de nuevo ingreso en CI se le asignará una persona que le acompañe, a la cual se le denominará “Compañero (a) Guía”, quien tendrá la responsabilidad de servir de soporte ante confusiones o dudas en la realización del trabajo.

El recurso humano que ingrese a CI como miembro de alguno de los departamentos del área administrativa estará a prueba durante los primeros tres meses de labor. En el caso del personal docente estará a prueba hasta que haya impartido dos cursos o diplomados, en caso de ser talleres de menos de 10 horas, se considera a prueba hasta que haya acompañado cuatro grupos.

Incentivos:

Cada persona recibirá como incentivo por el ejercicio de sus funciones un salario convenido entre CI y el colaborador o colaboradora, considerando responsabilidades, horarios, competencias y otros indicadores, además de acuerdo a las escalas establecidas en las leyes de la República Dominicana.

En el caso del personal administrativo será un salario fijo, mientras que en el caso de los facilitadores y facilitadoras el pago será por horas de servicio prestado, considerando distintas escalas de acuerdo a tipos de programas formativos y niveles académicos del facilitador.

El equipo docente también puede tener acceso a incentivos extras por tareas complementarias como diseño curricular, correcciones de documentos u otras labores donde actúe como técnico experto.

El personal administrativo puede recibir otros incentivos por concepto de bonificaciones establecidas en las leyes dominicanas, como también diseñadas a lo interno de CI, como cumplimiento de metas y objetivos u otras que pudieran surgir como políticas de la institución.

Otros beneficios contemplados son vacaciones pagadas luego de haber cumplido un año de servicio de acuerdo a lo que establecen las leyes dominicanas; pago de salario número 13, integración al sistema de seguridad social.

Otro beneficio al que tienen acceso los colaboradores y colaboradoras de CI es poder participar en cualquier programa de formación impartido por la organización, de igual manera pueden cursar estudios de formación continua en CI sus familiares directos como hijos, hijas, esposos y esposas.

Días no laborables, permisos y vacaciones:

Son considerados días no laborables aquellos marcados como tal por el Ministerio de Trabajo de la República Dominicana, en tal sentido, los colaboradores y colaboradoras no están obligados a presentarse a trabajar.

En caso de que por algún motivo justificado se solicite a alguna persona del equipo humano que preste labores un día no laborable, la misma debe estar de acuerdo y se le deberá pagar el servicio prestado como horas extras (Solo aplica para personal administrativo).

El personal docente no realiza actividades sincrónicas, en línea, ni presencial los días declarados como no laborable. Si en el calendario de desarrollo de un programa formativo hay días no laborables, las actividades y temas a realizar pasarán al siguiente día del calendario académico de dicho programa, sin necesidad de reposición de horas.

Vacaciones

Toda persona parte del equipo humano tiene derecho a tomar vacaciones, de acuerdo a las leyes dominicanas, después de haber transcurrido un año en el ejercicio de sus funciones, la cantidad de días es lo estipulado en la legislación. Los períodos de vacaciones pagadas solo aplican para el recurso humano de áreas administrativas de nómina fija.

Si una persona no toma sus vacaciones al cumplir un año de labor, los días correspondientes pasan al año siguiente. Solo es posible acumular período de vacaciones de dos años, al tercero se perdería el más antiguo.

Cuando un colaborador o colaboradora tenga dos vacaciones acumuladas, no puede tomarlas de manera consecutiva. Los días de vacaciones se calculan en días laborables, según lo estipulan las leyes de la República Dominicana.

Permisos

Toda persona que es parte del equipo humano de CI tiene derecho a solicitar permisos por situaciones justificadas, por horas o por días. En la medida de las posibilidades estos permisos deben tramitarse a través de su superior inmediato con un mínimo de dos días laborables de anticipación. Se recomienda que estos permisos no excedan a tres días laborables al año.

Para el personal docente, si notifican la necesidad de permiso antes de iniciar un programa formativo, puede considerarse en la planificación y ajustar para impartir el contenido en el próximo día de dicho currículo, si la necesidad de permiso se presenta en el transcurso del programa, la clase de ese día deberá ser repuesta, en un momento acordado con las personas participantes.

Días libres por situaciones de excepción

Se consideran situaciones de excepción aquellas que no ocurren con frecuencia o de manera habitual, también aquellas situaciones que ameritan atención especial. Dentro de estas se enmarcan las licencias por temas de salud, licencias por maternidad o paternidad, licencias por matrimonio y licencias por fallecimiento de familiares directos.

Licencia por temas de salud: deben ser prescritos por un profesional de la salud, de acuerdo a la condición causa de la misma, en caso de que el período de licencia deba ampliarse, de igual manera debe ser indicado por el personal médico. En este caso corren de manera igual días laborables y no laborables.

Licencia por maternidad y paternidad: después de alumbrar, las madres tienen derecho a 14 semanas de licencia de acuerdo a lo contemplado en la legislación dominicana. Después del nacimiento de un hijo o hija los padres tienen derecho a licencia de tres días. Para tales casos corren días laborables y no laborables.

Licencia por matrimonio: cuando una persona que labore en CI contraiga matrimonio, se contempla licencia de tres días, condición que aplica para todos los géneros. Corren días laborables y no laborables.

Licencia por fallecimiento de familiares directos: para fines de licencia por fallecimiento son considerados familiares directos, esposos, hijos, padre, madre, hermanos, hermanas y abuelos.

Por fallecimiento de esposos, hijos, padre, madre, se contemplan 7 días de licencia; en caso de hermanos, hermanas y abuelos se consideran 3 días laborables. Corren días laborables y no laborables.

En todos los casos contemplados en este apartado que indican la ausencia física del colaborador o colaboradora de las instalaciones de CI, deben ser cubiertos por otras personas que sean parte del equipo humano.

Reconocimientos:

CI valora el esfuerzo, entrega, dedicación y compromiso con el que trabaja su gente, base fundamental de los logros que se puedan obtener en el mercado. Por esta razón ha diseñado distintas acciones de reconocimiento para colaboradores y colaboradoras.

Colaboradores o colaboradoras del mes: Cada mes se eligen dos colaboradores del mes, uno del área administrativa y otro del área docente. Como símbolo de este reconocimiento se colocarán sus fotos en los perfiles de redes sociales, página web de CI y en los murales.

Sumado a esto, en las reuniones de equipo se hará mención de estos nombres y de los motivos para ser colaboradores destacados del mes. A ambos reconocidos se les enviará una comunicación motivando a continuar su labor ejemplar y felicitándole.

Felicitación por logros: Cuando un colaborador o colaboradora obtenga algún premio o reconocimiento en alguna faceta que desarrolle, cuando se gradúe u obtenga algún logro se le emitirá una carta de felicitación, se enviarán mensajes públicos o alagará a través de los distintos canales colectivos disponibles, dentro del departamento que corresponda o en toda la organización, según corresponda.

Cumpleaños: Cuando una persona del equipo humano de CI cumpla años, se enviarán mensajes de felicitación y motivación. Además, cada mes se realizarán festejos con motivo a celebrar la vida de quienes cumplieron años en ese mes.

Reconocimientos especiales: Una vez al año se harán dos reconocimientos especiales, uno a la trayectoria del colaborador o colaboradora, donde se considerará a las personas que tengan más tiempo en servicio, este será elegido por el Consejo académico y administrativo.

El otro reconocimiento especial es por valores, este será seleccionado por compañeros y compañeras, considerando la solidaridad, generosidad, entrega y otros que les haya permitido cultivar liderazgo natural en el equipo.

En ambos casos además de los mensajes positivos y una carta, se les entregará un detalle material.

- Considerar el reconocimiento del día a día ofreciendo mensajes con lenguaje asertivo, positivo y motivador.

- Los reconocimientos plasmados en este apartado pueden variar en la cotidianidad, de acuerdo a necesidades que surjan en la institución.

Capacitaciones:

En la medida en que se eleve la formación, tanto en capacidades duras como en capacidades blandas de su personal, también incrementará la calidad de CI. Atendiendo a estos criterios desde la organización se crean actividades formativas para el equipo humano.

Como se ha establecido en otros apartados, el personal ha sido seleccionado con altos estándares de formación humana, también se observa la formación académica y técnica para desempeñar las funciones, sin embargo, sus conocimientos y habilidades pueden ser ampliados y robustecidos.

En este sentido, todo el personal tiene acceso a cursar cualquiera de los programas formativos que son impartidos en CI. También se ofrecerán talleres básicos durante el proceso de inducción de habilidades que deben poseer los colaboradores y colaboradoras para desempeñar sus labores.

En el caso del equipo docente, aunque son seleccionados con niveles altos y excelencia en sus respectivas áreas profesionales, no necesariamente deben tener conocimientos pedagógicos. Una vez entren al equipo de CI recibirán formación para sus funciones de facilitadores tanto en prácticas en línea, como en prácticas análogas.

Una vez al año se realizarán diagnósticos para evaluar necesidades formativas del equipo humano y atendiendo a los hallazgos se diseñarán propuestas que pueden ser de mediana duración (varios meses) hasta corta duración (horas).

Estos programas se planificarán cuidadosamente para desarrollarse en varios ciclos del año.

Inclusión:

CI es una organización inclusiva, que da cabida a todos los seres humanos sin otras distinciones que las capacidades y disponibilidad para realizar tareas específicas y para participar en programas formativos.

En CI se respeta la diversidad de características de cada persona, exigiendo a la vez el respeto de todos sus integrantes hacia cada compañero y compañera.

En todas las comunicaciones se debe usar lenguaje inclusivo para asuntos de género, condiciones físicas o de salud, raza, así como preferencias vinculadas a la cultura, sociedad, religión, sexo o de cualquier otro tipo.

Toda persona que tenga los conocimientos y habilidades para ocupar una posición laboral podrá hacerlo, sin objeciones por alguna de las razones señaladas en el párrafo anterior.

De igual manera, cualquier persona que desee cursar estudios en CI puede hacerlo, sin impedimento por los criterios antes mencionados.

Toda persona que visite las instalaciones de CI o se comunique a través de alguno de los canales establecidos para tales fines debe ser tratada con respeto y se le debe facilitar toda la orientación necesaria, de acuerdo a las posibilidades, sobre las actividades del centro.

En caso de que alguna persona con condiciones de discapacidad visite el centro y tenga dificultades de movilidad, el personal debe intentar ofrecer toda la asistencia que sea posible.

Cuando un facilitador o facilitadora detecte o se le informe que en un grupo de participantes de un programa formativo hay personas con alguna necesidad diferente de atención, el o la docente que guía el programa debe atender estas necesidades particulares, sin victimizar, para que se alcancen los objetivos de aprendizaje.

De igual manera debe orientar a los demás participantes para que no hagan comentarios o acciones que puedan intimidar, ridiculizar o causar reacciones que limiten el avance del o la participante con necesidades particulares.

Actividades extralaborales y en el exterior:

Para que el equipo humano se conozca y estreche lazos es necesario que puedan interactuar en ambientes fuera del trabajo, sin el stress y presión de alcanzar metas y donde puedan desinhibirse.

Para que la gente de CI logre relajarse y refrescar sus conocimientos, desde la organización se conciben actividades que permita interactuar de manera particular, como con sus allegados.

Se consideran vitales actividades festivas por fechas especiales, entre estas, Navidad, Día de la amistad, de las Madres, del Padre y del Maestro. Con tales fines los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación, bajo la orientación de la Dirección ejecutiva organizarán las actividades de agasajo.

También se desarrollarán actividades de Responsabilidad Social Corporativa y Marketing Social que pueden ser charlas comunitarias, jornadas de siembras de árboles o de limpiezas en áreas comunitarias, visitas a lugares para personas con vulnerabilidades como casas de envejecientes, niños y niñas u hospitales.

Una vez al año se realizará un día familiar, que permita, además de conocerse e interactuar entre colaboradores, se conozcan los familiares de ellos. La actividad será organizada de distintas maneras cada año, atendiendo a sugerencias del equipo humano.

Comunicación de crisis:

Cuando se presente una crisis que involucre al público interno o con el público externo, pero en el cual se deba informar o preparar al equipo humano, se seguirán los protocolos señalados en el Manual de Comunicación Interna.

Líneas generales para estos fines son:

- Conocer o explicar el escenario de la crisis.
- Definir las acciones de respuesta rápida.
- Identificar la persona que fungirá como vocera.
- Profundizar en los datos e implicaciones de la crisis.
- Clasificar los públicos prioritarios a ser atendidos.
- Determinar las fases en las que se manejará la crisis.
- Estructurar mensajes para los públicos.
- Diseñar un plan de comunicación postcrisis.

Líneas generales para plan de comunicación en CI:

En ciertos momentos en CI se ameritará diseñar y aplicar planes de comunicación interna para lograr objetivos que mejoren en aspectos identificados o integrar novedades que lleven la organización a alcanzar más éxito, de acuerdo al cumplimiento de la misión.

Para tales fines será necesario seguir estos lineamientos:

- Hacer un diagnóstico.
- Planificar considerando las posibilidades reales de CI.
- Ejecutar considerando utilizar los recursos de la manera más eficiente y eficaz posible.
- Evaluar los logros que se alcanzaron.
- Si es necesario reajustar y retomar criterios pendientes.

Elementos que debe contener el plan:

- Objetivos claros de lo que se persigue.
- Datos hallados en el diagnóstico.
- Estrategias y acciones que se desarrollarán.
- Público meta considerado en el plan.
- Si es necesario considerar público secundario.
- Cronograma delimitado de manera fiel.
- Presupuesto necesario.
- En caso de ser necesario (considerar aliados estratégicos).
- Medios de comunicación a ser utilizados.
- Mensajes claves.
- Métodos para evaluar.

Consideraciones finales:

- Este manual de Comunicación Interna debe ser revisado y actualizado en caso de ser necesario, cada 5 años.
- Es responsabilidad de la Coordinación de comunicación, bajo la orientación de la Dirección ejecutiva y en conjunto con Recursos Humanos garantizar que el contenido de este manual sea de conocimiento de todo el equipo humano de CI.
- Todas las responsabilidades a distintas personas o instancia contenidas en este manual que no sean cumplidas por aquellas, pueden traer sanciones, contempladas en el protocolo diseñado con tales fines.
- En la cotidianidad del equipo surgirán detalles para enriquecer la comunicación interna, que deben ser canalizadas de manera correcta para lograr que esto permita el crecimiento de CI y con ello el crecimiento de todo el equipo. Estos detalles fortalecerán la cultura organizacional, que a la larga será lo que alimentará la

historia del centro de educación continua Comunicación Integral (CI).

3.3- Evaluación del Manual de Comunicación Interna por expertos en Comunicación Corporativa.

El Manual de Comunicación Interna fue evaluado por Teolennis Cuevas Méndez, quien es licenciada en Comunicación Social egresada de la Universidad Tecnológica de Santo Domingo (UTESA) y magister en Dirección de Comunicación Corporativa: Imagen, Publicidad e Identidad Corporativa.

Tiene experiencia de 8 años como docente de la escuela de comunicación de UTESA y consultora empresarial en temas de relaciones públicas y gestión de crisis.

¿Este Manual de Comunicación Interna cumple con la estructura y las características para lograr una comunicación interna efectiva?

La comunicación interna es esencial para motivar a los empleados y mantener la organización saludable. Este tipo de comunicación aporta soluciones para la supervivencia y la estabilidad a través de sus colaboradores.

Para que una empresa gestione de manera eficaz su comunicación interna es indispensable contar con una serie de acciones como son:

- Planificar de manera estratégica la comunicación interna de la empresa.
- Mantener el diálogo interno en todo momento.
- Comunicarse internamente antes de comunicarse externamente.
- Responder de forma proactiva a las preguntas e inquietudes de los empleados.
- Asegurar la coherencia de la comunicación interna.
- Involucrar activamente a la alta dirección de la empresa en la comunicación interna.

Al observar el documento, valido que este Manual de Comunicación Interna cumple con la estructura y las características para lograr una comunicación interna efectiva y es que cada una de estas acciones han sido descritas de manera muy detallada, al igual que otras que no mencioné, pero que al igual juegan un papel fundamental en el éxito de la comunión en las organizaciones.

¿Siguiendo las pautas de este documento puede una organización normalizar y estandarizar la comunicación interna alineada a sus objetivos?

Claro que las pautas expuestas pueden normalizar y estandarizar la comunicación interna alineada a sus objetivos. Las pautas están estructuradas para lograr cambios sostenidos que involucran a los colaboradores en base a los objetivos y que a su vez se sientan identificados.

¿Cuáles fortalezas tiene este Manual de Comunicación Interna?

El manual es rico en fortalezas, está muy bien elaborado con todos los elementos esenciales que requiere para ser un manual exitoso. El documento describe muy bien la filosofía de la empresa y detalla claramente el perfil de los colaboradores, un tema esencial, ya que la zapata de un buen material de Comunicación es saber quién soy, hacia dónde voy y quienes son mis colaboradores.

¿Cuáles oportunidades de mejora tiene este documento para su aplicabilidad?

Las acciones tomadas en este manual son muy adecuadas y una vez aplicadas van a contribuir de manera significativa en CI. A pesar de esto el documento puede mejorar las acciones para la compensación de los empleados, existe un sin fin de recompensas que trabajadas de manera estratégica y de acuerdo a las necesidades de los colaboradores pueden aportar de manera más eficaz a las estrategias internas de CI.

Conclusiones

Luego de realizado el estudio para presentar una propuesta de Manual de Comunicación Interna para el centro de formación continua Comunicación Integral (CI) se llega a las siguientes conclusiones:

Un Manual de Comunicación Interna es un documento que aporta al crecimiento y al robustecimiento de las instituciones ya que ofrece pautas de acciones y comportamientos que evita la improvisación y permite mayor alineación a los objetivos del negocio.

En este caso particular el diagnóstico hecho a CI permitió constatar los valores que guían a su personal y el sentido de pertenencia que tienen hacia el centro lo que permite un desarrollo de actividades con entusiasmo, que da cumplimiento a su promesa de valor "Haciendo futuro con ideas".

El Manual de Comunicación Interna que se diseñó cumple con los estándares señalados por los estudiosos de la comunicación reseñados en el capítulo 1, de revisión de literatura y por las especialistas de comunicación consultadas en el capítulo 2.

A la vez se trabajó un documento que se adaptara a las necesidades de CI y su naturaleza, entendiendo que es una organización joven que se proyecta con grandes oportunidades de crecimiento y así lo tiene plasmado en su plan de negocios.

El ejercicio de una investigación para poder presentar una propuesta que ha de convertirse en una herramienta vital para la organización sentó las bases para además poder identificar otras áreas en las que CI puede fortalecerse y las que puede explotar en un ambiente marcado por pandemia que ha puesto de relieve las innumerables posibilidades de la formación online.

Bibliografía:

Brandolini, A; González Frígoli, M; Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna. Editorial Dircom: Argentina

Castro, A. (2016). Manual práctico de comunicación organizacional. Madrid: Verbum

Centro de Estudios Financieros. (s/f). La comunicación corporativa: imagen, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa. <https://www.marketing-xxi.com/lacomunicacion-corporativa%3A-imagen%2C-relaciones-publicas-yresponsabilidad-social-corporativa-89.htm>

Comunicólogos. (s/f). Modelo de Palo Alto. <https://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-palo-alto/>

Costa Sánchez, C. (2011). La comunicación en el hospital. https://books.google.com.do/books?id=thMrCOyXd54C&pg=PA80&dq=Funciones+de+Comunicacion+Interna&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwivg53m78_xAhX4mWoFHTLFD08Q6AEwBnoECAkQAg#v=onepage&q&f=false

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018). Guía Fundamental de la Comunicación Interna; Barcelona, España. Editorial UOC

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C & Pilar Baptista; Lucio (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición; editora McGraw-Hill: México

Martínez, Y. (2019). ¿Cómo hacer un manual de comunicación interna? Amo Ser Comunicólogo. <https://amosercomunicologo.com/notas/como-hacer-un-manual-decomunicacion/>

Tessi, M. (2011). Comunicación Interna en la práctica. https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=ZZtfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT31&dq=Comunicacion+Interna&ots=YdbTpKCm9P&sig=fMqgAqfZ4gOkPiXH4lkaaNat_4E#v=onepage&q&f=false

Torres, A. (s/f). La teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick. <https://psicologiyamente.com/social/teoria-comunicacion-humana-paul-watzlawick>

Oyarvide-Ramírez, H; Reyes-Sarria, E & Montaña-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Revista científica Dominio de las Ciencias.PDF. No.5. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/763>

Red Universitaria de Educación Continuada. (s/f). Definición de Educación Continua. <https://rededucacioncontinua.cl/definicion-de-educacion-continua/>

Rodríguez, V. (2008). Comunicación corporativa, un derecho y un deber. Ril Editores; Primera edición. Santiago, Chile.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de encuesta a colaboradores y colaboradoras de CI

La presente encuesta se realiza como instrumento de levantamiento de datos para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna para el centro de capacitación Comunicación Integral (CI), como trabajo de monográfico requisito de la universidad Apec para obtener el título de postgrado en la maestría de Gerencia de la Comunicación Corporativa.

- 1- Rama en la que colabora
 - a) Administrativa
 - b) Docente
- 2- Si es docente, de qué área es:
- 3- Sexo
 - a) Femenino
 - b) Masculino
- 4- Como cataloga la comunicación interna de CI
 - a) Excelente
 - b) Muy buena
 - c) Buena
 - d) Mala
 - e) Muy mala
- 5- Cuando necesita comunicarse con el personal administrativo:
 - a) Le atienden con rapidez
 - b) Debe durar mucho tiempo de espera
 - c) El tiempo depende de la prioridad expresada
- 6- Si se presenta un conflicto durante el desarrollo de una tarea:
 - a) Se buscan soluciones
 - b) Se reconoce el problema, pero se deja en el aire
 - c) Se ponen mayores obstáculos
- 7- Vía que usa la dirección para comunicar las informaciones relevantes:
 - a) Reuniones

- b) Conversaciones interpersonales
 - c) Llamadas telefónicas
 - d) Correos electrónicos
 - e) Comunicaciones escritas
 - f) Grupos de whats app
- 8- Cómo califica la plataforma de docencia usada por CI
- a) Amigable
 - b) Poco amigable
 - c) Con dificultades de manejo
- 9- Cuando presenta sugerencias a directivos de CI
- a) Son aceptadas e implementadas
 - b) Nunca son aceptadas
 - c) Se evalúan las posibilidades
- 10-Cómo se siente cuando participa en actividades con otros integrantes de CI:
- a) Son momentos cómodos
 - b) Momentos incómodos
 - c) Me enriquecen
 - d) Los considero pérdida de tiempo
- 11-Qué sentimiento tiene de pertenecer a CI:
- a) Orgullo
 - b) Respeto por el trabajo
 - c) No siento nada
 - d) Me apasiona
 - e) Me siento parte importantes
 - f) Me siento excluido
 - g) No me gusta

Anexo 2: Cuestionario de entrevista a directora ejecutiva de CI:

La presente entrevista se realiza como instrumento de levantamiento de datos para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna para el centro de capacitación Comunicación Integral (CI), como trabajo de monográfico requisito de la universidad Apec para obtener el título de postgrado en la maestría de Gerencia de la Comunicación Corporativa.

1- ¿Cómo nace CI?

2- ¿Cuál es la inspiración y razón de ser de CI?

- 3- ¿Cómo vive el personal de CI los valores de la organización?
- 4- ¿Cuáles son las grandes áreas de CI?
- 5- ¿Cuáles cree usted que son las prioridades de CI?
- 6- ¿Qué significado tienen los colaboradores para el desarrollo de CI?
- 7- ¿Qué aporte podría hacer a CI contar con un Manual de Comunicación Interna?
- 8- ¿Cómo se da el proceso de Comunicación entre los colaboradores de CI y con sus ejecutivos?
- 9- ¿Cómo es el clima laboral de CI?
- 10- ¿Cuáles elementos son determinantes en la cultura de CI?
- 11- ¿Con cuáles herramientas de Comunicación Interna cuenta CI?

Anexo 3: Cuestionario de entrevista a expertas de comunicación interna:

La presente entrevista se realiza como instrumento de levantamiento de datos para la elaboración de un Manual de Comunicación Interna para el centro de capacitación Comunicación Integral (CI), como trabajo de monográfico requisito de la universidad Apec para obtener el título de postgrado en la maestría de Gerencia de la Comunicación Corporativa.

- 1- ¿Cómo podríamos definir un Manual de Comunicación Interna?
- 2- ¿Cuáles características tiene un Manual de Comunicación Interna?
- 3- ¿Cuáles elementos debe contener un Manual de Comunicación Interna?
- 4- ¿Cuál es el proceso a desarrollar para elaborar un Manual de Comunicación Interna?

5- ¿Qué lenguaje se debe emplear en un Manual de Comunicación Interna?

Anexo 4: Cuestionario de evaluación de Manual de Comunicación por especialista de comunicación interna:

Este cuestionario tiene por objetivo comprobar si el Manual de Comunicación Interna diseñado cumple con la estructura y características recomendadas por expertos del área.

- ¿Este Manual de Comunicación Interna cumple con la estructura y las características para lograr una comunicación interna efectiva?
- ¿Siguiendo las pautas de este documento puede una organización normalizar y estandarizar la comunicación interna alineada a sus objetivos?
- ¿Cuáles fortalezas tiene este Manual de Comunicación Interna?
- ¿Cuáles oportunidades de mejora tiene este documento para su aplicabilidad?

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Ana Inmaculada Aracena Marte, cédula 0710052237-9, matrícula de la Universidad APEC A00105033, estudiante de término del programa de Gerencia de la Comunicación Corporativa, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de:

Comunicación Integral (CI)

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: Manual de Comunicación Interna para el centro de educación continuada

Comunicación Integral (CI), Santo Domingo: mayo- agosto 2021

(Título del Trabajo final y/o Monográfico.)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en normalizar y estandarizar la comunicación interna de la organización.

Ana I. Aracena

(Firma del estudiante)

Yo, Licda. Adalgiza Méndez, Ma.

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Directora ejecutiva de CI

(Cargo que ocupa)

cédula: 010-0019593-1, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.


(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

