



**Trabajo Final para optar por el Título de
Maestría en gerencia de Comunicación Corporativa**

Título

**CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA DAR A CONOCER
EL MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE
PROPIETARIOS DE AUTOBUSES DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA
PROVINCIA DE HIGUEY (APTPRA)**

Sustentante

Maribeida jazmín Reynoso Jiménez

Matrícula
2015-1590

Asesor (a):

Lic. Alicia Álvarez

Santo Domingo, D.N.
Abril 2017

Vicerrectoría de Estudios de Posgrado
Trabajo de final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

**CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA DAR A CONOCER EL
MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS DE
AUTOBUSES DE TRANSPORTE PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE
HIGUEY (APTPRA)**

RESUMEN

Bajo la premisa de que los empleados deben conocer de manera clara, como es y hacia donde dirigen sus objetivos, se hace necesario una inducción eficaz sobre los procesos de esta. En tal sentido, este trabajo tiene como objetivo general, elaborar una campaña de comunicación para dar a conocer el manual de inducción de la empresa Autobuses de Transporte Público de la Provincia de Higuey (APTPRA). Para conocer la percepción de los trabajadores sobre si se sintieron satisfechos en relación la inducción recibida, se aplicó como uno de los instrumentos un cuestionario a 150 trabajadores y una entrevista a la Gerente de Recursos Humanos. Los datos obtenidos arrojaron como principal conclusión, que dicha inducción se hace de manera ineficiente, pues la mayoría desconoce datos relevantes de la empresa como por ejemplo, la misión, visión y valores. Además, se obtuvo una marcada preferencia por la utilización de canales de comunicación acordes con los adelantos tecnológicos. Lo que traerá beneficios tanto para sus colaboradores como para la empresa. Como principal recomendación, se tiene que se deberá contar con una gestora cuya responsabilidad será mantener una comunicación constante y eficaz que conlleven al logro de los objetivos propuestos, minimizando de esta manera acciones erradas y mantener una cultura organizacional acorde con los tiempos actuales. Se espera asimismo que se genere un manual general de la empresa que contenga documentaciones apropiadas, para el desarrollo y buen funcionamiento de los procesos dentro de la asociación.

Palabras claves: Comunicación Interna, Inducción, Comunicación organizacional

	pp.
1.1.4.3 Tipo de Comunicación Interna en las Empresas	19
1.1.4.4 Ventajas de la Comunicación Interna	20
1.1.4.5 Reputación Interna	21
1.1.4.6 La Comunicación Interna como instrumento de la Externa	24
1.1.4.7 Elementos que componen la Comunicación Interna	25
1.1.4.8 Estrategias de la Comunicación Interna	28
1.1.4.9 Comunicación Interna con Apps Móvil	30
1.1.5 Importancia de las Campañas de Comunicación Interna	31
1.2 Inducción	32
1.2.1 Plan de Inducción	37
1.2.2 Tipos de Inducción	40
1.2.3 Importancia de la Inducción en las Empresas	40
1.2.4 La inducción del personal como Agente de Cambio en la Organización	41
1.2.5 Didácticas de Inducción de Personal	42
II Campaña de Comunicación Interna para dar a conocer el Manual de Inducción de la Asociación de Transporte de Autobuses de la Provincia de Higuey (APTPRA)	45

pp.

2.1 Diseño de Propuesta	45
2.1.1 Historia de la Asociación de Propietarios de Autobuses de Transporte Público para la Provincia De Higuey	45
2.1.2 Importancia de la Innovación en APTPRA	47
2.1.3 Responsabilidad Social	49
2.2 Planteamiento de la Campaña	50
2.2.1 Grupo de Interés	50
2.3 Objetivos de la Investigación	51
2.3.1 Objetivo General	51
2.3.2 Objetivos Específicos	51
2.4 Diagnóstico	52
2.5 Presentación y Análisis de los Resultados	52
2.6 Estrategia de la Campaña	54
2.6.1 Comunicación Interna para dar a conocer el Manual de Inducción de la Asociación de Propietarios de Transporte Publico de la Provincia de Higuey	54
2.7 Objetivos de la Campaña	55
2.7.1 Objetivo General	55
2.7.2 Objetivos Específicos	55
2.8 Plan de Acción	55
2.9 Estimado de Costos	58
2.10 Conclusiones	59
2.11 Recomendaciones	60

pp.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 61

ANEXOS 68

Dedicatoria

A ti Mi Dios, que me has dado la disposición y valentía para superar cada una de las pruebas que me has permitido transitar durante este trayecto de la maestría. A ti por sostenerme en mis momentos de angustia y desesperación creyendo que ya no daba para más, así mismo por hacerme caminar por los buenos senderos de la vida, sin tener que maltratar a nadie, por entender que las cosas pasan por alguna razón y que lo que en algún momento percibí como desayuda hoy me doy cuenta de lo importante que era que ocurriera, para aprender más. “ **Toda obra para bien si viene de la mano de Dios**”

A mis padres, Ellos que siempre me inculcaron que las metas se cumplen a pesar de las adversidades.

Mami: A ti que a pesar de la distancia siempre me empujaste con palabras a llegar a mi meta que hoy es una realidad, apoyándome en todo lo que pudiera necesitar. Te amo

Papi: Hoy me invade el sentimiento al dedicártelo porque deseaba entregártelo en tu mano y que lo pudieras ver. Hoy ya no estas físicamente a mi lado, pero se lo orgulloso que debes estar en el cielo mirando que a pesar de las pruebas pude llegar al final. Tú que en este proceso me enseñaste a ser más fuerte por ti, a decirte que los dos estaríamos bien, a no llorar delante de ti, sino a sonreírte, aunque lo que deseaba era llorar, a calmarme, aunque no creías que lo hacía, me enseñaste a superar cosas que pensé que no podía y a darme fuerza para lo que podría llegar, pero eso sirvió sobre todo a unirnos más. ¡Te amo y te extraño! Espero me eches porras desde el cielo en la graduación.

A los hijos que en algún momento tendré y que llegaran cuando Dios disponga, les dedico mi meta, para ser orgullo de firmeza, fe, perseverancia y dedicación

A mi persona por poseer la disposición y empeño en desear querer lograr lo que me he propuesto, sin desmayar antes las adversidades que se pudieran presentar.

Agradecimientos

. **A mis hermanas:** Por estar de una u otra forma pendiente en lo que pude necesitar.

Arq. Alejandro Mántas. Le agradezco infinitamente su tiempo y ayuda durante el camino de esta meta, a usted que desinteresadamente aportó una gran parte de lo que hoy se ha convertido en una realidad después de dos años de mucho crecimiento, aprendizaje, sacrificios, pruebas y sobre todo mi disposición para culminar y aprender.

A: Raisa, Marleny, Arlene, Alexandra, Odalis, Bianka, Laura, Lucy, Nallely, María, Wanda, Carolina, Jeimmy, Milber, y a todos aun no siendo mencionados que aportaron y se mantuvieron pendiente de mi objetivo.

A: Irina Serrano, Pamela Melo, Elizabeth Ruiz, Moises Castillo. A ustedes lo mejor de esta maestría que, nos motivábamos para dar lo mejor de cada quien y que nos esforzábamos en conjunto para lograr la satisfacción del equipo. Mil gracias por llegar a mi vida y estar en cada momento de ella. Por muchos años más de Amistad sincera, apoyo, risas y más, porque nunca fuimos compañeros de clase, sino hermanas/ hermano Chicas, Moi. **¡we are make a perfect team! magister!**

Agradecimientos especiales a: Miledys Vásquez, María Estela Ángeles, Ustedes que me alimentaban con palabras, para seguir. También a **Mercedarias de la Caridad,** a través de: **Sor Helen, Sor Mercedes, Sor Margarita, Sor Ybe, Sor Albinia** y a todo el personal del Hogar Carl Ht George en San Pedro de Macorís.

Mariela Fermín. Gracias por tratar de enseñarnos a ser más solidarios con los demás y a ofrecer cariño a los que necesitan, por su paciencia y motivación y preocupación para que sus estudiantes sean profesionales de verdad.

A toda mi familia, y a los que sin mencionarlos se preocuparon por mí.

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Propósitos de la Comunicación	4
2	Cuadro Informativo de Retorno	10
3	Comunicación Interna	15
4	Tipos de Inducción	40
5	Cargos y Tácticas de Acción	57
6	Estimado de Costos	58

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Modelos de Comunicación	8
2	Proceso de retorno de la Comunicación	11
3	Características de los Medios de Comunicación	13
4	Proceso completo de la Comunicación	13
5	Proceso de Comunicación Interna	18
6	Reputación Interna	22
7	Variables de Reputación Interna	23
8	Elementos de la Comunicación Interna	26
9	Niveles de formulación y concreción de Estrategias	30
10	Proceso de Inducción	39
11	Estructura Organizativa	48

Introducción

La importancia de la divulgación de informaciones en las empresas privadas ha marcado una nueva etapa en las distintas compañías donde se aplica. Las empresas han aplicado cambios en la forma en como hasta ahora se había venido manejando la distribución de las informaciones o el conocimiento de los manuales de Inducción.

Este proyecto se origina debido a la necesidad que, expuesta por los colaboradores de la empresa al no tener un conocimiento amplio en las informaciones de la misma, dicha propuesta fue creada en base al recurso humano de la compañía, realizando una investigación a través de métodos que nos arrojaran las informaciones para el desarrollo de la misma.

La Comunicación Interna es un elemento innovador dentro de las empresas o instituciones que ha marcado un cambio positivo en la forma de cómo se dan a conocer las informaciones dentro de ella, y la misma es fundamental, debido a que podemos dar a conocer y transmitir las informaciones con las cuales la compañía sienta la necesidad de distribuir a los colaboradores y a la vez captar esas informaciones de sus empleados que los hagan sentir más satisfecho y motivados.

Es por esto que se estudia la manera de realizar una Campaña de Comunicación Interna para dar a conocer el manual de inducción a través de ella, mediante un objetivo principal que es la elaboración de una campana de comunicación interna para dar a conocer el manual de inducción de la Asociación

de Propietarios de Autobuses del Transporte Público de Higuey (APTPRA), para así desarrollar varios objetivos específicos los cuales arrojaran informaciones para el desarrollo de la campana, como:

1) Hacer que el recurso humano de la compañía conozca el manual de inducción a través de la campaña.

2) Definir los medios y canales de comunicación interna utilizados para campaña de comunicación interna.

3) Implementación de información y estructura que permita al empleado conocer el manual de inducción a través de la campaña de comunicación interna.

A partir de estos objetivos se estará realizando la investigación mediante el método de análisis y síntesis, con el apoyo en herramientas como: La encuesta para una población de 150 colaboradores y entrevista a la gerente de la terminal en santo Domingo, estos instrumentos permitirán obtener los resultados necesarios para la creación de la campaña y poder determinar los canales más satisfactorios para la divulgación dentro de los colaboradores, lo que permitirá fortalecer los conocimientos de la empresa y a su vez conocer sobre el manual de inducción de la institución para determinar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y oportunidades de la Asociación de Propietarios de Autobuses del Transporte Público de la Provincia de Higuey (APTPRA). Los obstáculos, distribución de las funciones no claras para las posiciones y departamentos, falta de comunicación entre encargados y colaboradores, alto nivel de rotación de las informaciones no oficiales.

Este trabajo consta de dos capítulos: El Marco Teórico, donde se plasma las informaciones oportunas y de interés para enriquecer la finalidad de la investigación con conocimiento y las informaciones y los datos.

El segundo capítulo contenido de: Realización de una Campaña de Comunicación Interna para dar a conocer el Manual de Inducción de la Asociación de Transporte de Autobuses de la Provincia de Higuey (APTPRA), donde se despliega las estrategias, canales, objetivos de la investigación y los objetivos de la campana que se quiere lograr a través de un objetivo General , que busca desarrollar la campaña a través de la comunicación interna para dar a conocer el manual de inducción de la Asociación de Propietarios de Transporte Publico de la Provincia de Higuey., para alcanzar los objetivos Específicos, los cuales son: 1- Desarrollar estrategias a través de los canales de comunicación interna que sean atractivos para los colaboradores. 2- Desarrollar el interés sobre las informaciones de la empresa ante los colaboradores. 3- Unificar las informaciones ante toda la empresa. 4- Realizar una medición sobre la efectividad de la Campana a largo plazo.

A partir de lo antes expuesto, la investigadora se trazó como objetivo dar a conocer un manual de inducción, y que de manera rápida, fácil y atractiva lleguen las informaciones de la empresa hacia los colaboradores, y lograr de esta manera la unificación entre todos al momento de replicarlas a los usuarios, compañeros y público en general.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Comunicación

Como nos explica Thompson (2008), la comunicación no es más que un proceso que traspassa y recibe las ideas, informaciones y mensajes. Es decir que el acto de comunicarse es complejo cuando dos personas se relacionan y, a través de este intercambio de los mensajes con códigos parecidos, tratan de compenetrarse e influirse de forma que dichos objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

1.1.1 Propósitos de la Comunicación.

Mediante lo expresado por Maldonado (2016), "...la comunicación es el proceso para la transferencia de mensajes (ideas o emociones) mediante signos comunes entre emisor y receptor, con una reacción o efecto determinado. (p.14) En consecuencia, es opinión de la autora de este trabajo que la comunicación abarca ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores; es un puente entre las personas.

Por consiguiente, la comunicación tiene dos propósitos principales:

Propósitos	Ejemplos	
Informativo.	Proporciona datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de clases. • Noticiero. • Anuncio publicitario.

Propósitos	Ejemplos	
Emocional.	Trasmite sentimientos y emociones.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de felicitación. • Cartas personales.

Cuadro 1. Propósitos de la Comunicación
Fuente: Elaboración Propia (2017).

Es esencial mencionar que la manera de comunicarse está cambiando, y que los avances tecnológicos, nos hace suponer que la comunicación se encontrará afincada en redes como el internet, logrando un proceso eficiente. Esto no significa que la red pueda sustituir a los medios tradicionales, sino que solamente redefinirá, llevándolos a la diversificación y a buscar formas creativas de incorporar a los avances.

1.1.2 Tipos de Comunicación.

El profesor Garduño (2016), explica que existen dos tipos de comunicaciones que son la oral y escrita.

Oral: hay diversas maneras que se puede realizar a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de representación gráfica.

Las formas de realizarse de la comunicación escrita también pueden ser variadas y numerosas (ideogramas, alfabetos, geográficos, siglas, logotipos, entre otros).

1.1.2.1 Comunicación Oral.

- Utiliza el canal auditivo, pues uno percibe las palabras a través del oído

- Se escuchan los diferentes fonemas de modo lineal, es decir, uno tras otro, ya que no una persona no dice dos palabras simultáneamente.

- El emisor puede retractarse de lo que dice.

- Existe interacción, feedback, retroalimentación entre los hablantes.

- Las palabras a medida que se dicen se van, o sea la comunicación desaparece o es efímera y dura lo que permanece el sonido en el ambiente, no más tiempo.

- Se utilizan soportes verbales y no verbales, así como elementos paraverbales al momento de la acción comunicativa. Movimientos, desplazamientos y distancias; gestos, tonos de voz, uso de apoyo visual y elementos tecnológicos, entre otros.

1.1.2.2 Comunicación Escrita.

1. Se percibe a través de la visión, pues las palabras se leen y, por ende, se utiliza el sentido de la vista. Esto causa una mayor concentración del lector, pues para entender la idea planteada debe analizar el contenido y evaluar las formas de la escritura o el sentido que tiene ésta.

2. La escritura posee un mayor nivel de elaboración que la comunicación oral, pues se tiende a tener más cuidado de las palabras que se plasman. Son importantes los elementos de acentuación, pues le darán sentido a la lectura; pausas, interrogaciones, tildes, comas, etc.

3. Existe la posibilidad de relectura, que el destinatario o lector revise las veces que desee el documento o escrito, pues este tipo de comunicación

permanece en el tiempo (salvo que sea destruido).

4. No hay una interacción instantánea o directa entre emisor y receptor.

5. El soporte verbal que es la base en esta comunicación es la escritura, las palabras. Eso no implica que el texto no pueda llevar gráficos, dibujos o diseños, pero lo primordial será el léxico escrito.

1.1.2.3 Comunicación no Verbal.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos y movimientos corporales.

1.1.2.3.1 Característica de la Comunicación no verbal.

Como sigue expresando Garduño (ob.cit) estas características tienen tres puntos que son:

- Mantiene relación con la comunicación verbal, estas suelen emplearse juntas.
- En segundas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, aportando a ampliar o sintetizar el significado del mensaje.
- Los sistemas de la comunicación no verbal varían según las culturas.
- Cumplen mayor el número de funciones que el verbal, lo acompaña, modifica, completa sustituye.

1.1.3 Elementos de la Comunicación.

Como expone Laswell (1965), en un esquema que se puede denominar clásico de los modelos de la comunicación. Establece el emisor, bajo la forma de *quien dice* (fase 1), delimita el contenido, el *qué* (fase 2), *el por qué* (fase 3), *el para quién* (fase 4), y las consecuencias (fase 5).

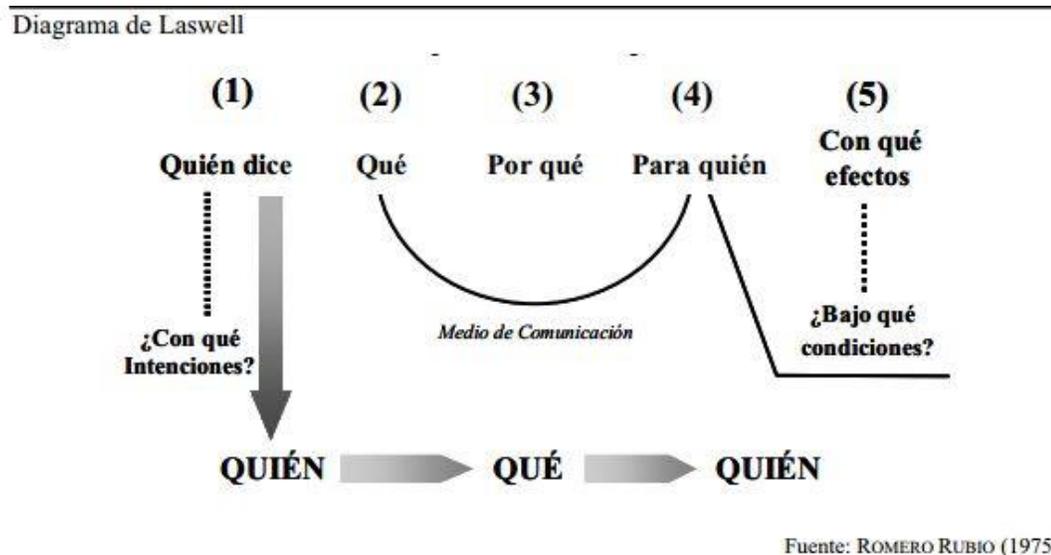


Figura 1. Modelos de Comunicación
Fuente: Romero Rubio (1965).

Conjuntamente a este esquema de razonamiento, se diría que aristotélico, la comunicación sigue un diseño circular quién-qué-quién, con lo que parece que se establece un proceso que comienza y termina en el individuo y que precisa del mismo modo un medio. Finalmente, las intenciones del emisor y las condiciones del receptor marcan y caracterizan la comunicación.

Este último punto no debe escaparse a un mínimo estudio del diagrama: la intencionalidad del emisor (aunque se podría argüir que la intencionalidad existe siempre bajo muy diversas formas) y las condiciones del receptor no hacen sino

confirmar la estructura sujeto objeto-sujeto de LASWELL.

Desde el punto de vista, este esquema muestra de forma clara lo que pueden llamarse las 5Q:

1. El quién, que no es más que el sujeto emisor, el que transmite la información, consciente o inconscientemente.

2. El qué, que en la mayoría de autores coincide con el mensaje, con el contenido intrínseco de la comunicación.

3. El Por qué o componente causal del proceso.

4. El para quién, que puede ser catalogado, con matices, como receptor. Las reservas pueden venir dadas por la involuntariedad de la recepción por una parte y por las barreras a la comunicación. En ciertos casos, el destinatario final del mensaje no es quien realmente lo recibe. Quién dice Con qué efectos Qué Por qué Para quién ¿Con qué Intenciones? QUIÉN QUÉ QUIÉN Medio de Comunicación ¿Bajo qué condiciones? (1) (2) (3) (4) (5) Quién dice Con qué efectos Qué Por qué Para quién ¿Con qué Intenciones? QUIÉN QUÉ QUIÉN Medio de Comunicación ¿Bajo qué condiciones? (1) (2) (3) (4) (5)

5. El con qué efectos, que está en estrecha relación con la intencionalidad de la emisión del mensaje. La figura 1 trata de sintetizar varias definiciones de comunicación, e intenta explicar el proceso de comunicación como el camino que sigue el mensaje y la reacción que provoca en el receptor, que le lleva a emitir una señal de recepción, la cual conformará a su vez un nuevo mensaje de “recibido”, en forma de asentimiento, expresión no verbal, reacción orgánica o cualquier otro tipo de respuesta, es decir: lo que se va a entender como

información de retorno.

Sintetizando la opinión de varios autores, la información de retorno es un mecanismo de impacto-respuesta, y que tiene una serie de características (tabla 2).

DESCRIPTIVIDAD	Las reacciones no son evaluativas. Se reducen así las tendencias defensivas del receptor y del emisor y se canaliza la comunicación de forma positiva y continua.
ESPECIFICIDAD	La retroalimentación o información de retorno es específica para cada uno de los impactos comunicativos que realiza el emisor. No suele existir una retroalimentación de tipo general ante un proceso en cadena o una sucesión de actos comunicativos: cada acto comunicativo requerirá una retroalimentación específica para cada uno.
CONTRASTE	El emisor puede valorar la respuesta ofrecida por el receptor así como interpretarla en función de su experiencia y sus expectativas.

Cuadro 2. Cuadro Información de retorno
Fuente: Núñez (1995).

El diagrama se completa con la adición de nuevos conceptos, como son los de canal y ruido. El canal conforma el medio utilizado para transmitir esa información. Como puede comprobarse en la figura 3, Romero Rubio (1975) establece los sentidos corporales del ser humano, pero esta catalogación es puesta en duda porque el canal puede ser considerado también como el medio físico utilizado para llevar a cabo el proceso completo de comunicación.

Desde el punto de vista organizativo, el canal que se utilice en cada momento por los individuos, va a ser determinante en las relaciones comunicativas que se establezcan lleve a cabo otros elementos menos formales para comunicarse (instrucciones verbales, llamadas telefónicas, etcétera).

Existirán, por tanto, dos tipos de canales por los que fluye la comunicación en cualquiera de las organizaciones humanas:

a) Por una parte se encuentran los canales físicos de comunicación, que son aquellos soportes pensados para transmitir directamente a los individuos la información. Desde un punto de vista organizativo, y como se verá reflejado en capítulos posteriores, los canales físicos permiten transmitir y asegurar un mínimo de información para todos los integrantes de la organización (memorandos, revistas, tabloneros de anuncios y otros).

b) Por otra parte, existirán los canales personales de comunicación, que están pensados para favorecer la información general de la organización. Aparece el término información en cascada, que presupone una red vertical de información en las organizaciones del tipo superior-subordinado

Proceso completo de la comunicación



Figura 2. Proceso retorno de la comunicación
Fuente: Elaboración propia (2017).

Desde los diversos elementos de la comunicación aparecen ruidos que dificultan o incluso pueden aislar el proceso. Dichos ruidos pueden afectar al elemento emisor y sus concomitantes tanto como al receptor, y no solo de forma abrupta (como es el caso de no percibir el mensaje en absoluto), sino también como distorsiones, malentendidos y desvíos de contenido, provocados por las partículas ambientales antes referidas.

La figura: 4 explica las diferentes partes de las que constan los elementos de la comunicación. No se trata de un diagrama de proceso; es más bien una representación de las características de los elementos más importantes de la comunicación, a consideración de su autor.

El emisor o fuente, que puede coincidir o estar encarnado en individuos o entes diferentes, posee unas habilidades comunicativas, un saber hacer o aptitudes para la comunicación determinadas, un sistema de estímulos hacia el proceso comunicativo (actitudes), un conocimiento del contenido de la información, lenguaje, metalenguaje y codificación utilizada, así como la inmersión en un sistema social y en una cultura que también intervienen en el proceso e influyen en la naturaleza misma del mensaje y en las reacciones que éste provoca.

Se puede apreciar en el diagrama que la fuente coincide conceptualmente con el emisor del mensaje. El autor citado trata por igual los conceptos de fuente y emisor. Esto es así en varios casos, pero difiere en otros tantos.

Características de los elementos de la comunicación

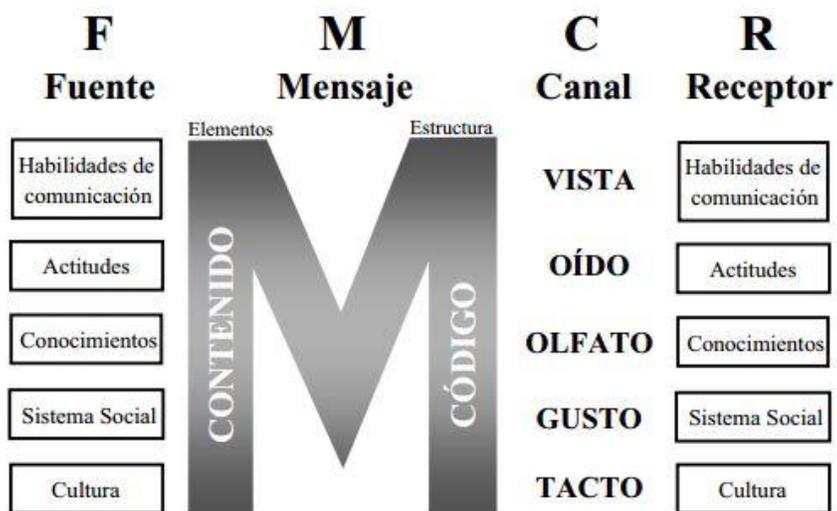


Figura 3. Características de los medios de comunicación
Fuente: Núñez (1995).

Tal como explica Núñez (1995), esta figura representa el proceso que corre la comunicación inicial.

Proceso completo de la comunicación



Figura 4. Proceso Completo de la Comunicación
Elaboración propia (2017).

1.1.4 Comunicación Interna.

Bajo este concepto de Comunicación Interna, se encuentra el uso de herramientas de comunicación que ha sido fundamental en las organizaciones ya que esta posibilita el conocimiento y acceso a las informaciones entorno a la compañía.

Dentro de ella se puede encontrar una serie de conceptos que dan vida a la Comunicación Interna que incluye los Recursos Humanos y las relaciones públicas que son componentes esenciales de la Comunicación Interna.

Las compañías han ido de la mano con los avances alcanzado en la manera de comunicar dentro de las instituciones y estos lo han aplicado a las diferentes actividades que puedan realizar con sus colaboradores dentro de la misma. Desde las empresas se ha podido captar la importancia de gestionar la comunicación dentro de las empresas y se han apoyado en la misma para realizar estrategias, para pautar el camino que se debería seguir en un futuro.

Estas nuevas herramientas de comunicación a lo interno de las compañías redefinen metas con los servicios que se ofrecen, no solo para sus colaboradores, sino que trascienden también a los clientes a través de las informaciones suministradas por sus colaboradores.

Las empresas privadas como las públicas entienden que la Comunicación Interna es esencial para dar a conocer sobre lo que se hace, se dice y es la compañía.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las

compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son por su equipo humano, por ello, motivar es mejorar resultados. Dentro del mismo se propone conocer la necesidad de comunicar el contenido del manual de inducción en la Asociación de Propietario de Autobuses del Transporte Público de la Provincia La Altagracia (APTPRA).

COMUNICACIÓN INTERNA: DEL 1.0 AL 2.0

1.0	2.0
Información	Diálogo
Comunicación como producto	Comunicación como proceso
Receptor y emisor	Prosumidores comunicacionales
Unidirección	Peer-to-peer comunicacional
Descendente y ascendente	Redes
Muchas afirmaciones	Muchas consultas
Bla, bla, bla	Escuchar mucho
Datos	Significados
Poder del megáfono	Poder de las neuronas
Mensajes verticales	Charlas horizontales
Monobloque informativo	Tejidos vivos y comunicantes
Mucho password	Mucho acceso
Información clasificada	Información pública y abierta
Línea Maginot	Google
Reservar información	Compartir diálogos
Poder de la información	Poder de la conversación
Medios centrados en la difusión	Medios que buscan la interacción
“Cuello de botella”	Arquitectura de participación
Lógica broadcasting	Interacciones descentralizada
Panóptico informativo	Plaza pública comunicativa
Pirámides egipcias	Redes globales
Odio a la crítica	Celebración del disenso
Terror al “radio-pasillo”	Celebración de la conversación
Grandes medios	Grandeza de personas

Cuadro 3. Comunicación Interna
Fuente: Elaboración Propia (2017).

1.1.4.1 Concepto de Comunicación Interna.

La comunicación es una actividad muy antigua, cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos circundantes. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social, que posibilita la formación de agrupaciones sociales con cualquier tipo de complejidad.

La comunicación que se desarrolla hacia el ámbito interno de la institución, se le conoce como comunicación interna y tiene lugar con los públicos internos. Aunque no se debe dejar de destacar que la comunicación organizacional comprende también los procesos hacia el ámbito externo, o sea, la comunicación externa que tiene lugar en los públicos externos de la empresa.

1.1.4.2 Importancia de la Comunicación Interna en las Empresas.

Todo tipo de comunicación es importante para el ser humano, de ello dependerá entre otras cosas, de su crecimiento personal y profesional, sobre ello Rafael Muñoz (2010), dice que:

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes compañías y más en la etapa que estamos atravesando donde en estos momentos viene trayendo resultados que viene marcada por unos resultados un tanto no confiable a todos los niveles. Es por eso que se ha convertido en un reto para los nuevos

profesionales que deben tratar de aplicar las políticas adecuadas que aporten a la adecuada implementación de cambios para lograr los objetivos necesarios de la compañía (p. 65).

Dentro de muchas empresas se ignora que para competir en el mercado y tener éxito deben experimentar cosas nuevas y acorde a los tiempos, hacer cambios, saber motivar a su equipo, retener a lo mejor de su recurso humano e inculcarles una fidelidad de la cultura corporativa para que se sientan identificados y sean totalmente leales a los principios de la compañía. Desde aquí es donde la Comunicación Interna de convertirse dentro de las organizaciones en una estrategia indispensable para responder las necesidades y explotar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para que un equipo humano sea eficiente, deben sentirse a satisfecho ey sentirse parte de la empresa y esto se logra facilitándole las informaciones adecuado para su trabajo, conocer la historia, misión, visión, su filosófica y sus estrategias hacen que se sientan parte de ellas y no la sensación de abandono por parte de la misma, esta manera de accionar permite que estén más dispuestos a dar lo mejor de sí mismo. Cabe destacar que una de las bondades de la comunicación interna es ayudar a reducir las dudas, los rumores o cualquier información incierta de la compañía

Por ello, dar a conocer los mensajes, notificar sobre lo que ocurre dentro de una organización, motivar, reconocer, establecer líneas de comunicación,

mensajes claves entre los empleados, la dirección y todo los relacionados son algunos de los objetivos que se busca alcanzar en la comunicación interna.

Para explicarlo de manera gráfica, sería así:

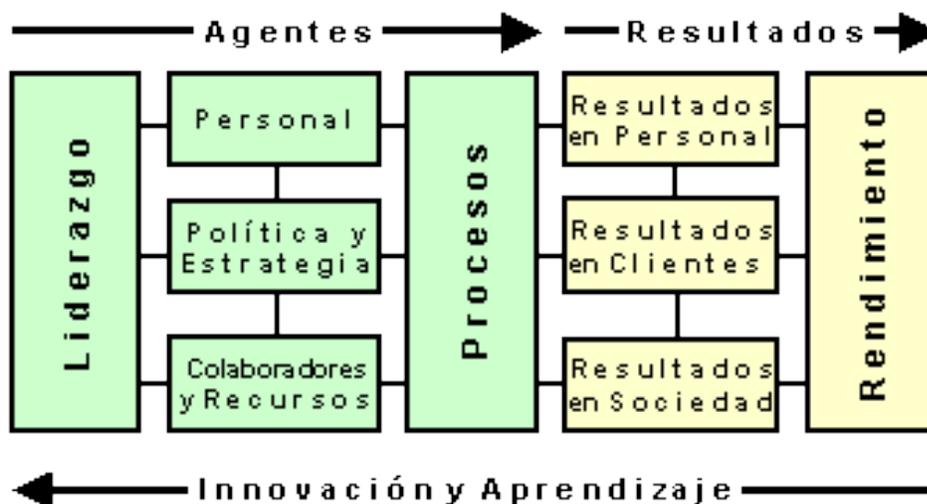


Figura 5. Proceso de Comunicación Interna
Fuente: TQM asesores, en <http://tqm.es> (1999)

Según TQM asesores, este concepto es fundamental para la evaluación basada en el análisis, para detallar los funcionamientos de las gestiones de la organización a realizar utilizando como criterios los del modelo.

Este modelo le permitirá a los directivos realizar mejoras en los procesos que se ha implementado, basándose en los objetivos para una visión común entre todas de las metas que desean alcanzar y lograr.

1.1.4.3 Tipos de Comunicación Interna en las Empresas.

Como explica Rafael Muñiz (2013), dentro de la comunicación interna se existen dos categorías ascendentes y descendentes y cada una de ellas necesita una herramienta diferente de comunicación para ser aplicada.

- Comunicación interna ascendentes: Es aquella que puede ser realizada desde el cargo menor hasta la jerarquía.

- Comunicación interna Descendente: Es la que se utiliza desde la mayor jerarquía hasta el puesto menor del organigrama de la empresa.

Es por esto que cada una necesita y requiere una herramienta diferente para poder ser distribuida al recurso humano de la empresa. Algunas de las herramientas que están dentro de la CI descendente, son: tableros de anuncios, revistas, periódicos internos, reuniones, memorándum, entrevistas, murales entre otras.

Por lo tanto, la Comunicación Interna ascendente también tiene sus herramientas, el cual va desde: Entrevista, programas de sugerencias, correo, intranet, buzón de sugerencias, manuales corporativos entre otros.

Se debe tomar en cuenta que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. No se puede confundir la información con la comunicación, ya que si no se recibe una respuesta del receptor no se cumple cabalmente con una comunicación efectiva.

Cabe destacar que, para una mejor aplicación de la comunicación interna en las empresas, se debe recurrir a las nuevas tecnologías que se ofrecen en

estos momentos, para poder llegar a los diferentes colaboradores según sus funciones en la empresa.

1.1.4.4 Ventajas de la Comunicación Interna.

Como dice Busso (2014), se sabe que dentro de la Comunicación Interna existen beneficios que permiten a las empresas hacer una adecuada acción favoreciendo a un efectivo funcionamiento de la empresa en general.

Una adecuada y buena comunicación entre los colaboradores es una parte esencial para aplicar una buena estrategia de comunicación interna ante la empresa y contempla la solución de problemas y malos entendidos, mediante esto el empleado tendrá facultad para tomar decisiones según el acontecimiento que ocurra de manera rápida y participativa, debido a que los colaboradores estarán pendientes de los inconvenientes surgidos y así mismo tendrá la oportunidad de expresar su propuesta sobre la misma.

Otro de los beneficios que permite la comunicación interna es promover una atmósfera de nuevos elementos y canales de comunicación interna que nos permitan estar más presente y de manera rápida con los colaboradores, favoreciendo las buenas relaciones entre los empleados y contribuyendo a la satisfacción laboral entre ellos.

Además, es de reconocer que la comunicación interna tendrá influencia en la imagen externa de la compañía, ya que, al crecimiento de pertenencia de los empleados se podrán observar más identificados con la empresa, y ver mejoradas sus relaciones laborales, los colaboradores transmitirán una imagen

más positiva hacia el exterior.

1.1.4.5 Reputación Interna.

Ese enlace que existe entre la cultura y la imagen hacia el exterior de la empresa que proyectan los colaboradores de una compañía, es lo que se puede decir que se conoce como Reputación Interna que Villafañe (2005), lo define de la siguiente manera:

Si convenimos que la reputación corporativa puede entenderse como el reconocimiento por parte de los stakeholders estratégicos de una empresa de su comportamiento corporativo en cuatro ámbitos fundamentales- económicos, comerciales, laboral y sociales-, podremos entender, igualmente, la reputación interna como el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, es decir, del reconocimiento de los resultados económicos-financieros obtenidos de la calidad de su oferta comercial y el trato al cliente, de la calidad laboral y del perfil ético y la responsabilidad de la empresa en la que trabajan (p. 189).

Mediante la definición de este autor, se establece que la reputación interna es proporcional al grado de coincidencia entre lo que es la cultura corporativa, mientras que a más alto el nivel de coherencia entre la compañía y las orientaciones estratégicas de la empresa, mayor será la reputación de la compañía. Mediante esta integración ya el proyecto no será solo de la compañía

sino también de todos los miembros de la misma.

De esta manera, el proyecto se llegaría a través de un dialogo y mediante la comunicación interna y al alineamiento con la cultura corporativa de la empresa, de este modo la reputación interna, queda especificada como pone de manifiesto dicho autor Villafañe (ob.cit), en la gráfica que sigue a continuación.

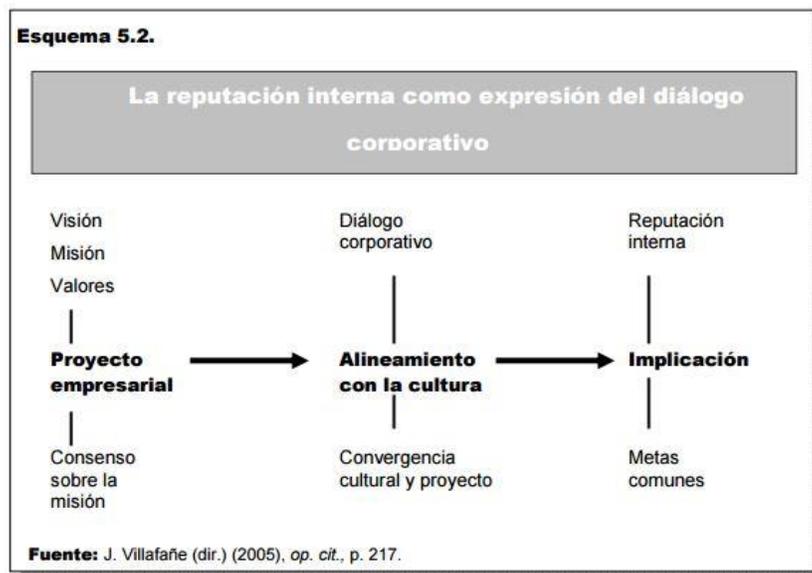


Figura 6. La Reputación Interna como expresión del diálogo corporativo.
Fuente: Villafañe, J. (2005).

Como se muestra en el esquema 5.2 Villafañe (ob.cit), muestra las 6 variables de la importancia de la reputación interna, donde estas se encuentran estrechamente relacionadas con la comunicación interna de las empresas, destacando que el autor considera que la reputación interna surge de la expresión del dialogo corporativo y añade que:

Gestionar la reputación interna es iniciar ese dialogo corporativo, no en

ágoras o asambleas, sino diagnosticando con rigor las exigencias que el proyecto empresarial y las personas que habrán de ejecutarlo plantean y ofreciendo una estrategia que busque la implicación de las personas en el proyecto (p. 217).

Es por todo eso que se puede decir que se está de acuerdo con lo expresado por Villafañe (ob.cit), cuando afirma que "...la comunicación del proyecto empresarial es la clave para la reputación interna de la compañía" (p. 217). Y sobre este particular, la autora de este trabajo considera y opina que ese nivel de comunicación interna de la empresa se podría calificar como algo estratégico o de alineamiento con la misma estrategia, también se puede hacer para alcanzar dicho reconocimiento de los colaboradores de la empresa hacia la parte exterior, tal y como se refleja en la figura siguiente:

Esquema 5.3.

Importancia de las variables de la reputación interna	
Calidad laboral	
1. Relación con los mandos intermedios	9.23
2. Calidad laboral y condiciones de trabajo	8.89
Empatía con la empresa	
3. Reputación de la alta dirección	8.83
4. Valores éticos y profesionales	8.69
5. Imagen exterior de la empresa	8.35
6. Identificación con el proyecto empresarial	8.31

Fuente: J. Villafañe (dir.) (2005), *op. cit.*, p. 192.

Figura 7. Variables de la Reputación Interna
Fuente: Villafañe, J. (2006).

Este concepto de Comunicación Interna no solo permitirá ver la proyección a lo externo de la imagen que posee la compañía y los empleados, sino que también permitirá ver las percepciones endógenas y exógenas.

1.1.4.6 La comunicación Interna como instrumento de la Externa.

Pedros, (2013), afirma que si algo que se debe tener presente es que la comunicación interna no puede desligarse de aquella que abarca los públicos externos, debido a que debe ser única, aunque se exprese en diferentes formas y aplicación según a quien se esté dirigiendo. Y agrega el citado autor (ob.cit), que: “Ambas comunicaciones (la interna y la externa) pertenecen a la misma palabra de la empresa, se produzca dentro de los lindes de la empresa o salga al exterior” (p. 183).

Mientras que Villafañe (1999), apunta que hablar de la práctica desaparición de las fronteras entre la comunicación externa e interna, para asegurar que lo que cuenta, en definitiva, es que la entidad proyecte tanto hacia afuera como hacia dentro una imagen positiva que, además de muchos requisitos, exige un tratamiento unitario.

De cualquier manera, la compañía debe manifestarse en un primer plano, para luego hacerlo hacia fuera y así establecer unión de la compañía. Esto debe ocurrir debido a que los mismos colaboradores de la compañía son canales de comunicación hacia lo externo de la empresa mediante los vínculos que se mantienen a través de ellos.

Como afirma Villafañe (ob.cit) “proyectar la imagen internacional de la

compañía a través de la comunicación interna constituye esa misma imagen en su entorno de influencia” (p. 197).

Se entiende entonces, que las empresas no divulgan a sus colaboradores informaciones innecesarias, ya que una vez estas la dan a conocer internamente los colaboradores sirven como agentes de comunicación para lo externo de manera positiva y de manera inmediata, pero para esto es necesario realizar una buena práctica en todas las acciones y herramientas comunicativas hacia el exterior vayan precedidas de una comunicación hacia el interior de la compañía, necesariamente con una antelación corta.

Y es por esto que para que los colaboradores sean agente de comunicación a lo externo de la empresa y sean eficaces, resulta imprescindible una serie de condiciones previas, que Bartoli (s/f), sintetiza en tres:

- 1- Que el empleado sepa.
- 2- Que el empleado crea.
- 3- Y que el empleado quiera.

1.1.4.7 Elementos que componen la Comunicación Interna.

Como lo expresa Stefanu (2016), que uno de los factores por los cuales las empresas implementan y gestionan los procesos de la comunicación Interna es porque tienen la ventaja de administrar una serie de herramientas interesantes.

También dice que tanto la comunicación interna como el marketing social deben ser y es una inclinación a la filosofía empresarial que se debe compartir con todo el cuadro directivo, aunque la misma la maneja Recursos Humanos. En

esos casos y muy frecuentemente, se tiende a confundir la comunicación interna con el traslado de informaciones que son relevantes a los empleados.

Lo principal de la comunicación interna que se debe saber es que su función es integrar a los colaboradores de la empresa, en el desarrollo de la estrategia de los objetivos que se desean alcanzar en el área de la dirección de la empresa.

Indirectamente la comunicación interna siempre ha estado presente en las empresas de una manera formal e informal, debido a que dentro de la misma todo lo que se comunica de cierta manera está contemplado dentro de ella, siempre y cuando compartan los mismos intereses y espacios.

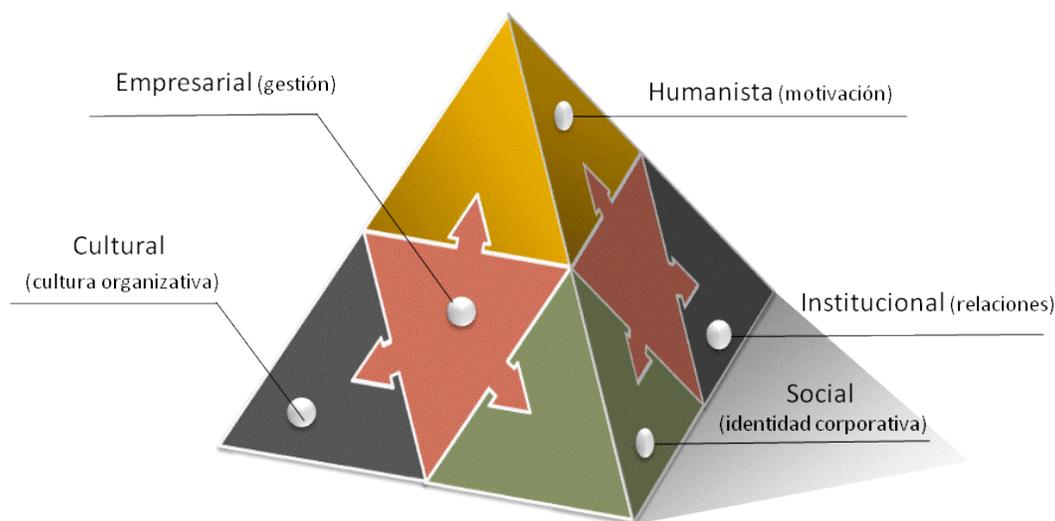


Figura 8. Elementos de la Comunicación Interna.

Fuente: Extraído de Elementos de la comunicación interna (2016) www.ubsce.ub.edu

Se puede observar que el cuadro expone 5 elementos que conforma la relación de Empresa/Empleados. Estos proporcionan la ventaja de manejar

herramientas más interesantes para la gestión de una empresa.

1. La relación empresarial: desde el punto de vista de gestión de los procesos de trabajo. La comunicación interna debe ayudar a que todos y cada uno de los empleados sepan cuál es su cometido, qué función cumplen en el contexto global de la empresa, cuales son los procedimientos que deben seguir y qué funciones y tareas realizan las otras personas de la organización. En definitiva, el cometido es implementar procesos para que esté disponible toda aquella información que de una manera u otra puede ayudar a los empleados a que realicen su función de forma eficaz y eficiente.

2. Humanista: desde el punto de vista de la motivación de las personas en la empresa. La comunicación interna debe ayudar a los empleados a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes. La principal consecuencia de trabajar la relación humana con los empleados es que éstos dejan de cumplir con su horario y su trabajo para pasar a implicarse con el futuro del negocio.

3. Cultural: Se trata de trasladar la cultura organizativa a los empleados con el objetivo de que éstos se sientan parte de la organización. La comunicación interna debe fomentar el sentimiento de pertenencia, la integración en el proyecto común y su implicación.

4. Social: unido a la anterior, la comunicación interna debe ayudar a trasladar la identidad corporativa. Los empleados deben compartir esta identidad, cuestión que es fundamental ya que es algo que trasladarán al exterior de la empresa en todas y cada una de las relaciones y contactos que establezcan. Trabajar la relación social desde la comunicación interna fomenta

el sentimiento de pertenencia, pero sobretodo ayuda a trasladar al mercado una imagen consistente y homogénea de la organización.

5. Institucional: más allá del personal, la empresa establece relaciones con otras instituciones, con las que se establece una comunicación que ni es interna ni es externa, sino que queda a mitad de ambas y que debe ayudar a consolidar la relación. Los empleados deben ser conocedores de las relaciones institucionales que establece la empresa porque les ayuda a comprender quiénes somos.

1.1.4.8 Estrategia de la Comunicación Interna.

Cristancho (2011), afirma que las estrategias de comunicación deben ser siempre bidireccional, esto quiere decir entablar un constante dialogo entre colaboradores y superiores y no pensar que los primeros son simples sujetos que reciben órdenes o escuchan informaciones, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano.

Teniendo claros los aspectos que se deben incluir en la estrategia de comunicación, el siguiente paso es establecer los canales para hacerla efectiva.

Los métodos tradicionales como las carteleras, las convenciones anuales o semestrales, las circulares y las reuniones informativas son siempre válidos para conseguir el objetivo, pero además se puede apoyar en otras herramientas

más innovadoras y en línea con la época actual de las tecnologías de la información.

El establecimiento de una red interna de comunicación, o intranet, o la realización de vídeo conferencias son recomendables por su inmediatez y por la posibilidad de interacción que permite una motivación del talento humano moderna y eficaz. Las revistas internas también son un método interesante, efectivo y dinámico que permite incluir la colaboración de los empleados y que si se elaboran con rigurosidad generan una fiabilidad y credibilidad entre la organización que permiten difundir información de todo tipo sobre la empresa, beneficios para los colaboradores y las últimas novedades acerca del campo de acción de la compañía.

Así pues, la comunicación interna en las organizaciones es hoy en día, uno de sus mayores retos en plena época de la sociedad de la información, si no se preocupan por apropiarse de sus empleados y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de la empresa, con dificultad se podrá responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes y se dará un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad de las compañías, tal y como se señala en la siguiente figura.

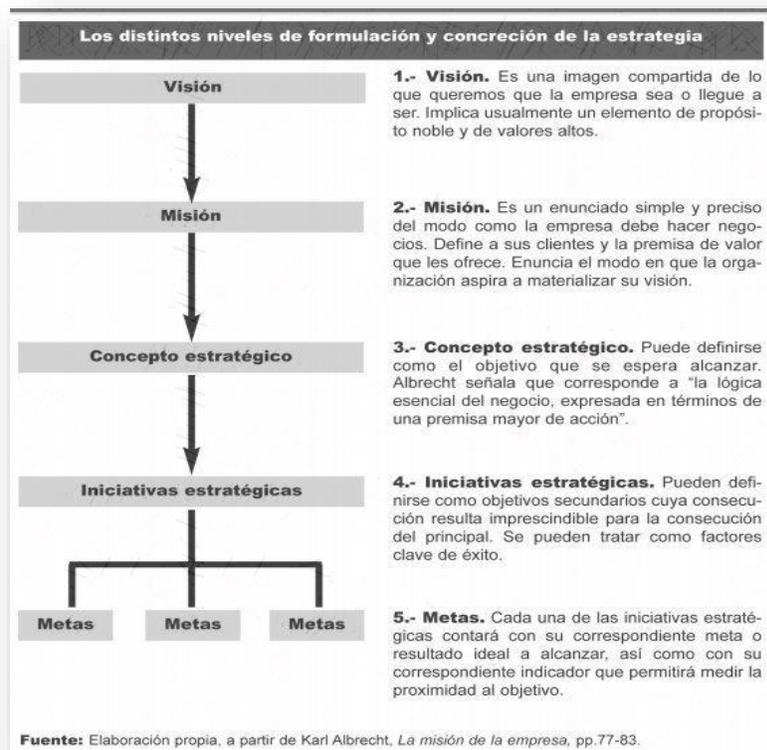


Figura 9. Niveles de Formulación y Concreción de las estrategias
Fuente. Elaboración propia. (2017).

1.1.4.9 Comunicación interna con Apps móvil.

La tecnología ha acaparado gran auge dentro de las empresas y es por eso que en el mercado existe aplicaciones móviles de comunicación interna, una nueva forma de cómo dar a conocer las informaciones de forma rápida y totalmente a la vanguardia de los tiempos.

Todas las señales apuntan hacia revolución en las empresas, así como sostiene Dyzenchouz (2015), donde deja a entender que en los nuevos tiempos las mejores comunicaciones internas se harán a través de aplicaciones móviles,

debido a que gran cantidad de personas hacen búsquedas y solicitan información relacionada al tema de la Comunicación Interna y Recursos Humanos.

Según análisis exponen que en la actualidad más cada persona con un dispositivo móvil lo revisan más 200 veces al día, esto permite que los colaboradores estén totalmente informados acerca de la empresa, ya que son de gran ayuda, ofrecen feedback casi de inmediato.

Dentro de las miles de ventajas que pueden existir para las aplicaciones móviles como uso de la comunicación interna esta llamar la atención de la mayoría de los colaboradores de la empresa, principalmente los milenios. Ya que estos son más de tecnología que de papeles, manuales, cartas u otros métodos, ahorra dinero evitando la impresión de material gastable, es más rápido el flujo de las informaciones permitiendo ahorrar tiempo al momento de generar contenido.

Esta herramienta perfectamente podría funcionar como almacén de data para sobre el desempeño de las campanas de comunicación interna y recursos humanos, logrando añadir valor agregado entre los departamentos, la empresa y los colaboradores. Se puede decir que, hoy en día, transformar las empresas es dar la bienvenida a nuevas tecnologías móviles.

1.1.5 Importancia de las Campañas de Comunicación Interna.

Como indica Juárez (2015), una buena campaña de comunicación interna es fundamental para el funcionamiento y el objetivo de la misma. ¿Que debe poseer las campanas de Comunicación Interna?

- Titular: Que sea llamativo, contagioso, que incite a la curiosidad de leer más o de indagar más entre los colaboradores.

- La gráfica: No se puede dejar a un lado la utilización de la persona más importante y es el colaborador, darle participación para que posean más interés en ella.

- Mensajes: Se debe colocar palabras acordes con todo tipo de personas sin llegar a la discriminación ni a la ofensa.

- Canales de Distribución: Se debe medir y analizar los canales a través de donde desea o son más factible la distribución de dicha campana, para llegar al objetivo fundamental y asegurándose que el mismo llegue de manera correcta.

1.2 Inducción

Mediante lo leído por Santiz (2013), la inducción es la integración entre la empresa y los nuevos miembros que ingresan a ella y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. De igual manera el nuevo colaborador debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

En este sentido se puede definir, como un tipo de entrenamiento para que se adecue al individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general,

mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquieren como trabajador.

Consta de tres partes principales:

- Información Introductoria proporcionada en funciones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal.
- Información proporcionada por el Supervisor.
- Entrevista de ajuste varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

En el mismo orden de ideas, es propicio destacar el propósito de la inducción, la cual se presenta por la disminución del desconocimiento que tiene el personal de nuevo ingreso de la Organización, por medio de un programa, cuyos aspectos sobresalientes se exponen en instructivos y manuales. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él; la finalidad de la inducción es establecer un sistema técnico que permita una información

Así mismo es necesario conocer las etapas de la inducción en la siguiente forma:

- Primera Etapa: Se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la empresa, hacen un repaso de las políticas, procedimientos y sueldos de la organización. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

- Segunda Etapa: En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que conozcan.

- Tercera Etapa: Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectuó esta tercera etapa tan importante.

La estructura de una inducción se determina, en forma general, de la siguiente manera:

- Bienvenida (Carta Firmada por el Director, Gerente, el dueño si es posible).
- Nuestra historia.
- Nuestros productos o servicios.
- Código de conducta de los integrantes de la organización.
- Carta de la organización general o por departamento.
- Mapa de las oficinas y de la organización.
- Puestos de los directivos, departamentales y jefes que los ocupen.
- Políticas del personal.

- Reglas principales o normas (Darles un carácter más bien de información que de ordenes).

- El trabajo, observaciones generales acerca del departamento, su organización, personal, tipo de trabajo a realizar, horarios, salarios y oportunidades para la promoción.

Es evidente entonces que la inducción es la información programada en forma sistemática. Pero resulta conveniente aclarar que la inducción es un proceso el cual se detalla a continuación:

Introducción en el departamento de personal, en la que suelen darse al nuevo trabajador informes de la siguiente naturaleza:

- Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, su organización, entre otros.

- Políticas generales.

- Reglas generales.

- Beneficios de los que puede disfrutar.

- Realizar visitas a las instalaciones organización.

Introducción en el puesto: Es conveniente que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y además con sus compañeros. Así mismo indicarle y explicarle en qué consistirá el trabajo, igualmente los sitios que requiere conocer tales como el lugar de cobro, sanitarios, entre otros.

Ayudas Técnicas: Constituyen ayudas técnicas para la buena introducción, los llamados folletos de bienvenida o de empleados, en ellos se consignan los

tópicos mencionados al hablar de la introducción en la unidad o departamento.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se puede decir que existen varios tipos de inducción, dentro de las cuales se puede mencionar:

- La Inducción Informal: Es la que se realiza por medio de la indagación empírica o fortuita del individuo o por los nuevos compañeros de trabajo, sin ningún tipo de organización.

- La Inducción Formal: Es aquella que se dicta por medio de los medios de comunicaciones oficiales de la organización y su personal asignado para tal fin. Cabe agregar que la inducción también tiene otros tipos dentro de la formal como:

- Escrita: Como folletos, instructivos, manuales, trípticos, volantes, entre otros. (Joaquín, 2002)

- Audiovisual: Proyecciones y videos de bienvenida.

- Directa: Por el personal calificado para la inducción.

- Normas, Políticas y Procedimiento

- Normas: Se refiere a las reglas o restricciones.

- Políticas: Son los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de los procedimientos.

El proceso de inducción es bastante importante debido a que depende que el nuevo colaborador se integre y conozca a quienes ya están perteneciendo a la empresa, los gerentes deben tomar en cuenta porque, a veces, cuando entra un nuevo colaborador no saben cómo se llama, cuál es el puesto que va a desempeñar ni se le dan instrucciones por parte de los jefes. De esta manera

concluye este pequeño ensayo referente a la inducción. (Isabel, 2013).

1.2.1 Plan de Inducción.

Como explica Ramírez (2016), una vez se selecciona el colaborador que cubrirá la vacante disponible en la empresa, es necesario capacitarlo, la inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre la empresa, a que se dedica, es decir cuál es su actividad, los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esto facilita la adaptación rápida al equipo de trabajo donde desarrollara sus labores en su nuevo sitio de trabajo. El proceso de la inducción es:

Reclutamiento—selección- inducción

Dentro de las características de la inducción se tiene:

Informal: Es la que por medio de la indagación realizada por el individuo (preguntando) o la realizada por los mismos compañeros de trabajo, sin ningún tipo de organización.

Formal: Suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, pero involucran a todas las personas que están a cargo de un departamento, en la medida en que se comienzan una inducción relacionada directamente con el puesto de trabajo y las funciones a desempeñar.

Los programas de inducción más complejos pueden incluir película o

audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de los directores.

La realización de la inducción tiene 4 pasos, que son:

Bienvenida: Es el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.

Información sobre la Organización: En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la misma: Se informa sobre la Misión, Visión, Objetivos, valores, Políticas de la empresa, organigrama, horarios, pagos, beneficios, con quien trabajara.

Evaluación y seguimiento: La evaluación de desempeño es importante porque Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados.

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes.

El seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

Proceso de Enseñanza:

1. Preparar al trabajador
2. Informar y enseñar las tareas que tiene que realizar
3. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos



Figura 10. Proceso de Inducción
Elaboración propia (2017).

1.2.2 Tipos de Inducción.

La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria y sentirse parte importante de la organización. Por ello a continuación se describe de la siguiente manera:

Inducción Genérica	Inducción Especifica
Bienvenida al Trabajador	Presentaciones
Recorrido por la Empresa	Ubicación del empleador en el puesto
Platica acerca de la Empresa	
Políticas de la Empresa	

Cuadro: 4 Tipos de Inducción.

Fuente: Elaboración propia (2017)

1.2.3 Importancia de la Inducción en las Empresas.

También como informa Ramírez (2016), la inducción es importante dentro de las empresas porque reduce el nivel de ansiedad que pueda tener un colaborador. Esto hace que se desempeñen bien las funciones, el colaborador requerirá menos atención por parte del supervisor a cargo. Asimismo reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado.

Esto hace que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicado, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

Posibles Dificultades. El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información. Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está

preparado, y en las que existe posibilidades de fracasar. En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información: (a) Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa. (b) Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.

1.2.4 La Inducción de personal como Agente de Cambio en la Organización.

Todas las organizaciones, ven reflejados sus resultados a través de la eficiencia y eficacia de sus procesos. En tal sentido, Castaño y Nuñez (2012), comentan que:

Para lograr esto; es necesario que las empresas se apropien de sus operaciones; haciendo uso de estrategias que preparen a su personal y lo mantengan actualizado. Es así como implantando efectivas técnicas y métodos de inducción; no sólo para los nuevos, sino para todos los empleados, se pueden lograr productos y servicios que satisfagan las necesidades y cumplan con los requerimientos de los clientes (pp. 3-4).

Se infiere entonces, que la inducción y su influencia en los procesos vienen a ser la puerta de entrada que garantizará cambios importantes, disminuyendo errores y reprocesos operativos y administrativos que coadyuva a un buen ambiente organizacional y una producción de calidad.

El implantar programas de inducción, debe tener como objetivo principal el reconocimiento de las actividades, funciones, procedimientos y clima organizacional de una entidad en sus diferentes áreas; con el fin de conseguir valor agregado en pos del mejoramiento de procesos.

Agregan las citadas autoras que “Es así como inducción versus mejoramiento de procesos es igual a calidad total. Lo que también significa un alto margen de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad, lo cual es beneficioso tanto para el empleado como para la organización. (p. 4).

1.2.5 Didácticas de Inducción de Personal.

En relación a las didácticas de inducción, Alvarado, Rodríguez y Sánchez (2010), comentan que: “el diseño de actividades hace referencia a que los materiales tengan un uso determinado para realizar actividades específicas” (par.1).

Ello implica que los materiales tengan una adecuada organización así como un buen entendimiento de las actividades que deberán hacer los empleados, punto éste, que debe tener muy en cuenta la persona encargada de esta actividad.

Las organizaciones se valen de cualquier medio para que este proceso se lleve cabalmente y que cumpla con el objetivo. En tal sentido existen actualmente diversas herramientas que faciliten el entendimiento por parte de sus trabajadores de la manera más amena posible. Entre dichas herramientas se pueden mencionar las más importantes:

- Reproductor de flash Media Player: Es una técnica por medio de la cual se pueden hacer presentaciones en contexto de video, pero con cuerpo de diapositivas. Esta técnica es moderna y se realiza en la inducción de personal como ayuda visual para informar al trabajador en la entidad o para llevar a cabo el mismo proceso de dicha inducción. Se le facilita a la empresa ya que es fácil de implementar y con una buena estructura hace más tecnológica la inducción en la empresa.

Película de 16 mm.: Consiste en una tira de película con una serie de secuencias fotográficas, es otro tipo de material que puede ser utilizado por la empresa para desarrollar diversas actividades (informativas, expresivas, investigativas, creativas...).

Videos y Televisión: Como instrumento pedagógico, enseña a los empleados a ver, leer, interpretar y enjuiciar la imagen, ayudándole a la percepción y comprensión de la realidad que la empresa desea mostrar al empleado en la inducción.

Los citados autores (ob.cit), comentan que todas estas técnicas tienen beneficios, y las clarifica así:

- Se demuestran diferentes dinámicas y estrategias participativas para todos los temas de inducción, con la finalidad de detonar la creatividad de los asistentes.

- Se realizan simulaciones del antes y después y se propicia el intercambio de experiencias.

- Se enfatizan las competencias para inspirar confianza al personal de

recién ingreso y se realizan prácticas de lenguaje corporal y presentaciones de los participantes.

- Se practican las mediciones del aprendizaje logrado comparándolas con el método tradicional.

Capitulo II

Campaña de Comunicación Interna para dar a conocer el Manual de Inducción de la Asociación de Transporte de Autobuses de la Provincia de Higuey (AFTPRA)

2.1 Diseño de Propuesta

2.1.1 Historia de la Asociación de Propietarios de Autobuses de Transporte Publico de la Provincia de Higuey (AFTPRA).

La historia de AFTPRA empieza en la década de los 60 y 70, para ese entonces se brindaban los servicios en autos a domicilio utilizando los autos Ford y Chevrolet de esa época. Debido a la desorganización que existía por iniciativa de la Hermana Sor Ismaela Tvarez, para los finales de los 70 por, les sugiere a los choferes que se organicen, surgiendo así ASIMILA constituida formalmente para el 1979, la cual se conformó con un grupo de personas ligadas a transporte público de la provincia de Higuey.

De autos pasaron a pequeñas guaguas de 12 y 15 pasajeros Y siguieron brindando el servicio a domicilio hasta 1981 que surge lo que se llamó SICHOPROLA; Sindicato de Choferes y Propietarios de Autobuses de Provincia La Altagracia.

Dentro de los inicios hasta el momento en AFTPRA han pasado varios Secretarios Generales, los cuales son elegidos mediante asambleas, como: Héctor Castillo Pión (Bulé) ,Francisco Castillo Castro (Jilín)

Guido Cabrera (Guido), Junior Castro Montilla (Junior)

Ya para el año de 1986 la exigencia y el servicio que demandaba la Provincia eran más amplios y aparecen las guaguas o minibús de 26 a 30 pasajeros y con ellas el servicio de EXPRESO siendo los señores Francisco Peña Ramírez, Florentino Cedano (Luis) y Martín Castillo los primeros propietarios en adquirir guaguas o minibuses para brindar este servicio.

En el 1992 aparecen las guaguas o minibús de 36 a 40 pasajeros hasta que en el 1998 se utilizan las guaguas o autobuses de 45 A 50 pasajeros. En el 2003 se implementan los Autobuses de 54 a 60 pasajeros con todas las comodidades: aire full y doble televisión para cumplir con las exigencias de los nuevos tiempos.

En el 2004, nace un hijo más de este logro del transporte de Higüey-Santo Domingo: LA ASOCIACION DE PROPIETARIOS DE AUTOBUSES DEL TRASPORTE PUBLICO DE LA PROVINCIA LA ALTAGRACIA (APTPRA) que iniciando como EXPRESO BAVARO en conjunto con SITRABAPU cubriendo una necesidad y una petición del sector turismo y el empresariado hotelero de esta región.

Es bueno señalar que el 98% de los propietarios, choferes y cobradores son nativos de la Provincia de La Altagracia (Higüey) lo que equivale a que APTPRA es una fuente de empleo nuestra Provincia.

Para el 2016 APTPRA incursiona en los nuevos y modernos autobuses de doble piso acogiendo más de 80 pasajeros. Actualmente viajamos a Higüey, Bávaro, Punta Cana, Verón y San Pedro de Macorís.

Filosofía Corporativa.

Misión: Somos una empresa de servicio, dedicada al transporte terrestre de pasajeros y mercadería, buscando satisfacer plenamente a nuestros clientes con seguridad y cumplimiento, por esto contamos con el mejor equipo técnico y los valores éticos y morales, así como, la capacitación constante del capital humano; el activo más valioso que poseemos.

Visión: convertirnos en una de las empresas líderes de transporte terrestre de pasajeros y mercadería de la Republica Dominicana, logrando que nuestros estándares sean los más altos, de manera que los usuarios se sientan totalmente satisfechas con nuestros servicios y seamos reconocidos por nuestros valores empresariales

Valores:

Ética

Puntualidad

Cumplimiento

Calidad

Eficiencia

Honestidad

Innovación

2.1.2 Importancia de la Innovación en APTPRA.

En APTPRA es importante la innovación por ser empresa de servicio, la cual hacen traslado de personas de una provincia a otra y esta influye en la imagen que tienen los empleados y los usuarios en relación a la constante

innovaciones que se realizan tanto en los autobuses como en cada una de las terminales y el personal.

El aspecto tecnológico ha sido de mucha ayuda, en este sentido, dota a APTPRA, ante otras empresas; como la referencia hacia la modernidad y comodidad para los usuarios, siendo más expedito en el manejo de usuarios y toma de medidas que conlleven la eficiencia de las empresas.

Estructura Organizacional de APTPRA.

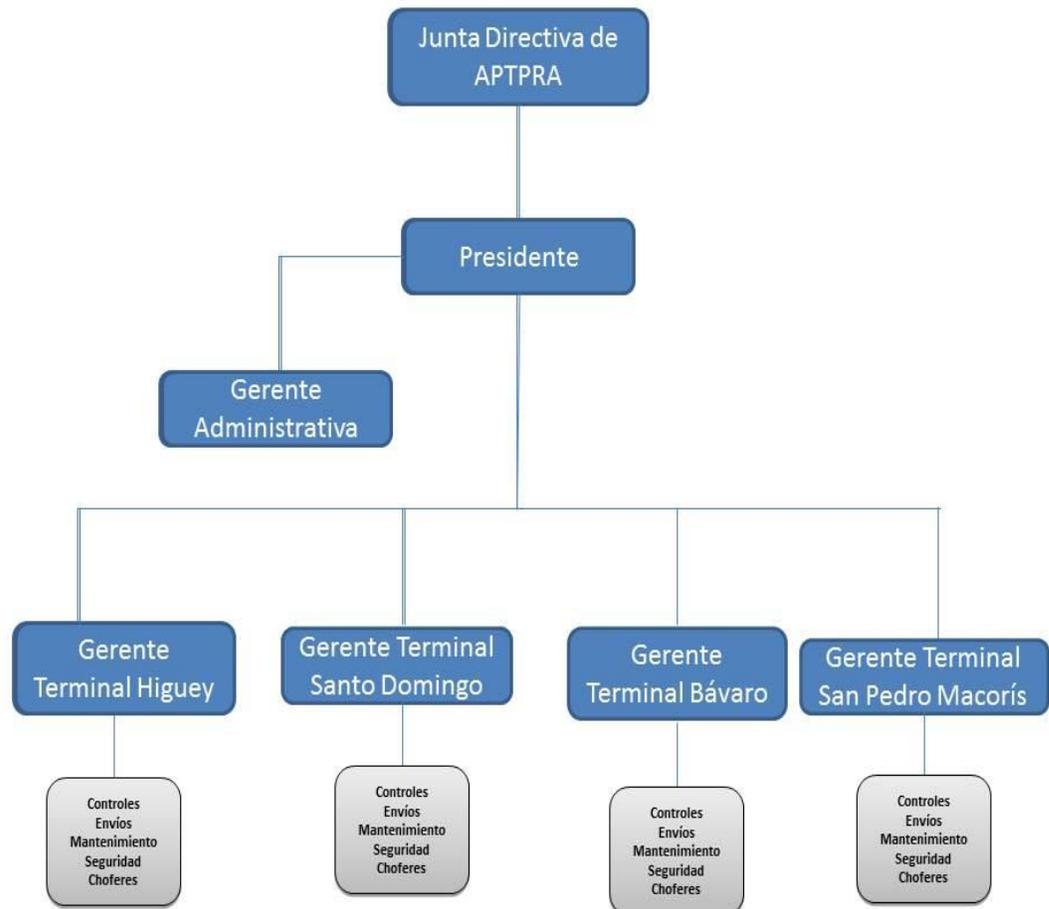


Figura 11. Estructura Organizativa
Fuente: Dpto. de Recursos Humanos de APTPRA

2.1.3 Responsabilidad Social.

Dentro de la Asociación de Propietarios del transporte Público de la Provincia de Higuey, tiene como prioridad la Responsabilidad Social para ayudar a los usuarios de la Provincia de higuey, ya que somos parte fundamental del desarrollo y nos debemos a esta provincia.

Dentro de las labores bajo la calificación de Responsabilidad social nos basamos de ayudar a los estudiantes meritorios que se trasladan a San Pedro de Macorís y Santo Domingo, son exonerados el pago del pasaje, a través de un carnet que le facilita la empresa al momento de ellos realizar la solicitud para el mismo.

Así mismo a los usuarios que se trasladan por enfermedades complejas para recibir tratamientos u otro tipo, dígame diálisis o terapia por cualquier enfermedad no les cobramos.

Dichas facilidades también abarcar un sin números de instituciones que contribuyen con un servicio a la población, se le exonera el costo del pasaje como aporte de nosotros hacia sus funciones, tales como: Hogares Crea, Policía Nacional, AMET, etc.

APTPRA cuenta con varias facilidades para la población de la provincia de Higuey, proporcionándoles colaboración a Junta de Vecinos, escuelas, universidades y otras instituciones que vayan ligadas al ámbito educativo.

Con estas colaboraciones de APTPRA a la población aportamos en dicha forma a la población mediante la responsabilidad social que amerita.

2.2 Planteamiento de la Campaña

Para el planteamiento de campaña que a partir de ahora podrán apreciar, se consideró apropiado manejar el tema de unión y trabajo en equipo, por ser uno de los temas que públicamente han utilizado en sus redes sociales esta empresa. En esta oportunidad relacionando sus colaboradores con los servicios y su filosofía que ofrece APTPRA.

Se estará manejando un texto sencillo, de fácil comprensión con un matiz atractivo, apegado a los valores de la empresa y a la unión del equipo, pero sin dejar de comunicar los beneficios concretos que acerquen a cada colaborador más con la empresa y el conocimiento de los servicios.

Con este planteamiento se buscó dar continuidad a los aspectos positivos de la compañía, reforzar o rellenar los puntos débiles que reflejo la compañía hacia sus colaboradores.

2.2.1 Grupo de Interés.

Dentro de la empresa APTPRA el foco principal y primordial para la conceptualización de la campaña para dar a conocer el manual de Inducción vía Comunicación Interna y los grupos son:

Dueños de Autobuses: Corresponde a la asociación de propietarios de autobuses dentro de la compañía.

Personal Administrativo: Corresponde a todo el personal de oficina dentro de la compañía.

Choferes y Cobradores: Estas personas está en constante movimiento,

debido a que por su ocupación no disponen de tiempo dentro de la terminal.

Personal de Combustible: Personal encargado de suplir combustible a las unidades en las terminales, diariamente.

Controles: Encargados del flujo y distribución de las salidas de los autobuses en horario.

Agentes de Envíos: Personal a cargo realizar la solicitud de envíos a otras terminales de la compañía.

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

- Elaborar la campaña de comunicación interna para dar a conocer el manual de inducción de la asociación de propietarios de autobuses de transporte público de la provincia de Higuey (APTPRA)

2.3.2 Objetivos Específicos

- Definir los medios y canales de comunicación interna a ser utilizados para la puesta en marcha de la campaña de comunicación interna.

- Implementación de información y estructura que permita al empleado conocer el manual de inducción a través de la campaña de comunicación interna.

- A partir de la campana de comunicación crear sinergia entre los colaboradores para el conocimiento de las informaciones

- Dar a conocer a través de la campana de comunicación interna el manual de inducción.

2.4 Diagnóstico

La comunicación interna dentro de una compañía es fundamental para el desarrollo de los colaboradores y para el despliegue de las informaciones a clientes y usuarios. Debido al desconocimiento de los colaboradores en las empresas sobre sus servicios e informaciones, nos motiva a trabajar y desarrollar esta campaña, para fundamentar y dar a entender la importancia de los manuales de inducción y a la vez el uso efectivo de la Comunicación Interna en las empresas. Un correcto manejo del manual de inducción asegura que los colaboradores eviten errores por desconocimiento que podría traducirse en insatisfacción de usuarios finales.

Es ello que como empresa se debe asegurar que todos los colaboradores conozcan y entiendan la finalidad del manual de inducción, mediante lo expuesto anteriormente hemos decidido realizar una Campana de Comunicación interna para dar a Conocer el Manual de Inducción de la Asociación de Propietarios de Autobuses de Transporte público de la Provincia de Higuey, que mediante la encuesta y la entrevista nos arrojó las informaciones necesarias que nos darán lineamientos para la creación de la campana.

2.5 Presentación y Análisis de Resultados

Se utilizó la entrevista para los colaboradores de la Empresa APTPRA, con un total de 7 preguntas la cual estratégicamente realizada estarán aportando al desarrollo de esta campaña, dicha entrevista se realizó a un total de 150

empleados, distribuidos en 4 terminales correspondientes a Santo Domingo, Higüey, San Pedro y Bávaro y también se utilizó la entrevista, que se le realizó a la Gerente de la terminal Santo Domingo Mileisy Almanzar, encargada de la comunicación. Y lo cual constó de 6 preguntas. Dichos resultados arrojados en la encuesta, se observa que solo 26.7% de los colaboradores comunicaron haber recibido inducción al momento de entrar a la empresa, así mismo 59% respondieron que ningunos de las informaciones predominante al momento de entrar a la empresa fueron explicados.

Sin embargo, uno de los errores más preocupantes es que 50% confirma que dichas informaciones fueron dadas por sus propios compañeros y que, al momento de hacerlo por la vía gerencial, lo hacen de manera verbal o llamadas telefónicas. Estos resultados han determinado los caminos que se desean desarrollar para la Asociación de Propietarios de Transporte Público de la Provincia de Higüey (APTPRA). De la entrevista realizada la información suministrada fue que, las informaciones que se le notifican a los recursos son básicas al momento, como: departamento que laborara, funciones, entre otros.

A continuación, se describe el desglose de la campaña.

2.6 Estrategias de la Campaña

2.6.1 Comunicación Interna para dar a conocer el Manual de Inducción de la Asociación de Propietarios de Transporte Publico de la Provincia de Higuey.

Sobre la base en los objetivos de la estrategia que seleccionados para la campaña de la compañía, fue desarrollada en base *AIDA*.

Se realizó un enfoque en los mensajes claro y atrayente a fin de llamar la atención de los colaboradores.

Para alcanzar y despertar el interés hacia los mensajes se buscaron imágenes con la que los colaboradores se puedan identificar, asimismo se identificaron y reforzaron los servicios que ofrece APTPRA, resaltando su importancia y calidad.

Exteriorizar la satisfacción de contar las diversas razones de que ser parte de APTPRA en condición de empleados, con un mensaje de simple comprensión, fue lo que planteamos para motivar el Deseo de conocer las informaciones de la empresa.

Por último para lograr promocionar la Acción del conocimiento, se expuso la facilidad de la acción, mediante el apoyo que hace fuerte a la compañía y lo sencillo que es la obtención de las informaciones.

De igual forma la implementación de un plan de difusión sobre el uso para los colaboradores del área Administrativa la utilización y manejo de intranet proyectándolo como una herramienta de búsqueda de información sencilla y que

facilita el acceso a las informaciones.

Facilitar mediante la intranet todas las informaciones y formularios referentes a permisos, vacaciones, licencias, entre otros.

2.7 Objetivos de la Campaña

2.7.1 General.

- Desarrollar campaña a través de la comunicación interna para dar a conocer el manual de inducción de la Asociación de Propietarios de Transporte Público de la Provincia de Higuey.

2.7.2 Específicos.

- Desarrollar estrategias a través de los canales de comunicación interna que sean atractivos para los colaboradores.

- Desarrollar el interés sobre las informaciones de la empresa ante los colaboradores.

- Unificar las informaciones ante toda la empresa.

- Realizar una medición sobre la efectividad de la Campaña a largo plazo.

2.8 Plan de Acción

Dentro del plan de acción contemplado para la campaña a la Asociación de Propietarios de Transporte Público de Higuey, está el desarrollo de una serie de planteamientos y estrategias que serán de utilidad para el uso eficiente de las informaciones dirigida a los colaboradores.

Si bien es cierto, dicha campaña está basada en canales efectivos de comunicación Interna, a través herramientas de fácil acceso para los grupos de intereses.

Se estará realizado la creación de una aplicación móvil debido a que en la encuesta los colaboradores contestaron que desean un canal móvil debido a que no siempre están en un escritorio fijo, es por esto que se decide crear una aplicación móvil para ser descargadas en las flotas de los colaboradores, especialmente a choferes, controles y cobradores, donde puedan hacer uso de la aplicación para consultar cualquier información sobre la compañía, de igual manera en dicha aplicación podrán enviar sugerencias, comentarios, solicitud de informaciones y de cartas.

Constará de un menú desplegable y un buscador de palabras claves, tendrá un diseño llamativo y dinámico para despertar interés de los colaboradores hacia ella y las informaciones que se cuelgan en ella.

También otros canales de comunicación para los colaboradores será pantallas táctiles en las terminales e Intranet para los empleados del área administrativa, también se creará y un grupo de WhatsApp para los empleados de que por su trabajo no estén en las terminales, con estos canales buscamos que en todo momento las informaciones fluyan y la misma serán canales de retroalimentación de ellos hacia la empresa.

Los mensajes que se estarán desplegando en los diferentes canales se crearan mediante las gerencias, historia de la empresa, dueños de autobuses y los mismos colaboradores que son parte esencial para la creación de los

mensajes, y de qué manera dejando saber que le gustaría y de qué manera.

A continuación, se presenta un cuadro contentivo de los cargos ocupados con la distinción de las necesidades de los canales de comunicación y los responsables.

GRUPO DE INTERÉS	TÁCTICA / ACCIÓN	RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Colaboradores en General	Evento para dar a conocer internamente la conceptualización de la campaña de Comunicación Interna.	Departamento de CI y Departamento de Eventos												
Dueños de Autobuses	Desarrollar ángulos noticiosos de todos los temas.	Presidente de APTPRA												
Personal en general	Creación de contenido para ser pasados en diseño para los colaboradores	Encargada de CI y Comunicación Digital y diseño grafico												
Gerente de terminales	Se desarrollará contenido de todas las iniciativas que ejecuta APTPRA.	Deartamento de prensa y comunicaciones. Departamento de Comunicación Interna.												
Choferes, controles, Empleados de combustible	Creación de herramienta de grupo de Whatsapp	Departamento de CI y Departamento de Redes Sociales												
Gerentes, Supervisores, Dueños de Autobuses y Encargados	Se elaborará un cronograma de notas proactivas de las incidencias y actividades de APTPRA.	Departamento Relaciones Públicas												
Personal administrativo, Dpto. envíos	Creación de Intranet	Departamento de Informatica												
Personal administrativo y gerencia	Colocacion de una pantalla tactica en cada terminal para el uso de los empleados	Dpto de informatica y RRHH												
Choferes, cobradores y controles	Departamento de Informatica													
Departamento de Capacitación	Se desarrollarán programas de capacitación.	Departamento RRHH y Capacitación												
Choferes, Personal Administrativo, agente de envíos controles, Empleados de combustible	Invitar a los empleados a compartir temas interés general.	Departamento Comunicación Interna Departamento de prensa y comunicaciones												

Cuadro 5. Cargos y Tácticas de acción.
Fuente: Elaboración Propia (2017).

2.9 Estimado de Costos

Para poder desarrollar y llevar a cabo dicha campaña es fundamental contar con un presupuesto que permita desarrollar y desplegar cada una de las estrategias, acciones y prácticas que hemos plasmado en este trabajo.

Con este monto se implementarán las acciones desde el inicio hasta el final, para que la Campaña de Comunicación Interna de a conocer el manual de inducción de la Asociación de Propietarios del transporte Público de Higüey de manera satisfactoria.

Descripción	Monto
Realización y realizar Campaña de comunicación interna	RD\$1,500,000

Cuadro 6. Estimado de Costos
Elaboración propia (2017).

2.10 Conclusiones

Se pudo observar que los colaboradores de APTPRA no manejan las informaciones de la empresa en su totalidad ya que desconoce la misión, visión y valores de la empresa. Los colaboradores encuestados afirmaron que prefieren obtener las informaciones mediante aplicaciones móviles una vez están dentro de la empresa, porque las mismas ofrecen interactividad, fácil acceso e inmediatez, hasta el punto de que los colaboradores no utilizan los manuales de inducción que puedan existir en la empresa.

Todo esto permitirá que los colaboradores no solo conozcan lo que estarán ejecutando en su día a día, sino que también influirá en beneficio de la empresa para la exportación de información a lo externo de la compañía.

Según la investigación y creación de la campana la Empresa APTRPA se logrará una cercanía y empatía con su personal con el posicionamiento y manejo de las informaciones. La creación de esta campaña en la empresa aportará a la conversación, empoderamiento, transparencia, participación, y escucha de los colaboradores hacia APTRPA.

Dicho esto, hasta aquí, se refleja que la comunicación interna en las empresas está revolucionando la forma de comunicar de una manera diferente, permitiéndole a sus colaboradores comentar, recibir y comentar prácticamente en tiempo real.

2.11 Recomendaciones

Establecer un orden trasnacional entre los colaboradores y Recursos humanos y Comunicación Interna, buscando una gestora de comunicación, que maneje tanto a los colaboradores internos como a los externos y que sea el único medio de difusión de la comunicación interna en todos los cargos y niveles.

Actualizar los documentos de comunicación interna, Recursos humanos e Inducción para contribuir a crear una cultura organizacional que ayude al logro de los objetivos de la empresa.

Crear y aplicar métodos de inducción eficaces que especifiquen los detalles de la empresa de su misión, visión, vales, quienes son, entre otros.

Analizar y estudiar de manera consiente y periódicamente los obstáculos de los procesos y que enfrente la empresa a lo interno y externo.

Revisión periódica de los canales de comunicación que se están implementando en la empresa, con la finalidad de realizar mejoras.

Elaborar preguntas y respuesta claves para los colaboradores.

Crear un manual general de la empresa que contenga documentaciones apropiadas, para el desarrollo y buen funcionamiento de los procesos dentro de la asociación.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado, M., Rodríguez, J., y Sánchez, S. (2010). **Didácticas de Inducción de Personal.** Grupo 69003. Disponible en <http://www.tecnologos69003.blogspot.com> (Consultado en Abril 2017).
- Busso, V. (2014). **Beneficios de Implementar un plan de Comunicación Interna.** Disponible en <http://www.gestion.org> (Consultado en Marzo, 2017).
- Carrasco, S. (2009). **Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación.** Lima: Ed. San Marcos.
- Castaño C., y Niño M. (2012). **La Inducción de Personal como Agente de Cambio en la Organización para a mejora de Procesos.** Disponible en <http://www.repository.unimilitar.edu.co> (Consultado en Abril 2017).
- Díaz, G.; Díaz L. y Díaz A. **Metodología de Investigación herramientas para la investigación científica.**
- Fernández, F. (2012). **Funciones de la Comunicación Interna.** Tesis Doctoral Disponible en <http://www.gestion.org>. (Consultado en Marzo 2017).
- Hernández, P. (2000). **Las técnicas de investigación,** editado en República Dominicana.
- Héctor, M. (1996). **Manual de comunicación oral**
- Mercedes, Ch.(1991), **El Diagnostico de Comunicación: Gestor de Cambio.**
- Muñoz, C.(2011). **Como elaborar y asesorar una tesis de investigación.**
- Stefanu, Y. (2016). **Elementos que debes integrar en la comunicación interna de tu Empresa.** Artículo 5, Disponible en <http://www.ubsce.ub.edu>. (Consultado en Marzo, 2017).
- TQM asesores. (s/f). Disponible en <http://www.tqm.es> . (Consultado en Marzo, 2017).
- Villafañe, J. (1999). **La Gestión profesional de la imagen corporativa**
- Viñafalle, J. (2005). **Hacia un modelo de gestión de la reputación interna.**
- Viñafalle J. (2005). **La comunicación empresarial y la gestión intangible en**

España y Latinoamérica. Informe anual 2005.

Villafañe, J. (2006). **Para un conocimiento más amplio de la gestión de reputación interna.**

ANEXOS



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Departamento en que labora _____

¿Terminal a la que pertenece? a) Santo Domingo b) Higüey c) Bávaro d) San Pedro

1- Cuando usted entro a la compañía recibió una introducción de que es la empresa, áreas, departamento etc.

- a) Si
- b) No

2- ¿Marque cuáles de los siguientes aspectos de la empresa APTRA le fueron explicados cuando entro a la empresa?

- a) Filosofía corporativa
- b) Responsabilidad Social
- c) Lideres
- d) Estructura Departamental
- e) Objetivo de la empresa
- f) Historia de la empresa
- g) Otras

3- ¿Cómo lo conociste estos aspectos?

- a) Supervisor
- b) Otro empleado
- c) En los Pasillos
- d) Conversaciones en el comedor
- e) Otras

4- ¿Cuáles son los canales que utiliza la empresa para comunicarse contigo?

- a) Verbal
- b) Escrita
- c) A través de otro compañero
- d) llamadas
- e) otras

5- ¿Qué tipo de información desearía que contenga?

- f) Horarios
- g) Precios de servicios
- h) Tipos de autobuses
- i) servicios
- j) Información acerca de la compañía
- k) Otras

6- ¿A través de que vía le gustaría recibir las informaciones?

- a) Correo institucional
- b) manuales
- c) Mural
- d) Página corporativa
- e) Mini mensajes
- f) Redes Sociales
- g) Email
- h) Otros

7- ¿Con que frecuencia le gustaría estar recibiendo las informaciones?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Cuando lo amerite
- e) Otras



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

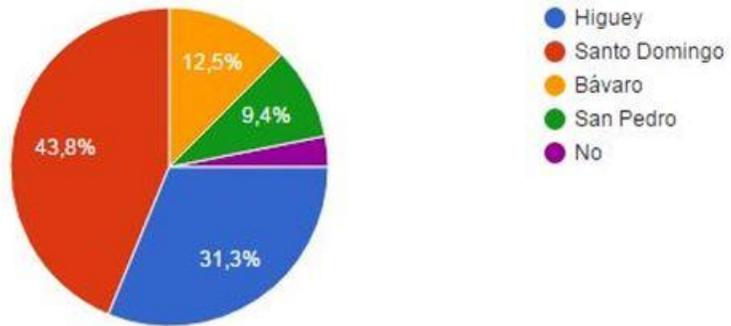
Entrevista

Nombre:

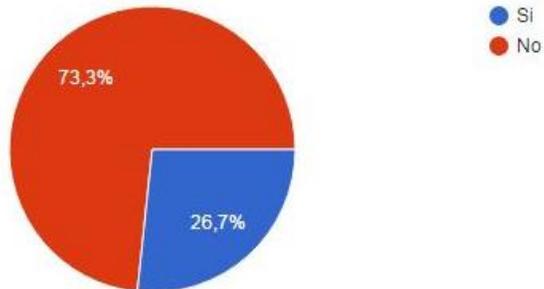
Cargo.

1. ¿Cómo es el proceso de inducción que se realiza en APTPRA?
2. ¿Cada que tiempo informan al personal?
3. ¿A través de que vía canalizan las informaciones a los colaboradores?
4. ¿Qué tipo de informaciones les suministran a los empleados?
5. ¿Cuál es la importancia del manual de inducción
6. ¿Quienes realizan la labor de la comunicación Interna?

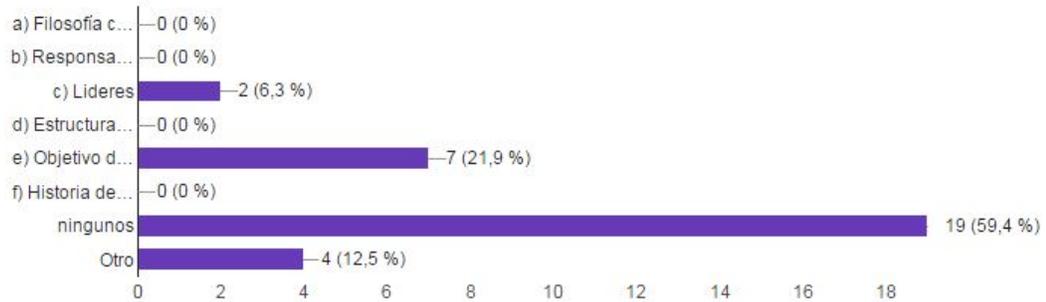
Terminal a la que pertenece



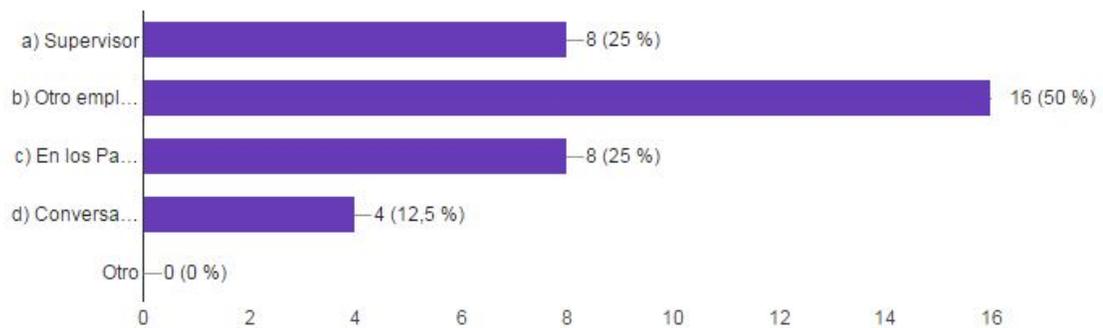
Cuándo usted entro a la compañía recibió una introducción de que es la empresa, áreas, departamento etc.



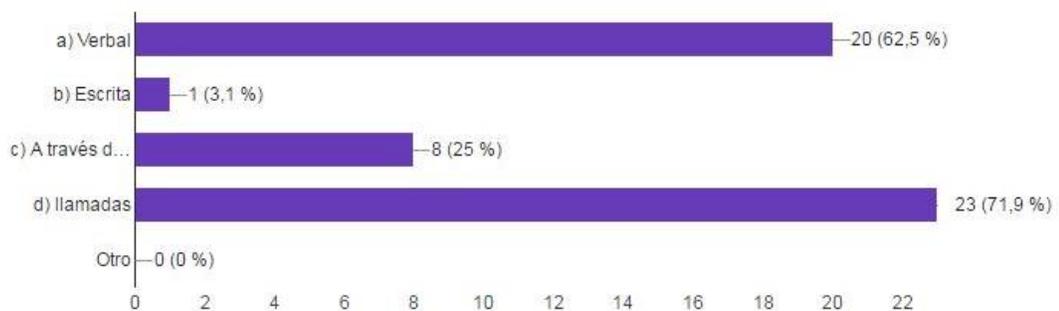
Cuáles de los siguientes aspectos de la empresa APTPRA le fueron explicados al entrar a la empresa?



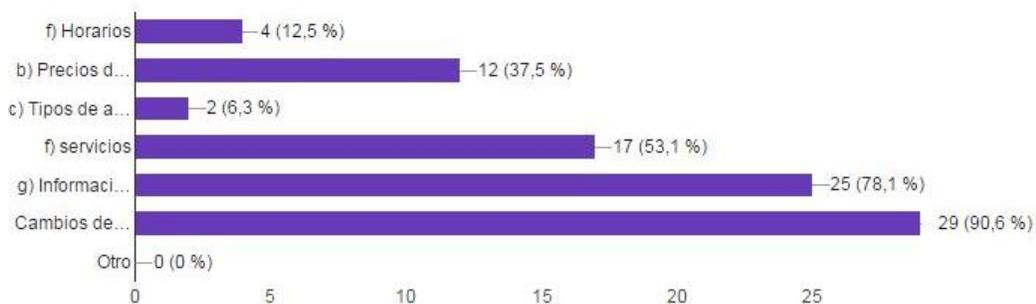
Cómo conociste estos aspecto?



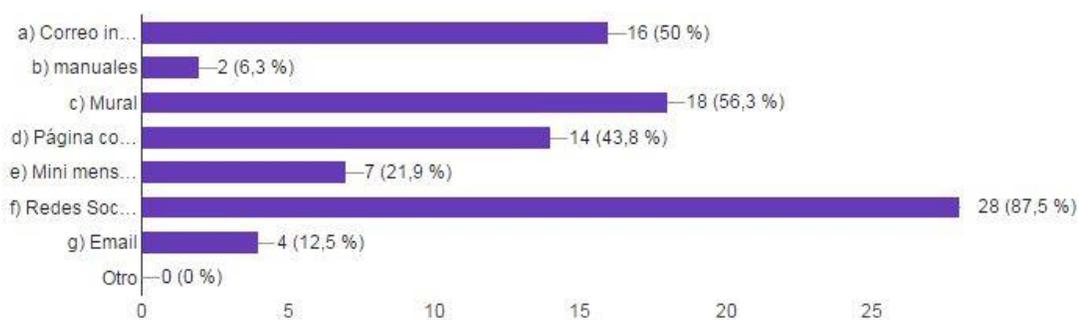
Cuáles son los canales que utiliza la empresa para comunicarse contigo?



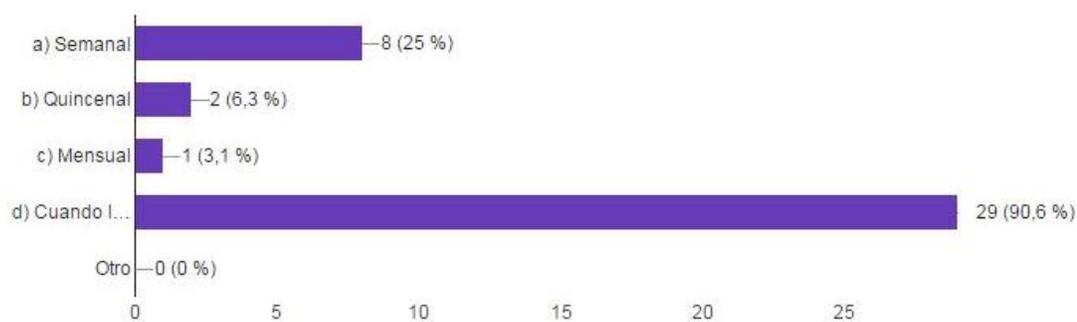
Qué tipo de información desearía que contenga?



A través de que vía le gustaría recibir las información? (32 respuestas)



Con que frecuencia le gustaría estar recibiendo las informaciones?





Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Entrevista: Mileisy Almanzar

Cargo: Gerente de la Terminal APTPRA Santo Domingo

- 1. ¿Cuál es el proceso de inducción que se realiza en APTPRA?** El proceso de inducción que se realiza en APTPRA es informarle al empleado a que departamento va y cuáles serían sus funciones a realizar, al momento le hago una breve descripción de que trabaja la empresa y se le notifica que es una asociación de varios dueños de autobuses.
- 2. ¿Cada que tiempo informan al personal?**
Desde el momento que realizo esta función le informo al personal cada 3o 4 meses o según las informaciones que surgen como subida de pasajes específicamente.
- 3. ¿A través de que vía canalizan las informaciones a los colaboradores?**
Se le realiza vía escrita y en ocasiones de manera verbal
- 4. ¿Qué tipo de informaciones les suministran a los empleados?**
Retroalimentaciones sobre su posición, cambio de costo de los pasajes
- 5. ¿Cuál es la importancia del manual de inducción**
El manual de inducción es importante porque mantiene al recurso informando sobre empresa, de que está haciendo, ofreciendo a los usuarios.
- 6. ¿Quiénes realizan la labor de la comunicación Interna?**
Actualmente no existe una persona directamente con el cargo, la responsabilidad recae a los encargados de cada terminal tanto en mi aquí en Santo Domingo, como en Higuey, Bávaro y San Pedro de Macorís. Cada uno debemos velar que las informaciones que nos suministran lleguen a todos los empleados administrativos, choferes y colaboradores de APTPRA.