



## **Decanato de Posgrado**

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

**“Manual de comunicación interna para la empresa Haina  
International Terminals, año 2020”**

**Sustentando por**

Marie Joselyn Torres Alcantara  
2018-0249

**Asesora**

Dr. Alicia Álvarez

Santo Domingo. República Dominicana  
Septiembre 2019

## **RESUMEN**

Partiendo de que para las organizaciones sus colaboradores son recursos esenciales y analizando los diferentes enfoques de autores sobre la comunicación interna, podemos decir que la misma es una herramienta estratégica y de gran relevancia para las empresas. A través de un manejo efectivo en la comunicación interna las empresas pueden obtener resultados positivos enfocados en la cultura organizacional, el rendimiento de los equipos, el funcionamiento uniforme, sentido de pertenencia, así como que promueve el intercambio de conocimientos y opiniones entre los colaboradores. Por lo anterior mencionado y con fines de presentar oportunidades de mejoras, en este proyecto se presenta un diagnóstico de la comunicación actual en Haina International Terminals y una propuesta de manual de comunicación interna, que permita estandarizar la forma de cómo debe comunicarse para lograr una comunicación efectiva en la organización.

# INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

1.1 Comunicación organizacional.....	4
1.2 Proceso de la comunicación .....	5
1.3 La comunicación interna como recurso gerenciable.....	6
1.4 Tipos de comunicación interna .....	7
1.5 Formas de comunicación .....	9
1.6 Canales e instrumentos de una comunicación interna .....	10
1.7 Barreras de la comunicación .....	12
1.8 El plan de comunicación .....	15
1.9 La política de comunicación .....	18
1.10 Objetivos de gestión de la comunicación interna.....	20
1.11 Modelo de las “cinco IES” en la comunicación interna .....	21

## **CAPITULO II. METODOLÓGICO**

2.1 Objetivos.....	23
2.1.1 Objetivo general .....	23
2.1.2 Objetivos específicos .....	23
2.2 Justificación .....	23
2.2.1. Justificación Teórica .....	23
2.2.2. Justificación Metodológica .....	24
2.2.3. Justificación Práctica .....	24
2.3 Métodos de investigación .....	24
2.4 Técnicas de investigación .....	25
2.5 Variables e indicadores .....	26
2.6 Muestra.....	26
2.7 Análisis de la investigación.....	27
2.7.1 Informe de investigación documental .....	27
2.7.2 Comunicación interdepartamental y flujos de comunicación: .....	29
2.7.3 Barreras de comunicación: .....	30
2.8 Informe diagnostico organizacional .....	31

## **CAPITULO III PROPUESTA MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA HIT**

3.1 Generalidades de la empresa.....	33
3.2 Organigrama del departamento de comunicación corporativa .....	34
3.3 Elementos de identidad .....	35
3.4 Objetivos del manual de comunicación interna para la empresa .....	38
3.5 Alcance.....	38

3.6 Responsables de aplicación .....	38
3.7 Estrategias de comunicación organizacional interna .....	39
3.7.1. Estrategias de estandarización de estandarización de políticas y procesos .....	39
3.7.2. Estrategias y concientización a colaboradores, orientadas los objetivos de comunicación interna.....	46
3.7.3. Estrategias para el uso de canales y herramientas de comunicación interna.....	48
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	56
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	57
<b>REFERENCIAS</b> .....	58
<b>ANEXOS</b>	

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Subcapítulo 3.1 Generalidades de la empresa</b> .....	33
Figura No.1. Organigrama del departamento comunicación corporativa.....	34
<b>Subcapítulo 3.7.1 Estrategias de estandarización de estandarización de políticas y procesos</b> .....	39
Figura No.2. Flujo de proceso solicitud de campañas de comunicación interna	42

# INTRODUCCION

Los tiempos han cambiado, las organizaciones no están enfocadas o estructuradas de la misma forma que hace unos años. Han identificado el valor que tiene para las empresas el sentir de sus miembros y la importancia de un buen clima organizacional. Parte de las acciones que den como resultado un buen clima organizacional es un manejo adecuado de la comunicación interna, prestando importancia no solo a que se comunica y como se comunica, sino también a la forma en que se comunica. Aspectos como el tono, el volumen, los gestos, la forma de redacción son clave al momento de transmitir un mensaje y que se reciba de la forma que se quiere transmitir.

Haina International Terminals.), empresa que opera el puerto Río Haina desde el año 2001, por un grupo de empresarios dominicanos del sector naviero. Su principal actividad es la descarga y carga de mercancías de buques que visitan al puerto.

En cuanto al manejo de su comunicación interna, se gestiona a través del Departamento de Recursos Humanos, quienes realizan esfuerzos en mantener a los colaboradores informados en todo lo concerniente al marco filosófico y a los acontecimientos institucionales de relevancia.

A pesar de esto, existen informaciones que no llegan de forma eficaz a todos los colaboradores, por los horarios rotativos, la naturaleza de la empresa y la ausencia de un plan estructurado para comunicar. Además, de que no todos los canales existentes se actualizan de forma continua, se comparten informaciones que no cumplen con un lineamiento definido, varios departamentos interactúan en campañas de comunicación y se llevan campañas de forma paralela.

Todo esto muestra que, la empresa no cuenta con una comunicación interna centralizada y un manual con lineamientos y políticas claras de comunicación.

De seguir así, la empresa podría incrementar desconcierto, desinformación entre los empleados; lo que repercutiría de forma negativa en el clima organizacional y en el sentido de pertenencia, incrementando la tasa de rotación del talento humano. Situación opuesta a lo que busca y quiere la empresa.

La idea por defender es la importancia de la comunicación interna para el desarrollo organizacional de la empresa, permitiendo el cumplimiento de los objetivos de la organización. Además de que un manual contribuye al desarrollo de la cultura organizacional de la empresa

Con esta investigación se obtuvieron conclusiones que permiten ser la base de esta propuesta, la cual tiene como meta crear un manual de comunicación interna con el objetivo de centralizar y eficientizar la comunicación organizacional; implementando estrategias las cuales tendrán como objetivo lograr homogeneidad de comunicación acorde con el prestigio de la empresa.

Los objetivos de esta investigación están orientados en:

### **Objetivo general**

Realizar un manual de comunicación interna para la empresa Haina International Terminals, año 2020.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la comunicación interna de Haina International Terminals.
- Analizar las herramientas actuales de comunicación interna de Haina International Terminals.

- Elaborar las estrategias de comunicación interna a utilizar para Haina International Terminals.

Para lograr los objetivos de esta propuesta, se realizó como técnica una investigación de campo, analizando la documentación actual y entrevista algunos de los colaboradores. Estos resultados fueron analizados partiendo de las variables establecidas y considerando su diseño exploratoria- descriptiva la cual no manipulará intencionalmente ninguna variable.

Con relación a limitaciones en la investigación, solo se puede mencionar que, por la naturaleza de la empresa, las limitaciones fueron de trabajo de campo, debido a la disponibilidad de los entrevistados. Sin embargo, pudieron ser realizadas de forma satisfactorias.

En cuanto a la estructura, se podrá apreciar de forma sintética cada capítulo desarrollado.

En el capítulo I Marco teórico, se desarrolla un marco referencia de términos expuesto por diferentes autores sobre la comunicación organizacional.

En el capítulo II marco metodológico se delimitan los aspectos metodológicos como son los objetivos de la investigación, la justificación, métodos de la investigación, variables, así como el resultado y análisis de las observaciones realizadas.

En el capítulo III contiene la propuesta del manual de comunicación interna, realizado por quien sustenta este trabajo, el cual inicia con una presentación, el alcance, los objetivos, las estrategias y otros elementos importantes del plan.

Y por último podremos encontrar las conclusiones alcanzadas en el desarrollo del trabajo, así como con los anexos de este.

# **CAPÍTULO I Marco teórico**

## **1.1 Comunicación Organizacional:**

Podemos decir que la comunicación es toda acción entre un emisor y un receptor que permita transmitir un mensaje. En lo que al ámbito organizacional se refiere, puede considerarse como una herramienta vital para el buen funcionamiento de la empresa y como un factor determinante del clima laboral. Y es que en las empresas no debe haber islas, sino que todos al unisonó deben ir en línea a los objetivos y es el que la dirección ha establecido.

En cuanto a la definición de comunicación podemos encontrar que: “La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor” (García, 1988, p. 23).

Mientras que, para Andrade (2005) “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos” (p.15-16).

También plantea que la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte (Andrade, 2005, p.9).

## 1.2 El proceso de la comunicación

La comunicación es dinámica, y en ese proceso hay elementos que se deben considerar en el proceso de comunicar. Entendiendo cada uno de estos elementos ayuda a comprender el proceso mismo.

Adler y Marquardt (2005) mencionan “el proceso de la comunicación es más que la suma de estos elementos; sin embargo, entenderlos nos ayudara a explicar que ocurre cuando una persona trata de expresar una idea a otras” (p.8-9).

- Emisor: el proceso de la comunicación empieza con el emisor, es decir, la persona que transmite un mensaje.
- Mensaje: un mensaje es una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor.
- Cifrar: el emisor debe escoger ciertas palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado. A esta actividad se le llama cifrar.
- Canal: el canal a veces llamado medio es el método que empleamos para enviar un mensaje.
- Receptor: un receptor es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje.
- Descifrar: A veces ocurre que un mensaje llega intacto al receptor, pero no hay garantía de que lo entienda como el emisor deseaba. El receptor tiene que descifrar el mensaje, adjudicándole un significado a las palabras o símbolos (p.8).
- Retroalimentación: la respuesta que puede discernir un receptor ante el mensaje del emisor (p.9).
- Ruido: una de las fuentes más importantes de fallas en la comunicación es el ruido, término que los estudiosos de la comunicación usan para referirse a obstáculos en el intercambio de mensajes (p.9).

### **1.3 La comunicación interna como recurso gerenciable.**

A partir de los diferentes conceptos que plantean los autores, podemos decir que la comunicación es un recurso de mucho valor para la gerencia. Y no es únicamente el transmitir instrucciones al colaborador. Es que, a través de un manejo efectivo en la comunicación interna pueden obtenerse resultados positivos enfocados en la cultura organizacional, el rendimiento de los equipos, el funcionamiento uniforme, sentido de pertenencia, así como que promueve el intercambio de conocimientos y opiniones entre los colaboradores.

Así lo considera García (1998) quien menciona que, “la comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa” (p.53).

- Para hacerla más productiva y competitiva, mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal;
- Para dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial compartido;
- Para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos;
- Para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución;
- Para sensibilizar al activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven la empresa;
- Para formar mejor, con el fin de desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar los cambios;
- Para dar a conocer informaciones y resultados y contar con las ideas y opiniones de todos;
- Para repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos, mejorar el clima laboral, subir la moral de los empleados y crear dinámica de grupo (p.53).

Por los puntos mencionados anteriormente se puede apoyar su argumento de que la comunicación interna es para las empresas, sin duda, un recurso estratégico gerenciable.

#### **1.4 Tipos de comunicación interna**

Las empresas deben tener identificado los tipos de comunicación existentes y esto con fines de sacar un mejor provecho a lo que se va a comunicar y aplicar las herramientas correctas. Algo queda claro es que, para que exista un manejo idóneo de la comunicación interna, no debe ir en una sola dirección. Es por esto que a continuación se podrá encontrar un detalle de diferentes autores en este sentido.

En cuanto a los tipos de comunicación Escobar (2009), indica que “la interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología” (p. 10) en:

- **Formal:** Esta comunicación utiliza la escritura que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas. como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burócratas (p.10).
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa ascendente. óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

- Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba" (p.10-11).
- Por su parte Ongallo (2007), establece "una tipología llamemos clásica de la comunicación en las organizaciones. Se acepta generalmente la división de la comunicación en los tres tipos que se verán en las líneas subsiguientes" (p. 32).
- Descendente: el fin es comunicar a los niveles inferiores de la organización las ordenes o noticias que emanan de los niveles superiores (dirección, gerencia...) (p.33).
- Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos (p.33).
- Ascendente: el fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones (p.35).
- Horizontal: El fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de in mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo (p. 35).
- Mientras que Guzmán (2006) afirma que "la comunicación interna está dispuesta en tres formas: descendente, ascendente y horizontal" (p. 50).
- La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entretenimiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc.
- Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar (p.50).

- Comunicación ascendente regula el clima organizacional de la organización. La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente (p. 51).
- Comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se vive la atmosfera organizacional (p. 52).

## 1.5 Formas de comunicación

Además de lo que se comunica y como se comunica, hay que prestar atención a la forma en que se comunica. Aspectos como el tono, el volumen, los gestos, la forma de redacción son clave al momento de transmitir un mensaje y que se reciba de la forma que se quiere transmitir.

Escobar (2009) hace referencia a las siguientes formas

- Formas de Comunicación Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.
- Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.
- Indirecta/personal: Se desarrolla con la ayuda de una herramienta correo electrónico, chat por internet, etc.) o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados.
- Indirecta/colectiva: El emisor una se comunica herramienta con un grupo de receptores ayudado o instrumento (periódicos, social o de masas. televisión, por radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas (p.5).

Por su parte Escobar (2009) en lo que se refiere a las formas de comunicación interna solo hace referencia al asertividad en la comunicación interna y al alcance de la comunicación interna (p. 11). Las define de la siguiente forma:

- **Asertividad en la Comunicación Interna (proactividad vs. reactividad)** Al hablar de asertividad nos estamos refiriendo no sólo a la eficiencia, sino que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del perceptor esté orientada hacia la sinergia.
- **Alcance de la Comunicación Interna:** La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

## 1.6 Canales e instrumentos de una comunicación interna

Túñez, y Costa-Sánchez (2014) afirman que, en un modelo teórico, la comunicación interna ha de proporcionarse a través de tres canales (descendente, ascendente y horizontal) por los que circule información veraz, completa, necesaria y suficiente para crear una retroalimentación o feedback entre todos los empleados de la empresa, que favorezca la toma de decisiones (p. 61).

Andrews y Baird (2002) (como se citó en Túñez, y Costa-Sánchez, 2014), proponen los siguientes instrumentos:

- **Descendente:** manual de empleados; protocolos y procedimientos y descripciones de tareas; publicaciones y boletines; tablón de anuncios; cartas y memorandos; correos electrónicos; intranets; entrevistas de trabajo; evaluaciones del trabajo realizado; entrevistas disciplinarias; reuniones de departamento; reuniones masivas; programas de orientación

y educación; presentaciones y videoconferencias; y comunicación telefónica (p. 61).

- **Ascendente:** encuestas de opinión para empleados; buzón de sugerencias; cartas y memorandos; departamento y procedimientos formales de quejas, políticas de puertas abiertas; evaluaciones de actuación para supervisores; reuniones de departamento; entrevistas individuales; comités de asesoramiento; líneas abiertas; correo electrónico; e intranets (p. 61).
- **Horizontal:** seminarios de formación de equipos; visitas entre departamentos; juntas de comisiones; la formación y funcionamiento de equipos de trabajo; y la creación y uso de equipos de trabajo virtuales, y otro equipo coordinador de todos ellos (p. 62).
- Autores como, Apolo, Murilo y García (2014) describen herramientas que consideran pueden ser de utilidad y aplicables dentro de las empresas. Citan que “Estas herramientas se caracterizan por las posibilidades que ofrecen a los colaboradores de obtener información de primera fuente” (p.53).
- **Notas informativas:** documentos que contienen noticias sobre hechos o eventos recientes o futuros de la institución, como actividades. Recomiendan que deben ser breves y se debe determinar que parámetros se comunicaran en esta herramienta. Que pueden ser difundidos vía correo, deben ser llamativos y la ortografía debe estar correctamente verificada.
- **Cartelera:** medio por el cual se dan a conocer acontecimientos y anuncios de importancia para todos los miembros de la institución. Recomiendan se actualicen periódicamente, el contenido debe estar ordenado, se utilice imágenes y que toda información publicada sea veraz.

- **Briefing:** debe contener toda la información de la institución, debe elaborarse al principio de un proyecto. Recomiendan debe quedar claro que se desea comunicar y cuál es la importancia de que las personas sepan esa información, así como tener cuidado con el manejo.
- **Manual de empleado:** una herramienta comunicacional que contiene, de forma detallada, información necesaria y de interés sobre la organización. Recomiendan que debe ser redactado de forma amigable, debe ser entregado a los colaboradores el día de la incorporación y delimitar claramente los capítulos o secciones que se incluirán en el manual.
- **Flashes informativos:** es un informativo impreso en una hoja con un contenido corto. Recomiendan que el contenido sea puntual y de interesa para los empleados, se presentación sea llamativa, se distribuya de forma directa y rápida.
- **Tablones de anuncios:** un soporte que permite informar, anunciar de forma masiva, con la finalidad de llegar al grupo interno. Recomiendan sea colocados en zonas estratégica y visibles, que el anuncio no permanezca mucho tiempo, que la información que se transmita sea llamativa y genere interés (p. 53.-61).

## 1.7 Barreras de la comunicación

Ramos (1998) menciona que, tras la revisión realizada en lo tocante a anejo y la manera adecuada de aplicar los medios y sistemas de comunicación en una empresa, ahora es preciso referirse a las llamadas barreras u obstáculos en el proceso comunicativo que pueden mermar considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales directas (p.69).

Así también, menciona que entre las barreras más comunes dentro del marco organizacional pueden mencionarse las siguientes:

- Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- Ausencia parcial o total de atención.
- Miedo a la expresión.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- La intención puede provocar confusiones si no se estructura y planea adecuadamente.

En este mismo orden de las barreras de la comunicación podemos encontrar a García (1998) quien menciona que la comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad. La calidad de la comunicación interna está sometida, como se ha dicho, a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesta a asechanzas y riesgos, que es preciso saber sortear (p. 60).

Además, menciona que las barreras que ha de superarse son:

- **Físicas:** deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbaciones, etc.
- **Fisiológicas:** limitaciones orgánicas de los receptores. **Psicológicas:** turbación personal, irritación, agresividad, etc.
- **Sociológicas:** rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.), degradación del clima social, etc.
- **Culturales:** distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.
- **Administrativas:** sistemas inadecuados o incompatibles de organización. **Lingüísticas:** desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos, etc (p.60).

Por su parte Ramos (1998) afirma que “para determinar con mayor exactitud los tipos o categorías en que se pueden dividir las barreras de la comunicación organizacional, cabe mencionar dos grupos” (p.70)

**a) Barreras en el Desarrollo de la comunicación organizacional.**

Problemas operativos: "El paréntesis a los problemas operativos obedece a que mientras se presente algún obstáculo que frene parcial o totalmente el desarrollo natural del trabajo, no se podrán alcanzar los objetivos previstos" (Ramos, 1998, p.70).

- Físicas
- Fisiológicas

De tipo administrativo

- Omisión de testimonio
- Preparación del mensaje
- Falta de sinceridad
- Programas, planes y objetivos sin base

**b) Barreras en el sentido de la comunicación organizacional**

“Para el presente apartado debemos considerar que no todas las personas piensan y reacción de igual manera ante una misma situación” (Ramos, 1998, p.72).

- Barreras tipo semántico.
- Barreras de tipo psicológico

Barreras en la forma de conducción

“Aquí nos referimos a tres puntos que influyen (además del desarrollo y fluidez de la comunicación organizacional) en su esencia” (Ramos, 1998, p.73).

- **Barreras en la comunicación ascendente:** implican no emitir bien los mensajes por un deseo de agradar o por un temor de castigo.

- **Barreras en la comunicación descendente:** la mala emisión de ordenes a los subordinados ocasiona que estos malentiendan el mensaje y realicen actividades distintas de las propuestas en la intención.
- **Barreras en la comunicación horizontal:** al tratar de imponer ideas o criterios cuando no hay bases que lo justifiquen, aun cuando la mayoría disienta al respecto.

## 1.8 El plan de comunicación

Teniendo definido el concepto de comunicación organizacional, los tipos y formas de comunicación, así como las barreras existentes en la comunicación, es importante la elaboración del plan de comunicación. Plan que podrá pautar las estrategias que la empresa requiere para un manejo efectivo de la comunicación organizacional.

Para Morató (2016) El plan de comunicación es la herramienta que despliega la estrategia de comunicación de la organización por medio de objetivos y acciones concretos, identifica los recursos necesarios, programa en el tiempo las acciones y establece medidas de seguimiento y control. Como cualquier documento estratégico, el plan de comunicación parte de la estrategia corporativa y es fruto de una investigación previa (p. 56).

Además, Morató (2016) nos presenta un esquema que puede ser utilizado en el plan de comunicación (p. 58).:

- Introducción [¿Quiénes somos?]
  - Características de la organización (misión, visión, valores, resultados económicos, número de profesionales, objetivos estratégicos...).
  - Objetivos del plan de comunicación.
  - Estrategia y política de comunicación de la organización.

- ¿Situación actual actualmente?] de la comunicación en la organización [¿Cómo nos comunicamos actualmente?
  - Dimensiones de la comunicación en la organización.
  - Antecedentes (¿otros planes de comunicación?).
  - Resultados de la investigación.
  - DAFO de la comunicación.
  
- Plan de acción [¿Cómo nos queremos comunicar?]
  - Mapa de públicos.
  - Mensajes principales y secundarios.
  - Canales y técnicas de comunicación.
  - Objetivos de comunicación.
  - Acciones y programas de comunicación.
  - Cronograma-calendario.
  - Recursos necesarios.
  - Criterios de evaluación y seguimiento.

Mientras que, según Túñez, y Costa-Sánchez (2014) “Tras haber fijado las líneas estratégicas, los objetivos y mensajes, se establecerán una serie de acciones que integrarán, por fin, el plan de comunicación anual” (p. 21).

“Trata de dar respuesta a una serie de necesidades y exigencias, todas ellas ineludibles para garantizar el proceso de comunicación. Es imprescindible, por tanto, una metodología que posibilite comunicar con el público o colectivo que se determine en cada momento” (Túñez, y Costa-Sánchez, 2014, p. 21).

Los autores resaltan los aspectos que permitirán elaborar el plan de acción:

- Valorar y cuantificar las necesidades puntuales que demanda cada situación, es decir, qué información y cuánta se debe transmitir.

- Definir los receptores, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos y la división sectorial de funciones.
- Detallar las herramientas y los medios que se van a utilizar, teniendo siempre presente la multidireccionalidad de la comunicación.
- Definir los actores comunicadores, estableciendo y estandarizando la forma en que debe realizarse la transmisión jerárquica de la información. Constituir un órgano de consulta, a modo de consejo asesor, integrado por cargos representativos del organigrama de la empresa, que contribuya a la definición y planificación de las acciones.
- Planificar las acciones y el calendario (p. 21).

Mientras que por su parte Galpin (1999) afirma que “un plan de comunicación debe estar guiado por una serie de principios fundamentales” (p. 10), los cuales son:

- Primero, los mensajes deberían estar ligados al propósito estratégico de la iniciativa de cambio.
- En segundo lugar, la comunicación debería ser realista y honesta.
- En tercer lugar, la comunicación deberá ser proactiva y no reactiva. Deberá ser planificada con antelación y deberá comenzar pronto dentro del proceso de cambio. Una comunicación proactiva ayudará a evitar tener que adoptar una posición defensiva durante el proceso.
- Cuarto, los mensajes deben repetirse de forma consistente a través de distintos canales.
- Finalmente, necesitamos vías de comunicación en dos direcciones para ayudarnos a asegurar el éxito en la implantación de los cambios, es decir, necesitamos establecer mecanismos de feedback (p. 12).

## 1.9 La política de la comunicación

Las políticas de comunicación son vitales para que se asegure el cumplimiento de las directrices establecidas. En estas e podrán encontrar los lineamientos, criterios y pautas que se deben seguir al momento de comunicar a nivel organizacional. Estas garantizan una estandarización en todo lo que se refiere a mensajes, colores y continuidad del plan estratégico ya diseñado.

Las políticas son la respuesta en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada. Quiere esto decir que no pueden decidirse ni aplicarse políticas de comunicación al azar, basándose únicamente en la intuición; ni siquiera en la experiencia, por dilatada que sea. Es preciso hacer una evaluación previa que permita hacer un diagnóstico correcto de la situación comunicacional, para poder establecer líneas de actuación y prioridades de acción, que sirvan para orientar las soluciones a los problemas concretos de la comunicación interna (García, 1998, p. 120).

En lo que a política de comunicación se refiere, Apolo, Murilo y García (2014) aseguran que es un documento en el que se establecen las relaciones entre las personas de la institución y las áreas que la componen, con el fin de aplicar acciones de comunicación para cumplir con los objetivos fijados. Debe contener también el uso y objetivo de las herramientas de comunicación interna y externa (p.65).

Mientras que, los autores Túñez, y Costa-Sánchez (2014) consideran que “la comunicación interna tiene una fuerte incidencia en la buena marcha de la organización y, por supuesto, en su buena imagen, es evidente que toda empresa necesita una política de comunicación interna, que debe estar definida por la dirección con el asesoramiento de la responsable de comunicación” (p. 19).

Además, los autores haciendo referencia a los objetivos generales que establece la compañía en el plan de comunicación Túñez, y Costa-Sánchez (2014) señalan que:

- Proporcionar una imagen completa sobre la empresa, asegurándose de que todos entienden los principios y las metas.
- Reforzar la identificación del personal y su entorno con la empresa, generando implicación y compromiso con su cultura y estrategia.
- Facilitar un adecuado conocimiento de los planes y proyectos de la empresa, motivando una actitud de apoyo por parte de los trabajadores.
- Conseguir la adhesión de los empleados movilizándolos sus misiones concretas hacia la consecución de objetivos compartidos bajo la idea de la participación.
- Promover una cultura de calidad sólida y duradera (p. 19).

Otro aspecto que no se puede dejar de mencionar es los mensajes que se van a transmitir y en este orden Túñez, y Costa-Sánchez (2014) afirman “Es necesario, para ello, tener claramente definida la estructuración de los mensajes:” (p. 20).

- Permanentes, es decir, presentes en todos los medios de comunicación interna y vigentes con permanencia en el tiempo, como son la adhesión al proyecto de empresa, la motivación del personal, la competitividad, la satisfacción del cliente o el compromiso con el entorno social y económico.
- Temporales, sujetos a su propia transitoriedad, y que por ello precisan planes específicos, como ocurre ante un cambio de organización; el lanzamiento de nuevos productos; los planes de evolución profesional, de flexibilidad o de bajas y, en determinados proyectos, de empresa.

- Puntuales, que dependen de acontecimientos concretos. Son los que se utilizan ante circunstancias tales como la negociación del convenio colectivo y los convenios con los representantes de los trabajadores, la dotación de nuevas instalaciones o la existencia de evoluciones técnicas, si surgen incidencias en la producción o se despliegan campañas (seguridad, calidad, sugerencias...) (p. 20).

### **1.10 Objetivos de gestión de la comunicación interna:**

Además de comunicar, puede decirse que una buena gestión de comunicación en las organizaciones puede aportar al crecimiento de esta. Y es que involucra a un factor que es vital para el funcionamiento correcto que son los colaboradores, quienes esperan que en la organización a la cual pertenecen les haga sentir como parte de esta y no solo los tenga como un colaborador más.

“La gestión de la comunicación interna requiere la definición y logro de objetivos de diversa naturaleza: de identidad corporativa, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales” (García, 1998, p. 54).

El autor haciendo referencia a estos objetivos plantea lo siguiente:

- **Objetivos de identidad corporativa:** Lo primero en el orden lógico y estratégico es tratar de ser una buena empresa y después hacer partícipes a todos de ese proyecto. Los contenidos básicos de la comunicación interna en su objetivo prioritario de dar a conocer y mover a participar a todos es la filosofía y misión de la empresa, su identidad corporativa, su personalidad y su cultura.
- **Objetivos Organizacionales:** La gestión de la comunicación interna ha de orientarse a facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles

jerárquicos, fluidas y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de respuestas rápidas y creativas a las necesidades.

- **Objetivos funcionales:** La creación de un órgano profesionalizado (el gabinete de comunicación e imagen) se ha de proponer ante todo dar unidad y coherencia al programa de comunicaciones, agilizar los procesos; facilitar la realización de tareas; administrar los recursos, procurar el efecto sinérgico de las funciones; asegurar la transparencia; coordinar las áreas funcionales; dar armonía a las acciones; fomentar la creatividad y el espíritu de iniciativa.
- **Objetivos estratégicos:** El objetivo último de las estrategias comunicacionales es la mejora de la productividad y de la cuenta de resultados.
- **Objetivos comportamentales (el activo humano):** Optimizar comunicacionalmente el activo humano quiere decir asignar a la comunicación interna los objetivos de dar vida al proyecto, movilizar y focalizar las inteligencias, motivar por la acción, orientarse a resultados con orgullo de pertenencia y moral de éxito (p. 54-57).

### **1.11 Modelo de las “Cinco IES” en la comunicación interna**

Andrade (2005) afirma que “como todas las áreas de la organización, la comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados” (p. 23).

Representa el modelo de las cinco ies de la siguiente manera:

1. **Investigación:** uso de diferentes herramientas para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente.

2. Identificación: Difundir elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido de dirección y pertenencia.
3. Información: que las personas que integran la organización reciban las informaciones de manera confiable y oportuna sobre el entorno.
4. Integración: fomentar la integración con y entre los colaboradores de la empresa.
5. Imagen: proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa entre los colaboradores.

## **CAPÍTULO II – Marco Metodológico**

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo general**

Realizar un manual de comunicación interna para la empresa Haina International Terminals, año 2020.

#### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la comunicación interna de Haina International Terminals.
- Analizar las herramientas actuales de comunicación interna de Haina International Terminals.
- Elaborar las estrategias de comunicación interna a utilizar para Haina International Terminals.

### **2.2 Justificación de la investigación.**

#### **2.2.1 Justificación Teórica**

La investigación planteada, mediante teorías y conceptos básicos de comunicación, busca encontrar oportunidades de mejoras en el manejo de la comunicación interna de la empresa Haina International Terminals.

Se apoyará en teorías de autores como Horacio Andrade, quien en su libro Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica, cita que “la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento”.

### **2.2.2 Justificación Metodológica**

Para dicha investigación el método seleccionado es el inductivo, debido a que partirá de datos particulares para llegar a conclusiones generales, para así arrojar el resultado final de la investigación.

La presente investigación se sustentará con la aplicación de un enfoque metodológico de carácter cualitativo que utilizando las técnicas requeridas para cada metodología construirán a argumentar el enfoque de esta investigación.

### **2.2.3 Justificación Práctica**

De acuerdo con los objetivos de la investigación presentada, el resultado permitirá encontrar soluciones concretas a la problemática de comunicación interna en la organización, la cual se refleja e incide en la imagen y gestión de la empresa.

Dichos resultados podrán aportar los elementos para generar las estrategias que definan un plan con políticas solidas de comunicación interna para efficientizar los canales y lograr homogeneidad de esta.

## **2.3 Aspectos metodológicos**

Según el propósito perseguido la investigación es de carácter aplicada, debido a que a partir de la investigación realizada podrá llevarse a la práctica y lograr se instrumente en la empresa.

Según los medios utilizados para obtener los datos la investigación es de carácter documental debido a que se apoyara en fuentes de carácter documental. Además, es también de campo debido a que se apoya en entrevistas y observaciones de campo.

Con relación al nivel de conocimiento es de diseño exploratoria- descriptiva, debido a que buscar destacar los aspectos fundamentales de la problemática en comunicación interna de Haina International Terminals además de que no se manipulará ni variará intencionalmente ninguna variable, sino que se limitará al estudio y observación para posteriormente obtener los resultados.

## **2.4 Técnicas de investigación Cualitativa/ Cuantitativa**

- Técnica cualitativa aplicada

- Análisis de documentos internos:

Manual de inducción, folletos, boletines, brochures, manuales de procedimientos.

Esta técnica proporciono información para

Filosofía empresarial

Reseña empresarial de Haina International Terminals.

- Entrevistas individuales (cara a cara)
- Observación:

Observación de campo

- Técnica cuantitativa aplicada

En dicha investigación no se estarán aplicando técnicas cuantitativas.

## 2.5 Definición de variables e indicadores/Conceptos

Comunicación interna

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Instrumento
Comunicación interna	Intercambio de información dentro de la empresa con un fin previamente planificado. Esta está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución	Barreras en el flujo de la comunicación	Entrevistas, Observación
		Canales de comunicación internos utilizados	Entrevistas, Observación
		Flujos de comunicación	Entrevistas, Observación
		Comunicación interdepartamental	Entrevistas, Observación

## 2.6 Muestra

Se aplicará todo el estudio documental disponible y entrevistas realizadas a la población de colaboradores de la siguiente manera:

1 gerente, 1 subgerentes, 1 coordinadores, 3 colaboradores de servicio

Estas entrevistas permitirán indagar sobre los aspectos que están relacionados al objetivo de la investigación.

## **2.7 Análisis de la investigación**

### **2.7.1 Informe de investigación documental**

Después de realizar una investigación documental (manuales, folletos, correo electrónico, página web, intranet, participación de reuniones), obtuvimos los resultados que describimos a continuación, que revelan las variables e indicadores que nos propusimos medir en este diagnóstico.

#### **Canales de comunicación interna**

La empresa utiliza murales informativos, intranet, correo electrónico, grupos de chat con determinado grupo de colaboradores.

**Los murales.** Estos tienen una ubicación poco estratégica, están en 2 de los edificios de la empresa, sin embargo, no son visibles para todos los colaboradores ya que existen diferentes áreas de oficinas que no necesariamente transitan por las áreas anteriormente mencionadas. Además, se pudo observar que la actualización de estos no es de manera constante y la información colocada podría ser de mayor relevancia o informativa.

Además, se puede evidenciar que existen diferentes afiches sin seguir un lineamiento en cuanto a colores, tipos de letras y orden. Lo que genera ruido visual y repercute en ausencia de interés de los colaboradores.

**Intranet,** esta herramienta esta segmentada por proceso y es donde todos los colaboradores que tienen acceso a una computadora pueden tener acceso a la misma. Sin embargo, en esta no se encuentran informaciones actualizadas, se puede evidenciar no hay un plan de actualización y muchas de las informaciones de la institución no están disponibles. Además, de que existen requerimientos que requieren uso de ciertos formularios, pero estos no se encuentran disponibles lo que obliga al colaborador a solicitarlos por otra vía.

En cuanto a la imagen de la información disponible, también se pudo evidenciar que no hay un lineamiento de contenido, texto, imágenes lo que no deja claro cuáles son los colores corporativos más allá del azul y blanco.

**El correo electrónico**, se reciben informaciones como políticas ambientales, cumpleaños, palabra diaria, donante de sangres, próximas actividades empresariales, nacimientos, notas luctuosas y cualquier otra información de interés. Estas son enviadas a través del departamento de recursos humanos pero otros departamentos como sistema de gestión de calidad e IT también remiten informaciones, lo que hace que no esté centralizada. En ocasiones estas informaciones no son vistas por los colaboradores debido a la cantidad que se recibe y lo poco atractiva que resulta ser.

Cada una de estas notificaciones viene con un texto dentro de una imagen, pero no existen homogeneidad en contenido empresarial en las mismas, algunas imágenes son tomadas de internet y el uso de colores varía considerablemente. Como la información es compartida por correo electrónico, no todos los colaboradores pueden visualizar la información, pero no toda esta información se comparte por otros canales.

**Manuales físicos**, existen 2, estos contienen las políticas, derechos y deberes del colaborador, se entrega a la entrada de este. Ha sido una información que se ha estado entregando a partir de cierto tiempo, por lo que no todos los colaboradores les fue entregado, tampoco se encuentra en el intranet para que sea descargado en caso de ser necesario. Uno de los manuales solo tiene texto y no tienen ninguna línea grafica o contenido visual. El otro si fue elaborado con los colores corporativos, sin embargo, carece de informaciones relevantes para el colaborador.

Grupos de chats, han sido creados por diferentes líderes de áreas con diferentes fines. Se comparten diferentes informaciones e imágenes. En ocasiones por los diferentes chats se comparten las mismas informaciones, lo que satura de información y en ocasiones no se leen. En estos chats no están todos los colaboradores. No se tiene un lineamiento de que, quien o cuando comunicar.

### **2.7.2 Comunicación interdepartamental y flujos de comunicación:**

Durante la observación en reuniones con diferentes departamentos en representación de líderes o colaboradores de línea media, se pudo identificar lo siguiente:

Se promueve la comunicación ascendente y descendente según aplique.

Existen reuniones programadas, donde intervienen colaboradores de diferentes posiciones. El mayor de los casos los líderes demuestran receptividad en las opiniones y las nuevas ideas independientemente el nivel que ocupe en la organización.

También se pudo observar que se promueve que los cambios y/o implementaciones son notificados a los involucrados de este modo analizar el impacto que puede generar una decisión desde todas las aristas. Por lo que con frecuencia se realizan diferentes reuniones interdepartamentales.

Por último, se pudo observar algunos colaboradores tienen una gran disposición de comunicación y apertura con sus líderes, pero no hacia otros departamentos vitales de relación con el colaborador.

### 2.7.3 Barreras de comunicación:

En el proceso de observación se pudieron identificar barreras en el proceso de comunicación, dentro de las mismas podemos detallar que:

Existen **barreras físicas**, debido a que los canales actuales no permiten que las informaciones lleguen a la mayoría de los empleados, situación que puede repercutir en el crecimiento de informaciones a través del boca a boca e informaciones desorientadas al lineamiento de la institución. Además, existen horarios rotativos, labores operativas que impiden el uso de celulares y correo. Por lo que toda información remitida por esos canales no llega al colaborador.

**A nivel psicológicos**, se pudo evidenciar que al no tener un estándar de que comunicar y una línea grafica definida, la información no resulta lo suficientemente atractiva para el colaborador. Además de que no se identifica que notifica quien y se crea ruido visual.

**Barreras administrativas**, como se menciona anteriormente no hay una estructura, planeación y uso deficiente de los canales actuales, hay situación y repetición de información por algunos canales informativos. Se pierde la transmisión de comunicación y el colaborador no retiene el gran contenido de información que recibe. Además de que existen informaciones valiosas que el colaborador desearía recibir, pero no se comunican.

Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales. Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

## **2.8 Informe diagnóstico organizacional**

Haina International Terminals cuenta con una cultura organizacional fuerte, puesto que hay un buen grado de cohesión entre sus valores y su cultura. El perfil de sus miembros es definido claramente por la cultura. Acciones como la selección del factor humano, sus valores son la afirmación de su fortaleza, lo que logra el empoderamiento de todos.

Pudo reflejarse de forma muy marcada en las entrevistas que los colaboradores se sienten parte de la empresa y resaltan el dinamismo de su trabajo como una fortaleza empresarial. Otro aspecto que resaltaron los encuestados es que la empresa se diferencia de otras por su gente y la pasión por el servicio, siendo este uno de sus valores institucionales.

Como rasgo de su cultura promueven el trabajo en equipo ya que el mismo sistema de trabajo lo requiere. Por ende, la relación y la comunicación intra e interdepartamental es fundamental para el buen desarrollo de todas las actividades.

El liderazgo está activamente involucrado con HIT. Los líderes están comprometidos y se preocupan por lo que es la compañía. Motivan claramente sobre su visión, misión y valores. Creando así un ambiente dinámico de la cultura. Hay vivencia de los valores. En las acciones de los departamentos y del colectivo denota el apego a los valores sostenidos por HIT. Compromiso, colaboración, servicio y sentido de Urgencia se puede ver en todo el comportamiento de los individuos que forman parte de la empresa.

Se pudo apreciar una completa asertividad de los representantes de HIT con la filosofía institucional. No cabe la menor duda de que sus colaboradores espiran HIT y lo han hecho parte de su ADN.

En cuanto a su comunicación interna, se pudo evidenciar que existe una iniciativa de comunicación interna, de transparencia de información y de reconocimiento de oportunidades de mejoras.

La empresa tiene mucho que comunicar, pero la forma que se está realizando no genera el impacto y los frutos que la empresa persigue alcanzar. Tanto en el análisis de campo como en las entrevistas se pudo evidenciar que las informaciones no llegan de manera oportuna a los colaboradores, que no se conocen estándares que se deban aplicar al momento de comunicar y por este desconocimiento algunas herramientas y/o canales no se utilizan de forma correcta.

En resumen y como aspectos negativos podemos decir que:

- Ausencia de estandarización de informaciones, no se evidencia claro ¿Quién comunica? ¿Cuándo debe comunicarlo?
- Los canales actuales carecen de una actualización continua.
- No hay estandarización a nivel de imagen.
- No hay cronograma y/o plan de campañas internas.
- Saturación de informaciones.
- Intervención de diferentes actores en el proceso de comunicación.
- Mal uso de logos y colores institucionales.
- Uso de canales externos para informaciones internas.

Como resultado de los diferentes indicadores podemos decir que es evidente la necesidad de un manual con políticas claras de comunicación interna. El cual permita estandarizar la manera en comunicarse.

## **Capitulo III Manual de comunicación interna**

### **3.1 Generalidades de la empresa**

#### **Filosofía corporativa**

Haina International Terminals (HIT) empresa que opera el puerto Río Haina desde el año 2000 por un grupo de empresarios dominicanos del sector naviero. La principal actividad es la descarga y carga de mercancías de buques que visitan al puerto.

#### **Misión:**

Facilitar el Comercio Internacional de la República Dominicana.

#### **Visión:**

Ser el Operador Portuario líder en Servicio, Eficiencia y Seguridad.

#### **Valores:**

- Integridad
- Compromiso
- Colaboración
- Pasión
- Servicio
- Sentido de Urgencia

### 3.2 Organigrama Departamento comunicación corporativa

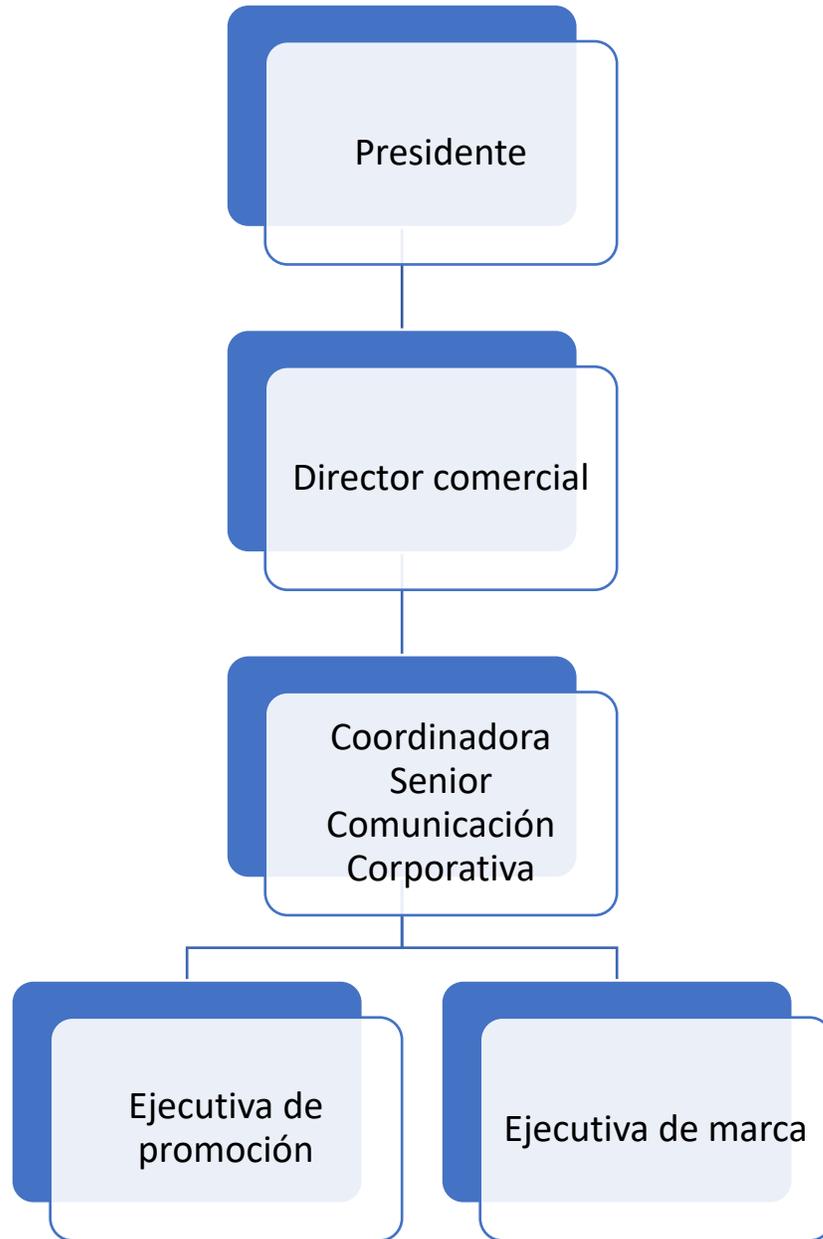


Figura 1 Organigrama del departamento comunicación corporativa, 2019.

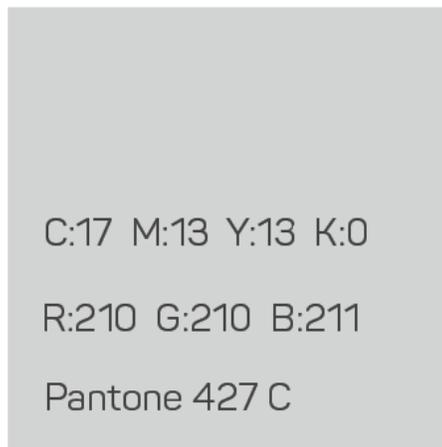
### 3.3 Elementos de identidad



Observaciones:

- 1- Alinear los picos de las letras.
- 2- Alinear HAINA con el borde medio-superior de la H.
- 3- Debe existir el mismo espacio desde INTERNATIONAL hasta Haina y Terminals
- 4- Alinear TERMINALS con los bordes inferiores de la H.

## Codificación de colores corporativos



### **Pantone:**

Impresión de > de 1000 ejemplares y en colores planos. Referencia para selección materiales como vinyles, telas.

## Uso del slogan

**Servicio • Eficiencia • Seguridad**

**Servicio • Eficiencia • Seguridad**

**Servicio • Eficiencia • Seguridad**

**Nota:** Respetar el orden del slogan que es servicio, eficiencia, seguridad.

## Tipografía



CENTURY GOTHIC

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
0123456789

### **3.4 Objetivos del manual de comunicación Interna para la empresa Haina International Terminals.**

- **Objetivo General**

Eficientizar la gestión de comunicación interna de la empresa Haina International Terminals para lograr una gestión integral al momento de comunicar.

- **Objetivos específicos**

- Establecer los procesos y políticas de comunicación interna.
- Desarrollar programas a los colaboradores que permitan mejoras en la comunicación.
- Definir el uso de canales y medios de comunicación interna.

### **3.5 Alcance**

El presente manual será aplicable a toda la organización que a través de los diferentes herramientas y canales mencionados se comunique. El mismo se debe estar registrado en el sistema de gestión de calidad, por lo que cada punto deber ser acogido, sin excepciones, por todos los procesos.

### **3.6 Responsables**

Director Comercial

Gerente de comunicación corporativa

Coordinador de comunicación corporativa

Ejecutivos comunicación interna

Colaboradores embajadores de marca

Coordinador sistema de gestión

### **3.7 Estrategias del plan**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados y asegurar la eficiencia en todo el proceso, las acciones estarán siendo distribuidas a través de las siguientes estrategias:

- 1- Estrategias de estandarización de políticas y procesos.
- 2- Estrategias de capacitación y concientización a colaboradores, orientadas los objetivos de comunicación interna.
- 3- Estrategias para el uso de canales y herramientas de comunicación interna.

#### **3.7.1 Estrategias de estandarización de estandarización de políticas y procesos.**

**Objetivo:** estandarizar el uso correcto de los medios y canales de comunicación que cuenta la empresa, para de este modo asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas, garantizando la estandarización en todo lo que se vaya a comunicar dentro de la organización.

**Dentro de las acciones aplicar estarán:**

##### **a) Restructuración del departamento de comunicación organizacional**

Actualmente la comunicación interna se maneja a través del departamento de Recursos Humanos, por lo que se propone un cambio que permita crear la posición en el organigrama de un ejecutivo de comunicación interna.

La posición estará bajo la dirección del coordinador senior de comunicación corporativa. Dentro de sus responsabilidades estarán:

- Velar por el cumplimiento de las normas y políticas establecidas en el manual.

- Ser el ente de coordinación para todas las áreas que requieran soporte en este sentido.
- Colaborar con el departamento de Recursos Humanos para identificar oportunidades de mejoras al momento de comunicar.
- Servir de enlace entre los departamentos y la coordinación de comunicación para los requisitos de campañas internas.
- Velar por el cumplimiento de los tiempos establecido para las entregas de material solicitado para las campañas internas.
- Gestionar las solicitudes de comunicación con otros departamentos.
- Velar por el cumplimiento de las estrategias establecidas a los embajadores de marca.
- Generar reporte mensual de los indicadores de acciones planificadas vs ejecutadas a la coordinadora del departamento.
- Otras actividades según aplique.

#### **b) Desarrollo manual de comunicación interna**

Con fines de poder tener disponible el uso correcto de la marca, se estará poniendo a la disponibilidad de los colaboradores un manual de comunicación interna, el cual tendrá la siguiente estructura:

- Marco filosófico
- Objetivos empresariales
- Objetivos de la imagen
- Logo y su correcta aplicación
- Descripción de colores corporativos
- Políticas de uso de canales de comunicación interna

Una vez diseñado, deberá ser compartido y explicado por el departamento de comunicaciones a cada representante y líder de área.

El manual estará registrado en el sistema de gestión de la empresa, y es responsabilidad del departamento de comunicación y calidad velar por el cumplimiento de lo que este establecido.

**c) Desarrollo de proceso para las requisiciones de campañas de comunicación interna**

- Desarrollar una plataforma de recepción de solicitudes de campañas de comunicación.
- Reuniones de planificación con los departamentos cada 6 meses con fines de programar las próximas actividades.
- Cada solicitud debe responder ¿Qué comunicar? ¿Cuándo comunicar? ¿a quién comunicar? ¿Cómo comunicar? ¿Quién comunica?
- Previo al inicio de la campaña se debe recibir un acompañamiento del ejecutivo de comunicación interna con fines de dejar todos los puntos definidos.
- Debe completarse el formulario de solicitudes, según los tiempos establecidos.
- Debe establecerse los medios y tiempos en que se estará comunicando y las campañas no deben mezclarse con otras actividades.
- Es responsabilidad del departamento de comunicaciones calendarizar los requerimientos y cumplir las fechas establecidas de entrega.

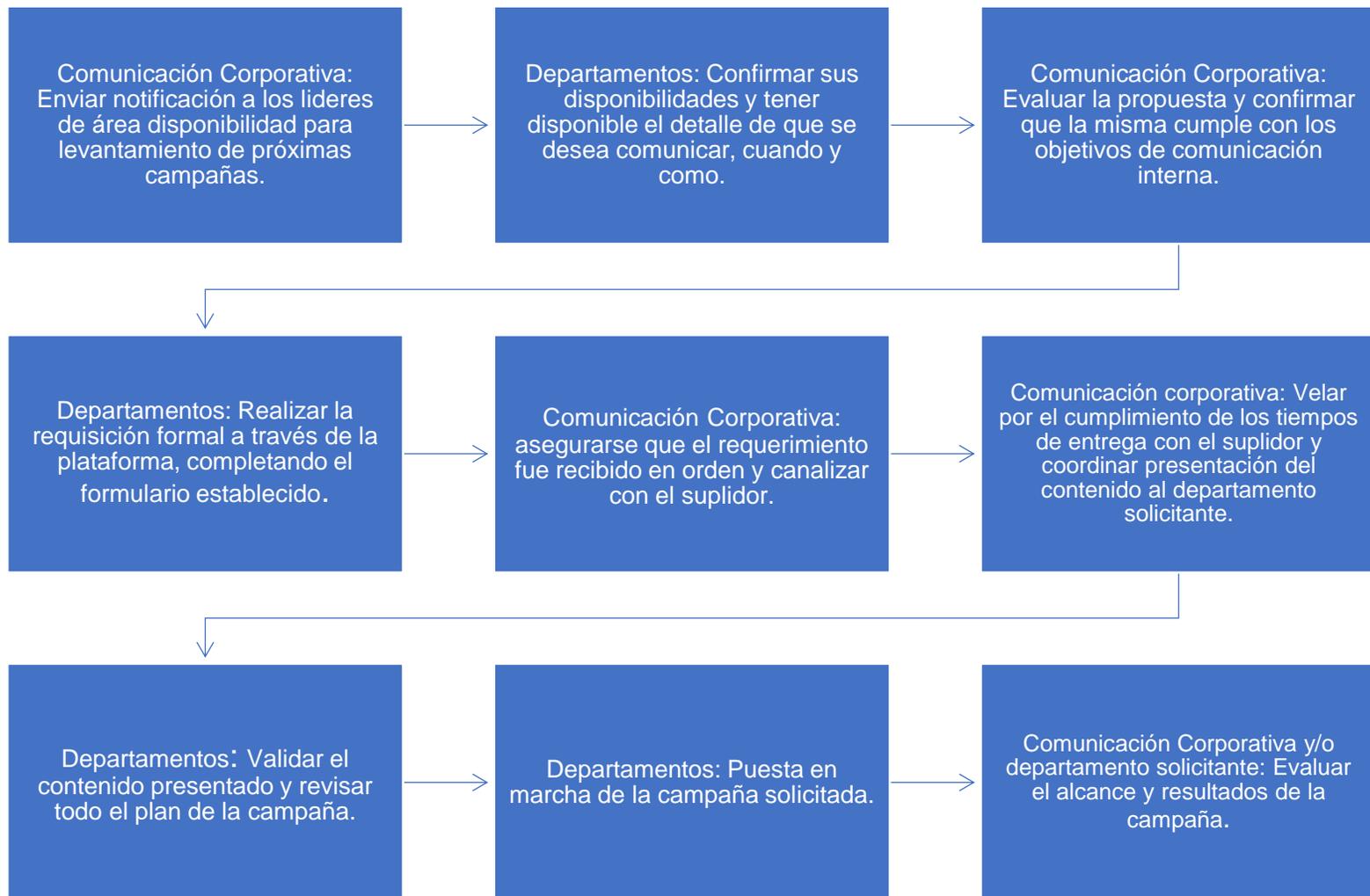


Figura 2. Flujo de proceso para solicitud de campañas de comunicación interna, 2019

**d) Desarrollo de políticas de uso medios y herramientas de comunicación interna HIT.**

La gestión de comunicación interna de HIT es responsabilidad del departamento de Comunicación Corporativa.

El departamento de Comunicación Corporativa debe velar por el correcto uso de los medios y herramientas de comunicación, así como el cumplimiento de las políticas establecidas en el manual de comunicación interna de la empresa.

El departamento de comunicación corporativa debe velar por que toda información a transmitir debe ser veraz, objetiva y transparente.

**- Políticas de reuniones:**

Cada proceso es responsable de realizar reuniones, semanales, quincenales o mensuales, así como tener registro de estas con sus respectivos equipos.

Cada reunión debe estar formalizada con una minuta conforme el sistema de gestión tiene establecido.

Es responsabilidad del coordinador de reunión, así como de los responsables dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos.

Una vez completados los compromisos deben ser retroalimentados todos los involucrados.

Ante la convocatoria a una reunión debe estar claros los puntos a tratar.

La puntualidad en el inicio de cada reunión es vital, por lo que una vez 5 minutos posterior a la hora convocada debe darse inicio a la reunión.

**- Políticas de comunicación para uso de correo electrónico**

- Es responsabilidad de cada colaborador el manejo y uso eficaz del correo electrónico.
- Es de uso obligatorio las firmas digitales establecidas.
- No se permite la inclusión de frases a las firmas de correo.
- Deben reestructurarse los grupos de correos electrónicos eliminando las personas que ya no deben estar y eliminando la palabra hit en el inicio de la dirección electrónica.

- **Políticas de comunicación para publicación de contenido interno y externo**

- No está permitido compartir informaciones de campañas internas en ningún medio externo.
- Debe realizarse un levantamiento anual de las informaciones que son compartidas de forma interna y externa para determinar quién debe realmente comunicar.
- No se permite el uso de artes elaboradas a nivel interno para ningún tipo de campaña y sin la confirmación de uso por el departamento de comunicación.

- **Políticas de comunicación para campañas internas**

- Cada campaña debe haber completado el proceso de solicitud.
- La difusión de las informaciones será solamente por los canales acordados en las reuniones realizadas con el departamento de comunicación.
- Se deben establecer las fechas de difusión de informaciones con fines de evitar la saturación de contenido.

- Cualquier arte o material promocional debe ser entregado por el departamento de comunicaciones conforme a lo acordado en las reuniones establecidas para tales fines.

- **Políticas de comunicación para uso de teléfono fijo**

Las llamadas deben tomarse manteniendo el siguiente orden buenas tardes (según aplique), identificación del departamento y de la persona que le asiste.

Es responsable de cada colaborador con extensión asignada mantener la recepción de las llamadas entrantes.

En caso de una extensión sonar más de 3 ocasiones debe hacer sonar todos los teléfonos del departamento hasta que sea tomada la llamada.

De manera trimestral cada líder de área podrá descargar de intranet un reporte de las extensiones que con mayor frecuencia pierden llamadas y deberá determinar las acciones a implementar.

- **Políticas de comunicación para uso de flotas**

Cada colaborador es responsable de mantener la recepción de llamadas.

No está permitida la propagación de imágenes indecorosas a través de los grupos, así como la propagación de accidentes o actividades que vayan en contra de la imagen de la empresa.

No está permitida la publicación en los estados de imágenes personales, imágenes de campañas internas o cualquier otro contenido no autorizado.

Solo el líder de área o un responsable del departamento de comunicaciones tiene la autorización para la creación de grupos de chats.

Al momento de crearse un nuevo grupo deben comunicarse de forma clara las políticas y objetivo de este.

Con fines de evitar la duplicidad de informaciones a través de los grupos de chats. Se debe tener, un chat general donde este los colaboradores que tienen flotas asignadas. Las comunicaciones para compartir en este son de interés general y podrán ser compartidas por presidencia, vicepresidencia, dirección, coordinador de calidad y coordinador de comunicación corporativa.

Grupos gerenciales, por departamento y por procesos. Estos con el objetivo de compartir informaciones más puntuales y de interés para un grupo puntual.

Proyectos o procesos relacionados serán creados con fines de dar seguimiento de forma más eficaz a proyectos en particular. Una vez finalizado el proyecto el grupo debe ser cancelado.

### **3.7.2 Estrategias y concientización a colaboradores, orientadas los objetivos de comunicación interna.**

**Objetivo:** Lograr la coherencia y consistencia de la filosofía corporativa entre los colaboradores, así como crear vínculos de valor, fortalecer la reputación, la confianza y robustecer la identidad, la marca y la imagen.

Dentro de las acciones aplicar estarán:

#### **a) Charlas de inducción al nuevo personal:**

**¿Qué es?** Charlas que serán aplicadas al momento de un nuevo ingreso, donde al colaborador se le explicara toda la información que presenta el manual de inducción, así como aclarar cualquier duda sobre la empresa que el colaborador presente.

Adicional al manual, le será entregado un kit de bienvenida, el cual tendrá artículos básicos como libreta y lapiceros, así como cualquier otro artículo se determine necesario.

**Responsable:** Departamento de Recursos Humanos.

**¿Cuándo?:** al ingreso de un colaborador.

**b) Capacitación sobre cultura organizacional y uso efectivo de los canales y herramientas de comunicación:**

**¿Qué es?:** Programas de capacitaciones para todo el personal de HIT, con fin de fortalecer la cultura organizacional y promover el uso correcto de los canales de comunicación que posee la empresa.

Se debe cuidar el contenido, el desarrollo de este y el tiempo no debe exceder los 40 minutos para evitar se pierda el objetivo de mencionadas capacitaciones.

**Responsable:** Departamento de Recursos Humanos y Comunicación corporativa.

**¿Cuándo?:** serán realizadas una vez al año, de participación obligatoria a todo el personal.

**Medio:** a través de reuniones presenciales.

**c) Embajadores de marca:**

**¿Qué es?:** un grupo de colaboradores, que tendrán bajo su responsabilidad representar y orientar en todo lo concerniente a la marca según los procesos distribuidos.

Están bajo la responsabilidad del departamento de comunicación corporativa.

De manera mensual se estarán realizando reuniones para actualizar informaciones, propuesta de nuevas ideas y revisión de objetivos establecidos.

**Responsable:** Coordinadora de comunicación Corporativa.

**d) Grupos de comunicaciones personal:**

**¿Qué es?:** son grupos de representantes de departamentos que tengan campañas próximas. Quienes tendrán como objetivo comunicar a los diferentes grupos logros de la empresa, las diferentes actividades para los colaboradores que estará realizando la empresa, así como cualquier otra información relevante.

**Responsable:** embajadores de marca, representante de la actividad y líder de área quien tendrá que coordinar la participación de sus colaboradores.

**¿Cuándo?:** según actividades apliquen

**Medio:** a través de reuniones presenciales.

### **3.7.3 Estrategias para el uso de canales y herramientas de comunicación interna.**

**Objetivo:** Crear y mantener los canales y herramientas de comunicación interna que permitan obtener fluidez en lo que se comunica y a quien se comunica.

**a) Herramientas digitales 2.0**

- **Intranet:**

Es una red informática que permite compartir información a nivel interna en la organización.

**Responsable:** es responsabilidad del departamento de tecnología el buen funcionamiento de la herramienta. En cuanto al mantenimiento de la información, cada departamento debe asegurarse de mantener la información actualizada, así como mantener los documentos que son de interés de toda la institución para que estos puedan ser descargados sin ningún tipo de inconvenientes.

**Público objetivo:** colaboradores con acceso a internet en la empresa.

**Medio:** digital

El mantenimiento de la información debe ser de forma periódica, manteniéndose actualizada.

Se estará incluyendo una sección de actividades internas donde quedarán registradas a nivel fotográfica las actividades que realiza la empresa, pudiendo encontrar las imágenes que se tomen, el colaborador las podrá descargar, y estarán identificadas con fondo de agua con el logo de la empresa.

Cualquier imagen compartida por esta herramienta debe ser previamente revisada por el departamento de comunicación corporativa.

- **Aplicación HIT**

Creación y diseño de una aplicación para uso de los colaboradores de HIT. El acceso asignado por el equipo de seguridad de la información con datos únicos e intransferibles.

**Público objetivo:** colaboradores con acceso a internet en la empresa.

**Medio:** digital

En la aplicación estará disponible con las siguientes secciones:

Filosofía corporativa

Políticas de calidad y seguridad.

Calendario de próximas actividades internas.

Descarga de briefing de próximos proyectos.

Descarga de manuales básicos de información.

Mapa del Puerto Río Haina.

Detalle de nacimientos, graduaciones, notas luctuosas, entre otras notificaciones diarias que actualmente se reciben por correo.

Acceso a descarga de newsletter.

Vacantes internas.

Acceso a mesa de servicio para manejo de solicitudes a departamento de Recursos Humanos, IT.

Enciclopedia online, con términos y conceptos del sector marítimo con fines educativos.

- **Creación de red social interna**

Que la misma conecte a los colaboradores para compartir conocimientos o ideas, organizarse o colaborar.

Una opción podría ser Yammer, una red social privada para organizaciones creada en torno a formas de comunicación abierta. Puede utilizarse para solucionar de manera eficaz problemas de soporte, recopilar comentarios sobre proyectos y documentos, y publicar procedimientos recomendados. Los usuarios

de su organización pueden mantenerse al tanto de todo. Se inicia desde el iniciador de aplicaciones, igual que cualquier producto o servicio. Además, está basado en la misma identidad de Office 365 que usa para iniciar sesión empresarial.

**Público objetivo:** colaboradores en la empresa.

**Medio:** digital.

**Responsable:** Es responsabilidad del departamento de Seguridad de la información, Comunicación Corporativa y Recursos Humanos el uso correcto de la herramienta.

- **Colocación de pantallas informativas**

¿**Qué es?** Como su nombre lo indica, son pantallas (tipo televisores) colocados en ubicaciones estratégicas con fines de transmitir informaciones relevantes de la empresa.

**Público objetivo:** Colaboradores de la empresa

**Medio:** Digital

**Responsable:** Tecnología de la información, Comunicación Corporativa y recurso Humanos.

**Contenido:** Informaciones corporativas, próximas actividades de la empresa, logros, reconocimiento de la empresa, nuevos nacimientos, notas luctuosas cumpleaños diarios.

- Pantallas de consulta:

- **¿Qué es?** Como su nombre lo indica, son pantallas de tamaño menor montadas sobre una estructura de quiosco, con fines de poder estar disponibles para aquellos colaboradores que no tiene acceso a internet desde su celular para el uso de la aplicación o al intranet. Estarán colocadas en oficinas estratégicas en el área de terminal, parqueo, zona de verificación.
- **Público objetivo:** Colaboradores de la empresa
- **Medio:** Digital.
- **Responsable:** Tecnología de la información, Comunicación Corporativa y recurso Humanos.
- **Contenido:** Un enlace directo de la aplicación HIT con todo su contenido.
- **Creación de netwsletter (difusión bimensual):**

¿Qué es? Una publicación digital que se distribuye a través del correo electrónico, conformada por diferentes artículos de interés.

**Público objetivo:** colaboradores con acceso a internet en la empresa.

**Medio:** digital

**Contenido:** El contenido está orientado en logros empresariales, informaciones del sector, datos curiosos o históricos de la empresa, próximas actividades.

Adicional, debe ser presentado por el líder de área en las reuniones de seguimiento, de este modo garantizar la información pueda ser recibida por aquellos que no tiene correo electrónico.

- **Briefing de próximos proyectos:**

¿Qué es?: es un documento escrito que recogerá de forma precisa los próximos proyectos que son de impacto a desarrollar en la empresa. El mismo busca que cada colaborador tenga conocimiento de las acciones de los proyectos que se realizarán en la empresa. Dicho documento es uso exclusivo interno. La información debe estar un tiempo mínimo de un mes de implementación.

**Público objetivo:** colaboradores en la empresa.

**Medio:** Digital. Tráves de la herramienta: App HIT e Intranet.

**Responsable:** ejecutivo comunicación interna, líder del proyecto. Luego cada líder de área tendrá la responsabilidad de comunicar la información en sus reuniones de equipo para poder alcanzar aquellos que no tienen acceso a intranet o correo electrónico.

**Contenido:** Construcción de nuevas estructuras, planes de obtención de nuevas certificaciones, entre otras. Existirá un diseño preestablecido por el departamento de comunicación y el contenido de este debe ser recibido por el departamento líder del proyecto.

- **Desarrollo de calendario de actividades:**

Que es: son calendarios estructurados de las actividades internas que se estarán realizando en la empresa, con el objetivo de promover la participación de todos los colaboradores. Toda la información que será colocada en dicho calendario es proveniente de reuniones previas realizadas con las diferentes áreas que realizan actividades

**Medio:** Digital e impreso. A través de la APP, correo electrónico y murales informativos.

**Responsable:** Departamento de comunicaciones y recursos humanos.

**b) Herramientas convencionales:**

- **Creación de manual de inducción:**

**¿Qué es?:** como su nombre lo indica es un manual que contendrá todas las informaciones relevantes para el colaborador. Deberá ser entregado al momento de la charla de inducción de los colaboradores. Además, debe ser entregado y explicado a los colaboradores que ya forman parte de la organización y que al momento de su ingreso no se contaba con el mismo.

**Público Objetivo:** Colaboradores de HIT.

**Medio:** Impreso y digital. A través de herramientas de manual.

**Responsable:** Recursos Humanos y el soporte de Comunicación Corporativa.

**Contenido:** Tendrá una estructura estándar y debe ser actualizado ante cualquier cambio a nivel organizacional. A continuación, el contenido propuesto:  
Carta de bienvenida, la cual debe estar firmada por el presidente de la empresa.  
Datos de la empresa (Año de fundación, sector al que pertenece, quienes somos, misión, visión, valores).

Breve explicación de la función principales de la organización

Policías de calidad y seguridad

Certificaciones de la empresa y su significado

Planes de reconocimientos existentes

Deberes y derechos del colaborador

- **Actualización de murales informativos**

**¿Qué es?** Espacios informativos ubicados estratégicamente en áreas donde no se puedan colocar pantallas informativas.

**Público Objetivo:** Colaboradores de HIT.

**Medio:** Físico a través de herramientas como brochures y plantillas.

**Responsable:** Recursos Humanos y embajador de marca mantener los murales actualizados.

**Contenido:** Informaciones relevantes a nivel de la empresa, relación de cumpleaños del mes, colocación de newsletter, vacantes internas, informaciones relevantes del sector.

- **Notificaciones frecuentes:**

Son todas las comunicaciones que se envían diaria a los colaboradores de la empresa.

Se debe crear un formato que agrupe las diferentes plantillas con las informaciones diarias. Al unirse la información se evita el bombardeo de información, así como que las informaciones se pierdan.

Solo permanecerá un grupo de correo que será utilizado para comunicaciones emergentes que no pueden ser planificadas debido a su naturaleza.

**Responsable:** Departamento de recursos humanos.

**Medio:** Digital e impreso según aplique para la colocación en los murales.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se presentó todo lo referente al manejo de la comunicación interna. Este manual pretende establecer las políticas, pautas y lineamientos que se deben seguir al momento de comunicar en Haina International Terminals.

En el desarrollo se pudo ver el diagnóstico que nos mostró la realidad de la comunicación interna de la empresa. Además, se pudo determinar que su gente es una de sus mayores fortalezas. Cuentan con una cultura organizacional fuerte puesto que hay un buen grado de cohesión entre sus valores y su cultura. El perfil de sus miembros es definido claramente por la cultura. Y en cada entrevista se evidenció la pasión del colaborador por lo que hace.

También se pudo notar que la empresa tiene mucho que comunicar, pero la forma que se está realizando no genera el impacto y los frutos que la empresa persigue alcanzar.

Gracias a la investigación se pudieron determinar las estrategias de comunicación interna que se deben implementar para mejorar todo lo que en comunicación se refiere y que van acorde al tipo de organización y los diferentes turnos laborales que posee la naturaleza de la empresa.

Por último, podemos mencionar que el desarrollo de este proyecto fue enriquecedor, ya que ha permitido conocer desde otro punto de vista la empresa y poner en práctica lo aprendido en el transcurso de la maestría.

## **RECOMENDACIONES**

Al finalizar este proyecto en adición a lo planteado en la propuesta se recomienda:

- Realizar con una empresa externa una encuesta de clima laboral, anual. La misma permitirá reforzar las estrategias y medir el resultado de las mejoras implementadas.
- Poner en práctica las diferentes estrategias mencionas anteriormente.
- Inclusión en el sistema de gestión de las diferentes políticas planteadas. Con fines de garantizar un cumplimiento estandarizado.
- Se recomienda la capacitación de todos los involucrados a nivel de comunicaciones en la empresa Haina International Terminals.

## **REFERENCIAS**

- Guzmán, A.P. (2006). *Comunicación empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Adler, R. B & Marquardt, J. (Ed.). (2005). *Comunicación organizacional principios y prácticas para negocios y profesiones*. México D.F, México: MCGraw-Hill Interamericana.
- Ramos, C.P. (1998). *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México D.F, México: Trillas.
- Provider: ProQuest Ebook Central.
- Túñez, L. M., & Costa-Sánchez, C. (2014). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Provider: ProQuest Ebook Central.
- Galpin, T. J. (1999). *La comunicación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Provider: ProQuest Ebook Central.
- Morató, B. J. (2016). *La comunicación corporativa*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Provider: ProQuest Ebook Central.
- Escobar, F. J. (2009). *La comunicación corporativa*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Provider: ProQuest Ebook Central.
- García, J. J. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Orgallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Recuperado de [https://books.google.com.do/books?id=b\\_vdlizdTJAC&printsec=frontcover&dq=Manual+de+comunicaci%C3%B3n,+Dykinson&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi2-LWTorHIAhUiWN8KHbiGCXUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Manual%20de%20comunicaci%C3%B3n%20Dykinson&f=false](https://books.google.com.do/books?id=b_vdlizdTJAC&printsec=frontcover&dq=Manual+de+comunicaci%C3%B3n,+Dykinson&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi2-LWTorHIAhUiWN8KHbiGCXUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Manual%20de%20comunicaci%C3%B3n%20Dykinson&f=false)
- Apolo, D. Murilo, H. & García G. (2014). *Comunicación 360*. Recuperado de [https://books.google.com.do/books?id=qvySBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=manual+de+comunicacion+interna&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwioq\\_SGr5fIAhWBZd8KHYqrAssQ6AEIOzAD#v=onepage&q=manual%20de%20comunicacion%20interna&f=false](https://books.google.com.do/books?id=qvySBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=manual+de+comunicacion+interna&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwioq_SGr5fIAhWBZd8KHYqrAssQ6AEIOzAD#v=onepage&q=manual%20de%20comunicacion%20interna&f=false)
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Recuperado de <https://books.google.com.do/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+organizacional+horacio+andrade&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-4rz5g5fIAhWEZd8KHSICDncQ6AEIJzAA#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional%20horacio%20andrade&f=false>

## **ANEXOS**

### Cuestionario de entrevistas

- 1- ¿Qué significado tiene para usted la empresa?**
- 2- ¿Qué es lo que más disfruta de trabajar en la empresa?**
- 3- Desde su punto de vista, ¿qué diferencia a HIT de las demás empresas?**
- 4- ¿Cuáles son los valores que más te identifican?**
- 5- ¿Estas satisfecho con la comunicación interna? Argumente su respuesta. (¿no fluye, demasiados correos, puede mejorar, si, esta perfecta?**
- 6- ¿Qué información deseas recibir? Institucional, nuevo ingreso**
- 7- ¿Cómo se entera de las informaciones/ noticias de HIT?**
- 8- ¿Cuál de los medios y canales de comunicación más eficiente para estar informado y por qué?**
- 9- ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la comunicación interna en la empresa?**
- 10-¿Cómo considera es la comunicación interdepartamental?**

# ENTREVISTAS REALIZADAS

## Cuestionario aplicado a subgerente de área operaciones

### 1- ¿Qué significado tiene para usted la empresa?

HIT es solidez porque somos una empresa joven en un sector altamente demandante de servicio. Un sector donde la preparación profesional se encuentra limitada. Es una oportunidad de desarrollarte a nivel personal y de poder aportar al sector marítimo de la Rep. Dom. Le da mucha satisfacción trabajar en hit porque de alguna forma entiende está sirviendo al país y contribuyendo al bienestar de este.

### 2- ¿Qué es lo que más disfruta de trabajar en la empresa?

Que no es un trabajo para monótono. Todos los días son diferentes y el tema de la familia que se crea aquí le tomas pasión a este trabajo

### 3- Desde su punto de vista, ¿qué diferencia a HIT de las demás empresas?

La gente, el recurso humano que tiene HIT, personas comprometidas, sentido de urgencia, cultura de trabajo, vocación de servicio

### 4- ¿Cuáles son los valores que más te identifican?

Pasión, compromiso, ética, servicio.

### 5- ¿Estas satisfecho con la comunicación interna? Argumente su respuesta. (¿no fluye, demasiados correos, puede mejorar, si, esta perfecta?

Que las vías están bien, más las informaciones no son de manera oportuna y en algunos casos precisa. Aniversarios.

**6- ¿Qué información deseas recibir? Institucional, nuevo ingreso**

Todas las informaciones que afecte a las políticas de la empresa. Los logros de la empresa. Evitar los rumores de pasillo.

Deberían las salidas de personal, debe comunicarse.

**7- ¿Cómo se entera de las informaciones/ noticias de HIT?**

Correo, chats, o comentarios

**8- ¿Cuál de los medios y canales de comunicación más eficiente para estar informado y por qué?**

Los murales, campanas de comunicación donde se riegan volantes y se avisan las informaciones

**9- ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la comunicación interna en la empresa?**

Actividades de recreación e integración que se hacían trimestralmente.

**10-¿Cómo considera es la comunicación interdepartamental?**

Buena, se mantienen informados. Algunos casos no se ven y no tienen flujo de comunicación

# ENTREVISTA APLICADA A GERENTE

## **1- ¿Qué significado tiene para usted la empresa?**

Representa mucho ya que soy parte del inicio del proyecto de lo que es hoy la empresa, por lo que para mí significa lo que significa para un padre de familia. No con intención de monetiarizar el comentario o el significado porque además de eso me siento parte de la empresa.

## **2- ¿Qué es lo que más disfruta de trabajar en la empresa?**

No es monótono, todos los días son diferentes y eso me fascina y cada día tienes un propósito a realizar y eso me gusta.

## **3- Desde su punto de vista, ¿qué diferencia a HIT de las demás empresas?**

HIT es diferente a las empresas que uno conoce, es el estar, siempre disponibles cuando el cliente nos necesita.

## **4- ¿Cuáles son los valores que más te identifican?**

Pasión, es lo que más me siento identificado.

## **5- ¿Estas satisfecho con la comunicación interna? Argumente su respuesta. (¿no fluye, demasiados correos, puede mejorar, si, esta perfecta?**

No estoy satisfecho, muchas veces se satura de información, no hay una calendarización de actividades, no hay una centralización ni planillas de los correos. No se identifica un grupo de correos que el colaborador determine como importante.

**6- ¿Qué información deseas recibir? Institucional, nuevo ingreso**

No es solo que informen, es que se detalle que se informa. Un ejemplo de que cuando se gane un premio se detalle que significa ese premio

**7- ¿Cómo se entera de las informaciones/ noticias de HIT?**

A través de reuniones informativas, grupos de chats,

**8- ¿Cuál de los medios y canales de comunicación más eficiente para estar informado y por qué?**

Reuniones, grupos de chats, comunicaciones de forma directa del departamento que le corresponde comunicar

**9- ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la comunicación interna en la empresa?**

Calendarización de actividades, que se notifiquen con un tiempo anticipado. Además, debe haber involucramiento de los líderes quienes deben buscar la forma de que esa información fluya entre todos los colaboradores.

**10- ¿Cómo considera es la comunicación interdepartamental?**

Tiene oportunidades de mejoras. Hay informaciones que fluyen y llegan de forma eficaz. En algunas ocasiones no pasa lo mismo.

## **Entrevista realizada a coordinador del área de servicio**

### **1- ¿Qué significado tiene para usted la empresa?**

HIT representa una familia, es la empresa que me ha ayudado a desarrollarme a nivel personal y laboral. Me ha permitido tener colaboradores y líderes que me han brindado tanto apoyo que cada día me permiten sentirme más parte de la empresa.

### **2- ¿Qué es lo que más disfruta de trabajar en la empresa?**

Lo mucho que aprendes, como puedes ayudar, lo que te ayuda a siempre estar buscando soluciones, pero sobre todo que no es monótona.

### **3- Desde su punto de vista, ¿qué diferencia a HIT de las demás empresas?**

Creo que la gente que la integra. En la gran mayoría de colaboradores se puede ver esa pasión por lo que hacen y un sentido de pertenencia que les caracteriza.

### **4- ¿Cuáles son los valores que más te identifican?**

Pasión, Servicio y sentido de urgencia.

### **5- ¿Estas satisfecho con la comunicación interna? Argumente su respuesta. (¿no fluye, demasiados correos, puede mejorar, si, esta perfecta?)**

Considero que tiene oportunidades de mejoras. Hay mucha información que comunicar, pero al no estar estandarizada y clara genera un efecto de saturación.

### **6- ¿Qué información deseas recibir? Institucional, nuevo ingreso**

Todas las informaciones relevantes de la empresa, así como del sector al que pertenecemos.

**7- ¿Cómo se entera de las informaciones/ noticias de HIT?**

Reuniones, grupos de chats, así como correos electrónicos.

**8- ¿Cuál de los medios y canales de comunicación más eficiente para estar informado y por qué?**

Reuniones, grupos de chats pero que estén bien estructurados porque en ocasiones se repite lo mismo por diferentes chats y las informaciones se pierden. Además, consideró que los murales son efectivos para aquellos colaboradores que no tiene flotas asignadas, así como la estandarización de reuniones informativas por los lideres o sus representantes de áreas.

**9- ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la comunicación interna en la empresa?**

Creo se debe realizar un levantamiento de los canales actuales y a partir de ahí poder obtener las mejores prácticas para comunicar. Además, se debe estandarizar lo que se comunica y cada que tiempo se debe comunicar.

**10-¿Cómo considera es la comunicación interdepartamental?**

En la mayoría de los casos es eficaz, se comunican los proyectos a realizar y se da participación para el aporte mejoras.

## **Entrevista realizada a ejecutivo del área de servicio**

### **1- ¿Qué significado tiene para usted la empresa?**

Para mí la empresa es una oportunidad para crecer y desarrollarme como persona y como profesional.

### **2- ¿Qué es lo que más disfruta de trabajar en la empresa?**

Lo dinámico que es trabajar aquí, cada caso es diferente al otro y esto te ayuda a conocer más tu potencial y a darte cuenta de que siempre se puede aprender más.

### **3- Desde su punto de vista, ¿qué diferencia a HIT de las demás empresas?**

Sin lugar a dudas la calidad en el servicio y la atención al cliente.

### **4- ¿Cuáles son los valores que más te identifican?**

Integridad, compromiso, colaboración

### **5- ¿Estas satisfecho con la comunicación interna? Argumente su respuesta. (¿no fluye, demasiados correos, puede mejorar, si, esta perfecta?)**

Creo que la comunicación interna puede mejorar. Llegan muchos correos y se crea saturación de información.

### **6- ¿Qué información deseas recibir? Institucional, nuevo ingreso**

Lo relacionado a nivel institucional e informaciones que nos permitan conocer más del sector.

### **7- ¿Cómo se entera de las informaciones/ noticias de HIT?**

Grupos de chats y correos electrónicos.

**8- ¿Cuál de los medios y canales de comunicación más eficiente para estar informado y por qué?**

Todo lo que se pueda comunicar que llegue al celular, es la mejor herramienta que tenemos.

**9- ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la comunicación interna en la empresa?**

Implementación de encuestas a los colaboradores y mensajes más claros.

**10-¿Cómo considera es la comunicación interdepartamental?**

Debería fluir más y llegar a tiempo. En ocasiones se requiere una llamada para lograr respuesta de algunas áreas lo que no debería ser así.

## **Entrevista realizada a ejecutivo del área de servicio**

### **1- ¿Qué significado tiene para usted la empresa?**

Para mí la empresa tiene un gran valor, ya que es la primera empresa en mi área y siempre quise trabajar en HIT.

### **2- ¿Qué es lo que más disfruta de trabajar en la empresa?**

Ver la satisfacción de los clientes y saber que sus mercancías llegan a su destino con la colaboración de nosotros.

### **3- Desde su punto de vista, ¿qué diferencia a HIT de las demás empresas?**

La colaboración de la gerencia y los departamentos con los empleados.

### **4- ¿Cuáles son los valores que más te identifican?**

Compromiso, colaboración, pasión y sentido de urgencia.

### **5- ¿Estas satisfecho con la comunicación interna? Argumente su respuesta. (¿no fluye, demasiados correos, puede mejorar, si, esta perfecta?**

Me parece puede mejorar, algunas informaciones llegan tarde y se pierden entre tantos correos.

### **6- ¿Qué información deseas recibir? Institucional, nuevo ingreso**

Lo relevante a nivel institucional

### **7- ¿Cómo se entera de las informaciones/ noticias de HIT?**

Grupos de chats y correos electrónicos.

**8- ¿Cuál de los medios y canales de comunicación más eficiente para estar informado y por qué?**

Correo electrónico, reuniones y grupos de chats.

**9- ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la comunicación interna en la empresa?**

Promover el valor de sentido de urgencia, hacer grupos de informaciones claves para todos y que se promueva lo importante de comunicar a tiempo, así como de dar respuesta a lo que se comunica

**10-¿Cómo considera es la comunicación interdepartamental?**

En la mayoría de los casos buena, la dificultad se presenta con aquellas áreas que no han comprendido la importancia de responder de forma eficaz los correos y en ocasiones las llamadas.

## **Entrevista realizada a ejecutivo del área de servicio**

### **1- ¿Qué significado tiene para usted la empresa?**

La empresa es parte de mí, es como una escuela en la cual aprendo no solo profesionalmente, sino que también me ayuda a crecer como persona y a querer contribuir en todo.

### **2- ¿Qué es lo que más disfruta de trabajar en la empresa?**

Relacionarme con los demás departamentos, cada día hay un caso nuevo que representa un reto y un aprendizaje para mí y mis compañeros. Es un trabajo muy dinámico, lo que hace que sea entretenido.

### **3- Desde su punto de vista, ¿qué diferencia a HIT de las demás empresas?**

La calidad en el servicio, la atención a los clientes ya que estos son escuchados y las actividades que se realizan en la organización.

### **4- ¿Cuáles son los valores que más te identifican?**

Colaboración, servicio

### **5- ¿Estas satisfecho con la comunicación interna? Argumente su respuesta. (¿no fluye, demasiados correos, puede mejorar, si, esta perfecta?)**

La considero buena, existen muchos canales por los cuales me informo.

### **6- ¿Qué información deseas recibir? Institucional, nuevo ingreso**

Institucional, se debería informar cuando un colaborador se desvincula de la empresa.

**7- ¿Cómo se entera de las informaciones/ noticias de HIT?**

Correo electrónico, murales.

**8- ¿Cuál de los medios y canales de comunicación más eficiente para estar informado y por qué?**

El celular, a través de este tenemos acceso a los grupos de chats y correo electrónico.

**9- ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la comunicación interna en la empresa?**

Realizar encuestas dentro de la empresa y poder aplicar mejoras de que la información llegue a tiempo

**10-¿Cómo considera es la comunicación interdepartamental?**

No la considero mala, solo que puede mejorar. En ocasiones algunas áreas no responden de manera rápida.

## Propuesta formulario para solicitud de campañas de comunicación interna

### Propuesta de formulario para solicitud de campañas de comunicación interna

El siguiente formulario debe ser completado para el desarrollo de cualquier campaña de comunicación interna, con un periodo mínimo de 3 meses de anticipación conforme lo establecido en el manual de comunicación interna.

**Solicitante responsable**

**Correo electrónico**

**Departamento y proceso**

**Extensión**

#### Área de la campaña

- BASC
- ISO
- SSA
- Jornada de siembra
- Limpieza de costa
- Otra. Especifique

#### Descripción detallada de la solicitud

##### Material POP

Brochures

Lapiceros

Chupis

Paraguas

Tasas

Botones

Otros

**Presupuesto autorizado**

**Fecha de inicio de campaña**

**Mensaje contemplado**

**Adjuntar archivo en caso de ser necesario**

