



Escuela de Graduados

Trabajo final para la optar por el título de:

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título:

***“DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL
MINISTERIO DE ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO EN
EL PERÍODO ENERO - ABRIL 2014”***

Sustentante:

Liana María Lama Ngo

2012-1452

Asesora:

Msc. Alicia M. Álvarez Álvarez

**Distrito Nacional, República Dominicana
Abril, 2014**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende diagnosticar el proceso de comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo durante el período enero - abril 2014. En esta investigación se planteó como hipótesis que una buena gestión de comunicación interna involucra de manera directa a los empleados de una organización en las actividades que estos realizan, manteniendo un clima favorable. Se aplicaron encuestas a los empleados de manera aleatoria, también se realizaron entrevistas abiertas a la Directora de Recursos Humanos y a la Directora de la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo, para conocer la percepción que tienen los empleados y directivos acerca de la comunicación interna de la organización. Se realizó un árbol de problemas el cual permitió distinguir la situación que afecta la comunicación interna y así visualizar de manera gráfica cuáles son las causas y consecuencias que trae consigo este problema. Para esta investigación también se llevó a cabo un análisis FODA después de haber aplicado las encuestas y entrevistas para así poder evaluar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este es un análisis de la situación interna y externa que deja saber cómo se encuentra la organización. Los resultados del análisis de la investigación arrojaron datos interesantes, tales como, la comunicación interna fue evaluada en un 37% por los empleados como regular, habiendo cierta debilidad y punto a mejorar en la comunicación interna. Los tiempos están cambiando y así también el pensar de los empleados que expresaron un 32% dar más uso al correo interno institucional. Al final de la investigación se llegaron a conclusiones sobre la investigación y se sugirieron recomendaciones para la institución.

INDICE

DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
CAPÍTULO 1.....	3
MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	3
1.1 Teoría de las organizaciones y la comunicación organizacional.....	4
1.2 Los orígenes de la comunicación organizacional	6
1.3 La investigación en la Comunicación Organizacional	6
1.4 La comunicación en las organizaciones	8
CAPÍTULO 2.....	19
MARCO METODOLÓGICO	19
2.1 Planteamiento del problema y formulación del problema	20
2.2 Descripción del problema.....	21
2.3 Preguntas de Investigación.....	21
2.4 Objetivos.....	22
2.4.1 Objetivo General	22
2.4.2 Objetivos Específicos	22
2.5 Justificación de la Investigación	22
2.6 Hipótesis	24
2.7 Variables.....	24
2.8 Operacionalización de las variables.....	25
2.9 Método de investigación.....	26
2.10 Tipo de investigación.....	27
2.11 Fuentes y técnicas.....	28
2.11.1 Fuente:	28
2.11. 2 Técnicas:	28
2.12 Universo / Muestra.....	29

CAPÍTULO 3.....	30
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1 Análisis de los resultados de las encuestas	31
3.2 Resultados de las Entrevistas	45
3.3 Resultados de la observación de campo	47
3.4 Árbol de problema.....	48
3.5 Análisis FODA de la comunicación interna actual del MEPyD	52
3.6 Organigrama de la Unidad de Comunicación Social	56
3.7 Organigrama Propuesto	56
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS	64
Anexo 1: Reseña Histórica del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	66
Anexos 2: Marco Conceptual:.....	71
Anexo 3: Organigrama Institucional.....	74
Anexo 4: Encuesta Empleados	75
Anexo 5: Guía de Entrevista.....	79
Anexo 7: Cronograma.....	80

LISTA DE TABLAS

- Tabla No, 1. Operacionalización de las variables
- Tabla No, 2. Clasificación del personal por sexo
- Tabla No, 3. Escala Salarial
- Tabla No, 4. Tiempo de laborando en el MEPyD
- Tabla No, 5. Cargo que ocupa
- Tabla No, 6. Conoce las funciones del MEPyD
- Tabla No, 7. Motivación de los empleados
- Tabla No, 8. Evaluación de la comunicación interna
- Tabla No, 9. Medio de comunicación más utilizada por el MEPyD
- Tabla No, 10. Sugerencias de medios de comunicación más efectivos
- Tabla No, 11. Identificación de los empleados con la Institución
- Tabla No, 12. Identificación de los empleados con su puesto de trabajo
- Tabla No, 13. Envío de tiempo de las comunicaciones
- Tabla No, 14. Motivos que afectan la comunicación interna

LISTA DE FIGURAS

Figura No, 1. Gráfico de clasificación personal por sexo

Figura No, 2. Gráfico escala salarial

Figura No, 3. Gráfico tiempo de laborando en el MEPyD

Figura No, 4. Gráfico cargo que ocupa

Figura No, 5. Gráfico conoce las funciones del MEPyD

Figura No, 6. Gráfico motivación de los empleados

Figura No, 7. Gráfico evaluación de la comunicación interna

Figura No, 8. Gráfico medio de comunicación más utilizada por el MEPyD

Figura No, 9. Gráfico sugerencias de medios de comunicación más efectivos

Figura No, 10. Gráfico identificación de los empleados con la Institución

Figura No, 11. Gráfico identificación de los empleados con su puesto de trabajo

Figura No, 12. Gráfico envío de tiempo de las comunicaciones

Figura No, 13. Gráfico motivos que afectan la comunicación interna

Figura No, 14. Organigrama Institucional

Figura No, 15. Gráfico análisis FODA

Figura No, 16. Organigrama Unidad de Comunicación Social

Figura No, 17. Organigrama Propuesto

Figura No, 18. Árbol de problemas

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis de manera especial a mi entrañable, amada y adorada abuela Afife Gattás Lama de Lama, por sus sabios consejos, por su preocupación en mi preparación profesional, por enseñarme a luchar por mis sueños y confiar en mí.

A mi tía Rosa Emilia Lama Gattás, a mis queridas hermanas Paola Alejandra Lama Ngo y Su Heng Mercedes Lama Ngo, a mi hermano Oscar Alejandro Lama Ngo y mis padres Oscar Alejandro Lama Gattás y Liana Mercedes Ngo de Lama, ustedes son parte de este logro por apoyarme en este proceso de formación académica, gracias por formar parte especial en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de empezar y culminar con éxitos esta maestría, por darme la fuerzas necesarias para enfrentar el reto de cada módulo y sobre todo en este proyecto de investigación final.

A mi familia, gracias por su apoyo incondicional, por la formación en valores que me ofrecieron, por sus consejos y sugerencias, gracias por todo lo que me han dado hasta este momento, ustedes son parte de este éxito.

A mis queridos compañeros de la maestría, gracias por haberme dado la oportunidad de conocerlos como profesionales y seres humanos. Quiero agradecer de manera especial a mis colegas Ana María Alcántara, Caroline Puerie por su amistad en estos dos años, por esta experiencia de vida de compartir el reto de la maestría, por la entrega en cada trabajo final y colaboración en la tesis, a mi diseñador estrella Javiel Ubiera, gracias por socializar conmigo documentos relevantes del área de la comunicación, por darme una perspectiva diferente de ver los conceptos, analizar temas de interés y por la colaboración incondicional durante el transcurso de las materias dadas en la maestría y en este proyecto de tesis. Aprovecho estas líneas para agradecerle a Yuderka Monción por los aportes en esta etapa final, su disposición de colaboración en las inquietudes que me surgían al final de esta tesis. Sin ustedes nada sería igual, gracias de todo corazón, que Dios los bendiga grandemente.

A todos los profesores que me dieron clases en la Maestría de Gerencia de Comunicación Corporativa, gracias por los conocimientos que me suministraron en el transcurso de esta especialización, por exigirnos al máximo,

por la confianza que nos dieron para que diéramos la milla extra en las presentaciones finales. Gracias de manera especial a la profesora Mariela Fermín por transmitir con pasión a sus estudiantes la importancia que tiene hoy en día el marketing social.

A mi asesora de tesis Msc. Alicia M. Álvarez Álvarez quiero agradecer de manera especial por su dedicación y vocación docente, puesto que tuve la oportunidad de crecer como profesional a través de los conocimientos obtenidos durante las materias que impartió en la Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa, además por su acompañamiento y visión en el desarrollo del presente proyecto de investigación, ya que sin su disposición no habiéramos alcanzado los objetivos propuestos.

A la señorita Anny Zambrano, gracias por el tiempo, dedicación y colaboración durante el desarrollo de este proyecto de tesis, ya que fue de gran valor las sugerencias observadas para la mejora de esta investigación.

Le agradezco al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) por permitirme desarrollar el tema la tesis, recolectar los datos y tomar parte de mi tiempo de trabajo para cumplir con los requisitos de la maestría y poder presentar esta investigación.

Al Ing. Dilepcio Núñez, mi querido novio, gracias por tu entrega, apoyo incondicional en esta etapa final de mi maestría, gracias por tu comprensión, y los aportes que me sugeriste para que este trabajo de investigación quedara lo más completo posible, gracias por ser parte esencial en mi vida.

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es realizar el “Diagnóstico de la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo” conocer la problemática que está afectando actualmente la comunicación interna y saber la percepción de los empleados al respecto.

El contenido de esta investigación está dividido en tres capítulos, siendo el primero el Marco Teórico Conceptual en el que se definen los conceptos y teorías claves relacionadas a la comunicación corporativa, comunicación interna, y donde se plasma los orígenes de la comunicación organizacional, así como los antecedentes de la comunicación.

En el segundo capítulo se contempla el Marco Metodológico, en el que se describe el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, se determina el objetivo general, así como los objetivos específicos del objeto de estudio, se encontrará también el tipo y método de investigación que se tomó en cuenta, las fuentes y técnicas empleadas para la recolección de datos.

En el capítulo tres se encuentran los resultados de la investigación tanto cuantitativa como cualitativa, es decir, encuestas aplicadas de manera aleatoria a una muestra de los empleados del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, entrevistas a la Directora de Recursos Humanos y a la Directora de la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo, así como un breve análisis de los resultados de observación de campo.

En esta investigación se presenta el árbol de problemas que nos permite visualizar de manera clara el problema que afecta la comunicación interna actual, cuáles son sus causas y consecuencias; acompañado a su vez del árbol de acciones en el cual se muestran las pautas a tomar y sus posibles resultados en un plano favorable.

Se presenta en el capítulo tres además un análisis FODA, con la finalidad de conocer la situación actual que afecta la comunicación interna de la Institución, desde una perspectiva interna como externa.

Luego de haber analizado la investigación sobre el diagnóstico de la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo se realizan conclusiones y recomendaciones de lugar.

La importancia de esta indagación es analizar cómo funciona el fenómeno de la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo con el fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y así poder sugerir recomendaciones que permita mejorar y superar las deficiencias encontradas en la organización, por consiguiente esto ayudará a mantener un clima laboral agradable, evitando los rumores, desinformación y falsas expectativas.

CAPÍTULO 1.

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1.1 Teoría de las organizaciones y la comunicación organizacional

Las teorías acerca de la comunicación organizacional se resumen en cuatro categorías básicas:

1. **Teoría clásica:** se desarrolló a partir de la revolución industrial, hasta principios del siglo XX. Uno de los logros más importantes de esta teoría fue la sistematización de la actividad industrial para perfeccionar las formas en que las organizaciones deberían estar estructuradas y alcanzar la manera óptima de operar. Se caracterizó por una visión mecánica de la conducta. La visión de la comunicación organizacional en la escuela clásica, se proyecta a partir del énfasis de los canales de comunicación escritos, formales, mensajes impersonales referidos al trabajo por superiores y enviados siguiendo la cadena de mando.

2. **Teoría humanista:** aboga por la participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones de la organización, también por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los elementos de la organización, y por el flujo libre de la comunicación a través de varios canales, así como por la integración de los objetivos individuales y organizacionales. Esta teoría se distinguió por una visión social del hombre. Visión de la comunicación organizacional en la escuela de las relaciones humanas, la comunicación se manifiesta de manera formal e informal, haciendo énfasis en los canales interpersonales. Propone una organización justa que fundamenta su estructura en la atención a los más bajos niveles jerárquicos y en la integración de la organización.

3. **Teoría de los sistemas:** el objetivo de la organización es alcanzar la eficiencia óptima, donde el resultado sea mayor que la suma de las partes. El enfoque de los sistemas abiertos en las organizaciones combina realmente la fuerza de la perspectiva clásica y humanista, pero las une de manera flexible. La visión de la comunicación organizacional de la escuela sistemática, la comunicación es crucial porque sostiene a la organización e interrelaciona los subsistemas. La organización es un sistema abierto en continua interacción con su entorno; el sistema y su entorno se co-determinan mutuamente.

4. **Teoría contingente:** sugiere que lo que es eficiente en una organización puede no serlo en otra, ya que la configuración de tareas, la gente, la estructura y los subsistemas ambientales pueden variar de una organización a otra. Los estudios sobre los orígenes de la comunicación organizacional proliferaron en las últimas décadas del siglo XX. A partir de los años 80, muchos fueron los estudios que con distintos fines y utilizando diversas metodologías han abordado este tema. ¹(Álvarez, 2005). Hoy día de manera práctica se está llevando a cabo la teoría humanista, ya que es la tendencia que están implementando las organizaciones para lograr un impacto a lo interno y que éste sea reflejado a lo externo, logrando la participación activa de los empleados, comprometiéndolos en el logro de los objetivos trazados por las empresas.

¹Tomado de Álvarez Álvarez, Alicia María: La imagen corporativa en la comunicación organizacional: teorías, conceptos y puntos de vistas, República Dominicana, 2005.

1.2 Los orígenes de la comunicación organizacional

En los años 50 empieza a hablarse de la comunicación organizacional, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la Organización*, del especialista Charles Redding, cuando por primera vez se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional. El estudio de esta disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de los objetivos comunes en agrupaciones sociales. En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado. Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y solo en desafíos recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.²

1.3 La investigación en la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional ha sido objeto de estudio en las empresas, haciendo uso de las técnicas de recolección de datos tanto cuantitativo como cualitativo. La importancia del estudio de la comunicación en las organizaciones trasciende al ámbito meramente institucional:

- En la década de los 40, se llevó a cabo el movimiento de “las relaciones humanas”, que luego paso a llamarse la “era de la información”. En esta

²Tomado de Trelles Rodríguez, Irene, *Comunicación Organizacional*, Ed. Félix Valera, Habana Cuba, 2001.

etapa las empresas pasaron mucho tiempo y recursos en proporcionar a los empleados informaciones acerca de hechos importantes sobre sus empresas. Un buen ejercicio de esta práctica les da a los empleados sentido de pertenencia y compromiso con la filosofía corporativa.

- En la década de los 50, en esta etapa se le dio mucha importancia al análisis de la conducta de las organizaciones desde la perspectiva de los sistemas abiertos, que indica que cualquier organización depende de su ambiente externo y de sus componentes internos. Se realizaron estudios de clima organizacional que generó la separación de las conductas y actitudes positivas y negativas.
- En la década de los 60, conocida como la “era de las variables aisladas” la investigación en la comunicación organizacional creció en alcance y profundidad, se enfocó en estudiar la naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación.
- Durante la década de 1980, los estudios de diagnósticos de los ambientes de comunicación en las organizaciones, y el estudio de las redes de comunicación, continuarían siendo el enfoque principal de la investigación durante esta década y las posteriores.
- Hasta la fecha, la mayor parte de las investigaciones han dejado de considerar el rol de las redes de comunicación en sus descripciones.
- Las tendencias actuales consideradas cada vez más como sistemas procesadoras de información, esta considera a la organización como entes en continua adaptación de sus sistemas de comunicación.

- El futuro de la comunicación organizacional es que estará muy influenciada por el desarrollo y los avances de la tecnología de las informaciones, es decir, los sistemas cibernéticos e informáticos.

La comunicación tendrá cada vez más sus implicaciones e impacto social de estas nuevas tecnologías que conformarán nuevas variables a investigar en el futuro mediato. (Alvarez, 2005)³

1.4 La comunicación en las organizaciones

Las organizaciones hoy en día tienen el reto de reinventarse, debido a los cambios que han estado surgiendo a nivel mundial, debido a que las nuevas tecnologías han revolucionado la forma de comunicarse y hacer negocios, lo que empuja a las empresas a pensar en las personas, buscar herramientas que permitan conectar con sus clientes y público interno, llevando un mensaje claro y preciso, cumpliendo con las expectativas de sus distintos públicos. Se desglosarán los conceptos más relevantes que tienen que ver con la comunicación en general y la comunicación corporativa. La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir una información a un grupo determinado, y esta puede ser de manera oral o escrita.

La comunicación verbal es la que utiliza las palabras para transmitir mensajes y puede ser tanto oral como escrita. La comunicación no verbal es la que utiliza el lenguaje corporal y gestual para comunicarse con un grupo de personas, esto incluye movimientos y los gestos y el manejo de los objetos, materiales, tiempo, espacio cuando nos comunicamos verbalmente. (Brandolini & Frígoli, 2009). Se llama comunicación integrada cuando hace uso de la

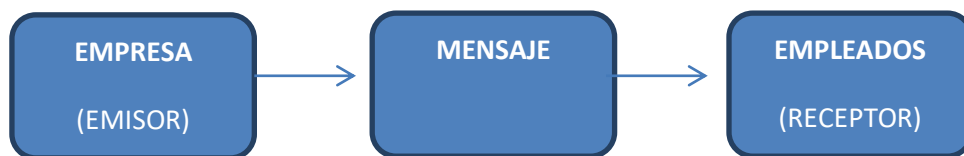
³ Tomado de Álvarez Álvarez, Alicia María: La imagen corporativa en la comunicación organizacional: teorías, conceptos y puntos de vistas, República Dominicana, 2005, pp.17-20.

comunicación verbal como no verbal, es bueno resaltar que debe haber una coherencia en lo que se expresa tanto en lo oral como en el lenguaje corporal.

La comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.(Vertice, 2008). Esto se refiere a que aunque exista una tendencia de que la Dirección de Comunicaciones es la que maneja toda la comunicación a lo interno de la institución, esta debe ser una tarea en la que se involucren todas las demás áreas para conseguir resultados efectivos. Comunicación formal es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal, ya que requiere del cumplimiento de normas y tiempos institucionales. (Brandolini & Frígoli, 2009, p. 34). La responsabilidad de la comunicación formal consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros.

La comunicación informal es una forma de comunicación en la que se aborda aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales, tales como: conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros. Tiene la ventaja de divulgarse de manera veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. “El rumor es una suposición que puede ser creída por los miembros de una organización pero que es difundida sin validez oficial. La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal”. (Brandolini & Frígoli, 2009, p. 35). Cabe mencionar que este tipo de comunicación es el que de manera inicial prevalece dentro del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, aunque después de manera oficial se envía un memorando para informar a los empleados.

En la comunicación hay tres formas de direccionalidad que le permiten a las organizaciones comunicarse de manera eficaz. La codificación es definir qué mensaje se comunicará, cómo se expresará a los integrantes de la institución y con qué intención, siendo el objetivo ideal de generar empatía. A continuación se presenta de manera visual cómo funciona el proceso de comunicación:



La comunicación descendente es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Tiene como objetivo que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación de los empleados, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación. (Brandolini & Frígoli, 2009, p. 35). La comunicación descendente va del superior al subordinado y este es el sistema de comunicación utilizado dentro del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo por ser una entidad gubernamental debe regirse por normas burocráticas.

En la comunicación ascendente que está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo ⁴es que todos se sientan actores de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el

⁴ Brandolini, A.; Frígoli, M. González Comunicación interna, 2009. Dircom Argentina

consenso. (Brandolini & Frígoli, 2009, pp. 35-36). Dentro de la comunicación ascendente se utilizan instrumentos como son los buzones de sugerencia, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. La comunicación ascendente permite que los mensajes fluyan de los empleados hasta la alta jerarquía y estos a su vez reciban una retroalimentación y hacer recomendaciones.

La comunicación oblicua, también conocida como transversal se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización. Es muy común en las organizaciones que tienen estrategias globales, puesto que tienen el compromiso de modificar comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación. (Brandolini & Frígoli, 2009, p. 36). “La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”. (Rodríguez, 2001, p. 90).⁵ Este tipo de comunicación es la que fluye entre las funciones necesarias para coordinar e integrar los distintos trabajos en una empresa.

La organización de la comunicación consiste en establecer los puntos de partida para coordinar el output de la comunicación interna y externa, y para controlar y dirigir actuaciones en el campo de la comunicación. (Van Riel, 2005). El sentido de la función de comunicar es precisamente organizar lo que se desea y se requiere transmitir, de lo contrario no se tendrá un punto de partida para poder evaluar, y retroalimentar a los que tienen que ver dentro del proceso, como fuera de la organización. Es preciso definir el concepto de la comunicación corporativa, que no es más que una forma de comunicación que involucra la

⁵ Los públicos internos y el sistema de la comunicación institucional, Rodríguez, Irene Trelles, Comunicación Organizacional, La Habana, 2001.

relación comunicativa entre una organización y sus distintos públicos (internos y externos) que intervienen en las mismas.

La comunicación corporativa pretende fomentar, así como mantener las relaciones interpersonales y la motivación de los empleados de una organización. La Comunicación Corporativa es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo... La Comunicación Corporativa es ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación.(Castro, 2007). Esto es parte de la identidad de una organización, lo que la define, identifica y diferencia de las demás instituciones.

La identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la distinguen de las demás. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito empresarial. La identidad se presenta a través de la cultura organizacional, la filosofía corporativa (misión, visión y valores) que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza.(Brandolini & Frígoli, 2009, p. 16). Es importante definir la identidad de una organización, ya que los valores, el tipo de accionar y comunicar serán reflejadas y tendrán su impacto a lo interno y externo de la institución.

“La imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa, la imagen, en la mente de los públicos. La imagen es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva a cabo”. (Brandolini & Frígoli, 2009, pp. 16-17). La imagen es la percepción que tienen los distintos públicos de

la organización y está estrechamente relacionada de la identidad, debido a que la imagen es un reflejo de la identidad.

La comunicación interna como la externa es de vital importancia en la construcción de la identidad y de la imagen de la organización. La comunicación corporativa está compuesta por la **comunicación interna**, es la que se encarga de definir la naturaleza de la organización, así como desarrollar su cultura y conseguir la socialización de sus miembros, está dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con el fin de que alcancen sus metas, mientras que la **comunicación externa**, es la que se encarga de gestionar la imagen de una organización a través de los productos o servicios que ofrece a sus clientes, llevando como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la organización brinda: credibilidad, superar las expectativas de los clientes e integrar recomendaciones o ideas en los servicios, así los clientes se transforman en clientes comprometidos, y al comprometerse se convierten en eco de la misma y se mantienen fieles a la organización.

1.4.1 Comunicación interna

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. La comunicación interna es un interesante instrumento de gestión de recursos humanos, ya que se integra en el contexto de políticas de personal.(Vertice, 2008). Esta definición sustenta el planteamiento de esta investigación, que la comunicación interna en el caso del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo debe manejarse de manera integrada desde la Unidad de Comunicaciones y la Dirección de Recursos Humanos. La comunicación interna es el vehículo que se debe utilizar para generar la coordinación, confianza y motivar el interés de los empleados, demostrar el deseo de la alta dirección hacia todos los demás colaboradores que aportarán al éxito de la organización. La implementación adecuada de una estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien

diseñado y correctamente realizado, lo que ayuda a mantener unida a la organización y permite producir mejores resultados, en donde se perciba la eficiencia en la comunicación entre sectores relacionados a la empresa y permita lograr un mejor clima laboral.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución⁶. La relación de la institución con el público interno es muy fuerte y deben estar estrechamente relacionados, debido a que de los empleados depende el logro de los objetivos planteados por la alta jerarquía, lo que traerá consigo que la empresa tenga permanencia en el mercado.

1.4.2 Comunicación Externa

La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la empresa, es decir, a todos los que tienen algún tipo de vínculo y que no forman directa de la compañía. La segmentación de públicos es cuando la empresa define el objetivo que desea alcanzar y establece quiénes son sus clientes potenciales y los mensajes a los quienes van dirigidos. Existen distintos actores dentro de una organización, y es de vital importancia conocerlos e identificar cuáles son los distintos públicos con los que interactúa la institución para enfocar los mensajes y las estrategias que se van a transmitir a los mismos. “Los actores que intervienen en la comunicación externa hay que considerar las siguientes: el departamento de comunicación, los clientes, la comunidad local, el gobierno local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los

⁶ Los públicos internos y el sistema de la comunicación institucional, Rodríguez, Irene Trelles, Comunicación Organizacional, La Habana, 2001.

grupos financieros, los medios de comunicación social, la otras instituciones del entorno, las supra organizaciones y la competencia” (Rodríguez, 2001, p. 130).

Es necesario establecer el canal a utilizar dentro de la organización, evaluar qué canal será el más efectivo para la circulación y recepción de los mensajes de acuerdo con lo que se quiere lograr y el nivel de acceso del personal al canal seleccionado. Elegir el canal es tan importante como el qué decir, puesto que si el destinatario no tiene acceso al medio, será una tarea en vano la tarea de gestión comunicación interna realizada (Brandolini & Frígoli, 2009, p. 65).

La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos los miembros se sientan en la libertad de dialogar, esperar y exigir la información. Uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de los empleados (Brandolini & Frígoli, 2009). Los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. La cultura se considera como la característica básica de una sociedad, y viene definido por el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad. “Los elementos de la cultura están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles, ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistemas de valores, mitos y creencias”. (Brandolini & Frígoli, 2009, p. 15)

Los valores constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa

organización”⁷. El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado, en el mismo se mide y evalúa las diferentes herramientas que pueden ser cualitativas o cuantitativas y estas deben guardar relación a la comunicación interna. (Brandolini & Frígoli, 2009)

Existe hoy día un nuevo concepto que debe tomarse en cuenta para comunicarse con el público interno de las distintas informaciones relacionadas a la organización, **Red de facilitadores** es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, poseen vocación y la habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos. (Brandolini & Frígoli, 2009). Realmente estas personas serían los gestores estratégicos de la comunicación, que actuarían según la detección de necesidades y sugerencias de los empleados. La red de facilitadores haría la función de intermediario entre la organización y el personal.

La auditoría de comunicación interna (ACI) ⁸ es una herramienta de medición cuali-cuantitativa que permite evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes así como de las estrategias de comunicación dentro de la organización. La ACI evalúa:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficiencia.
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.

⁷ Brandolini, A.; Frígoli, M. González Comunicación interna, 2009. Dircom Argentina, Página 78.

⁸Brandolini; M. Frígoli González: Comunicación interna, Argentina, 2009, pp 52-54.

- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.
- Algunos errores que detecta la auditoria de la comunicación interna:
- Falta de comunicación entre sectores
- Falta de información de la actividad del sector
- Falta de conocimiento de nuevas normas

La estrategia podría comprenderse como el diseño de la manera en que se van alcanzar los objetivos planteados por la organización, estos deben estar claramente definidos para el entendimiento y la ejecución de los empleados (Brandolini & Frígoli, 2009). Las técnicas definen el cómo hacerlo y los procesos a través de los cuales se cumplirá con dicha estrategia. Las tácticas se corresponden con acciones puntuales y determinadas para gestionar situaciones, es decir, el cómo hacerlo en un momento concreto y en función de las circunstancias dadas. Las estrategias ofrecen las líneas directrices a seguir a fin de conseguir alcanzar los objetivos claramente definidos; para ello se vale de tácticas específicas que se constituyen en las acciones necesarias para implementarlas. (Brandolini & Frígoli, 2009, pp. 63-64).

Es preciso mencionar el término gestión de riesgo comunicacional, puesto que en algún momento las instituciones tanto públicas como privadas atraviesan momentos de crisis y deben saber cómo prepararse antes, durante y después de la crisis. La gestión de riesgos se ocupa de los peligros y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación⁹. La gestión de riesgo comunicacional o comunicación de crisis es una herramienta de anticipación que permite a la organización prepararse para un posible escenario desfavorable, es

⁹ Balza, A. Ruiz; Coppola, G., Gestión de riesgo comunicacional, pag. 16, Editora La Crujía, Argentina 2011.

importante que el Director de Comunicaciones o Relacionista Público sea el vocero oficial de la organización ante la sociedad o en su defecto el presidente de la empresa, el cual debe regirse de las pautas dadas por el experto en el manejo de crisis. Hoy en día las empresas están contemplando dentro de los manuales, políticas y procedimientos; el manual de crisis, puesto que les permite a las autoridades saber cómo comportarse y qué hacer ante un fenómeno de crisis.

CAPÍTULO 2.

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Planteamiento del problema y formulación del problema

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), fue creado en el 2006 por la ley 496-06, siendo esta el resultado de una transformación de la administración pública que parte de la necesidad de articular la conducción del sistema de planificación con los demás sistemas transversales del Estado Dominicano, tales como: los sistemas de presupuesto, de contabilidad gubernamental, de tesorería, de crédito público, de administración de recursos humanos, de control interno, de administración de bienes nacionales, de compras y contrataciones. La institución cuenta con una empleomanía de 450 personas.

Actualmente la comunicación interna del MEPyD presenta una gran deficiencia entre la empleomanía, lo que trae consigo inconformidad por parte del personal por desconocer de las informaciones de las distintas actividades que se desarrollan en el mismo, lo que provoca en el capital humano de diferentes niveles jerárquicos una desmotivación, desconocimiento y desinterés que a su vez se traduce en bajos rendimientos, falta de identificación con la Institución.

Dentro de la estructura organizacional de la Unidad de Comunicación Social¹⁰ del MEPyD, existe el cargo de analista en comunicación interna cuya labor principal es fungir de enlace entre la Dirección de Recursos Humanos y el personal de la institución, haciendo uso del correo electrónico institucional, como medio de comunicación para mantener informado a los empleados, sin embargo, por la naturaleza de trabajo de empleados de áreas tales como mayordomía,

¹⁰ Ver estructura organizacional de la Unidad de Comunicación Social (Figura No, 16)

transportación, mantenimiento, entre otros, no posee herramientas o equipos informáticos para recibir las informaciones institucionales.

La Dirección de Recursos Humanos y la Unidad de Comunicación Social, trabajan de manera dispersa, siendo el segundo de estos un departamento de apoyo del inicial, en esta Institución en particular la dirección de ambas presenta una ausencia de coordinación, lo que trae como resultado desinformación sobre las novedades o acontecimientos, así como la carencia de utilización de los canales de comunicación efectivos para los empleados.

2.2 Descripción del problema

En el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo a pesar de ser una de las instituciones públicas con mayor organización, se presentan deficiencias notables en materia de la comunicación interna, trayendo consigo la desorientación del personal, siendo esta reflejada en la manera de actuar del personal al sentirse desvinculado de la institución en ciertas ocasiones. La investigación nos muestra claramente la deficiencia mencionada al realizar la encuesta en el Ministerio, la misma arrojó una ligera contrariedad en los datos obtenidos y los esperados basándonos en los comentarios expresados por la muestra tomada de los empleados. Lo que nos alerta para despertar de una idealización errónea del sistema actual.

2.3 Preguntas de Investigación

- ¿Cómo incide el manejo de la comunicación interna en los empleados del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo desde la Dirección de Recursos Humanos durante el período enero - abril 2014?
- ¿Cuáles son las consecuencias de que la comunicación interna esté dispersa en la Institución?
- ¿Cómo fluye la comunicación interna en la institución?

- ¿Cuáles medios de comunicación interna se utilizan para dar a conocer las informaciones y actividades?

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General

Diagnosticar el proceso de comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo durante el período enero - abril 2014.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar los canales de comunicación que se emplean en la Institución para comunicarse con los empleados.
- Medir el grado de percepción que tienen los empleados del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo sobre la comunicación interna.
- Identificar la respuesta de los empleados a las informaciones enviadas desde la Dirección de Recursos Humanos.
- Definir los canales de comunicación adecuados para el manejo de la comunicación interna.

2.5 Justificación de la Investigación

Hoy en día, la comunicación corporativa ha ido cobrando importancia en las organizaciones tanto privadas como públicas, debido a la necesidad que tienen de comunicar al público interno (los empleados) y al público externo (los clientes). El motivo de la elección del tema: *“Análisis de la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo en el período enero - abril 2014”*, es poder conocer cómo funciona actualmente la comunicación interna de esta Institución gubernamental en específico, así como indagar a través de encuestas aplicada a una muestra de empleados de este Ministerio, y así poder apreciar la percepción que los mismos tienen al respecto.

El objetivo que persigue esta investigación es sugerir una reestructuración de la estructura de la Unidad de Comunicación Social en el que se pueda contemplar la unidad de comunicación interna, de igual modo este estudio pretende conocer cuáles son los medios de comunicación que utiliza la organización para comunicarse con el público interno y a través de la recolección de datos analizar la eficacia de los canales de comunicación a implementar dentro del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

La finalidad de esta investigación es poder ofrecer herramientas efectivas que permitan que la comunicación interna funcione en todos los niveles jerárquicos de la organización, y poder integrar la Dirección de Recursos Humanos y la Unidad de Comunicaciones del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, y así poder lograr que estas dos áreas de gran relevancia mantengan coherencia en las informaciones que generan para informar al personal, para conseguir que el ambiente laboral dentro de esta Institución sea ideal.

- **Justificación Teórica:** se realizaron consultas bibliográficas, documentos y artículos de internet que soporten teorías de comunicación interna corporativa, permitiendo conocer los conceptos más relevantes, así como los antecedentes de la comunicación corporativa.
- **Justificación Metodológica:** se aplicaron encuestas a los empleados de manera aleatoria, de igual modo se realizaron dos entrevistas abiertas a la Directora de Recursos Humanos y a la Directora de la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo, esto con el fin de investigar y recolectar información relevante, conociendo las percepciones de los empleados concerniente a la comunicación interna.
- **Justificación Práctica:** esta investigación permitirá ofrecer un análisis que servirá para dar soluciones al latente problema de comunicación interna que

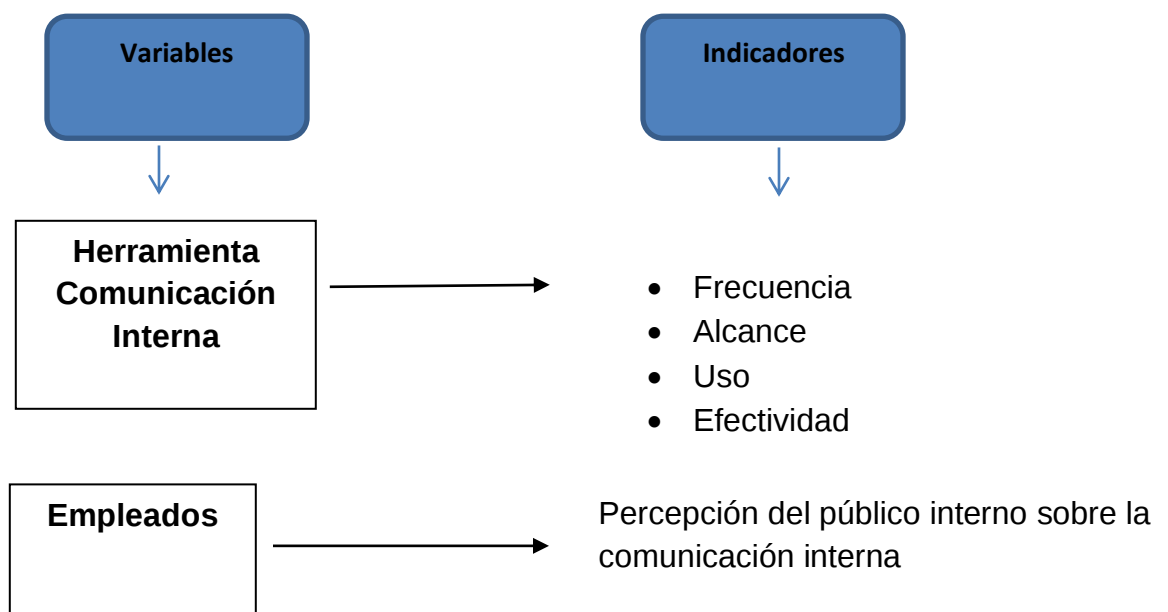
existe actualmente en el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, y poner en práctica los conocimientos adquiridos de manera teórica.

2.6 Hipótesis

Una buena gestión de comunicación interna involucra de manera directa a los empleados de una organización en las actividades que estos realizan, manteniendo un clima favorable.

2.7 Variables

A continuación se plantea en el siguiente análisis las variables a tratar en la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, que son de vital importancia a tomar en cuenta en esta investigación puesto que modificarían su estado actual, de igual modo, los indicadores suelen ser las herramientas precisas, verificables y mensurables que ayudan a alcanzar los objetivos trazados en la investigación.



Las herramientas de comunicación interna utilizadas en el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo son:

- Memorándums
- Correo interno institucional
- Murales
- Llamadas telefónicas
- Reuniones departamentales

2.8 Operacionalización de las variables

Tabla No, 1. Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Indicadores
Analizar los canales de comunicación que se emplean en la Institución para comunicarse con los empleados	Herramientas de comunicación interna	Efectividad
Definir los canales de comunicación adecuados para el manejo de la comunicación interna.		Frecuencia
Medir el grado de percepción que tienen los empleados del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo sobre la comunicación interna.	Empleados	Uso
Identificar la respuesta de los empleados a las informaciones enviadas desde la Dirección de Recursos Humanos		Alcance
		Percepción del público interno sobre la comunicación interna

2.9 Método de investigación

Inductivo: al analizar mediante la observación cómo funciona la comunicación interna de cada dirección dentro del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y partiendo de que no existe la costumbre de socializar los memorándums que envía la Dirección de Recursos Humanos en los distintos departamentos dentro de la estructura organizacional y tomando en cuenta que actualmente la institución carece de un personal que realice las funciones de comunicación interna de manera efectiva.

Deductivo: este método parte de un análisis general a lo particular mediante la observación de los fenómenos que circundan dentro de los procesos de comunicación del Ministerio en cada área.

Análisis: se aplicaron 44 encuestas a los empleados de las distintas áreas del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, así como entrevistas a la Directora de Recursos Humanos y a la Directora de la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo (UIPyD), de igual modo se analizó los resultados de la guía observación participante.

Síntesis: al interpretarse los resultados de las encuestas realizadas a los empleados del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, así como las entrevistas realizadas a la Directora de Recursos Humanos como a la Directora de la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo, los que nos permitió evaluar la situación actual de que cómo funciona la comunicación interna, para así poder sugerir recomendaciones al final de esta investigación.

2.10 Tipo de investigación

Descriptivos: en este estudio se analizó el comportamiento de los empleados del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, describiendo el proceso de comunicación interna actual y otras situaciones observadas.

Actualmente dentro del MEPyD existe la problemática de la comunicación interna, en donde los empleados se quejan por la falta de planificación de las actividades, así como el margen de tiempo con que informan a los empleados de las informaciones de interés general. La Dirección de Recursos Humanos y la Unidad de Comunicación Social al saber que existe ruidos y rumores sobre un tema en específico, no busca un mecanismo de defensa que sirva para contrarrestar esta situación enviando una comunicación oficial.

Explicativos: este tipo de estudio explicaremos detalladamente el proceso de comunicación interna, así como los resultados de los estudios realizados de manera exploratoria y descriptiva, puesto que esto nos permitirá conocer a profundidad las causas de la problemática planteada en esta investigación.

La Dirección de Recursos Humanos se encarga de hacer los memorándums y circulares para informar a los empleados de las actividades, reuniones y convocatorias. Le remite a la Unidad de Comunicación Social, las comunicaciones escritas para que estas sean enviadas a través del correo interno institucional. Durante este proceso se pudo notar que una minoría del personal no recibió la información por ninguna de las vías antes mencionadas. Existen quejas de parte de los empleados de que no hay una planificación a tiempo de las actividades programadas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

2.11 Fuentes y técnicas

2.11.1 Fuente:

- **Fuente primaria:** la principal fuente de recurso de esta investigación fueron los libros de textos del área de comunicación interna, administración de recursos humanos y marketing, en donde se analizaron conceptos y teorías que permitieran fundamentar el estudio de la problemática planteada.
- **Fuente secundaria:** se obtuvo información de fuentes como el diccionario, internet, enciclopedias, así como trabajos de investigaciones relacionada a la comunicación interna.

2.11. 2 Técnicas:

- **Entrevista:** se realizaron entrevistas a la Directora de Recursos Humanos, así como a la Directora de la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo (UIPyD), sobre cómo funciona actualmente la comunicación interna, como debería funcionar, que aspectos de la administración privada podrían incorporarse en el sector público y cuáles son las herramientas que actualmente está utilizando para comunicarse con el capital humano. Esto permitirá recolectar información relevante. La guía de entrevista contiene preguntas abiertas.
- **Encuesta:** se aplicaron 44 encuestas a los empleados de la Institución de manera aleatoria, esto permitió recolectar datos y obtener información sobre la valoración que estos tienen de la comunicación interna, las herramientas más utilizadas, para así poder dar un análisis de la situación actual y plantear una propuesta de una posible mejora.

- **Observación:** se analizó el proceso de comunicación interna que se lleva a cabo en el Ministerio, de Economía, Planificación y Desarrollo viendo el comportamiento de los empleados durante y después de haber recibido la información emitida por la Dirección de Recursos Humanos, quien es la encargada de generar las informaciones de la Institución y en alianza con la Unidad de Comunicación Social, quien envía a través del correo institucional como una forma de recordar la información o mensaje. Se pudo apreciar que las comunicaciones internas presentan debilidad en el seguimiento de envío de la información, puesto que no se confirma si les llegó el mensaje a las áreas competentes, así como la confirmación de que si los empleados van a participar. Se nota una queja constante de parte del personal al no recibir las informaciones a tiempo, lo que provoca la ausencia parcial de los mismos en las actividades.

2.12 Universo / Muestra

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo cuenta con una empleomanía de 450 personas. Esta Institución posee en su estructura organizacional con un total de 6 Viceministerios y 20 Direcciones. La muestra poblacional a utilizar son los empleados de la Dirección de Recursos Humanos, la Unidad de Comunicación Social, la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo, la Unidad de Comunicación Social, Viceministerio de Cooperación Internacional, Viceministerio de Planificación y Unidad de Análisis de Estudios Económico y Social. La muestra será de manera aleatoria, siendo el total de universo a encuestar de 44 empleados. Es importante resaltar que se realizaron entrevistas a la Directora de Recursos Humanos y a la Directora de la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo.

CAPÍTULO 3.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

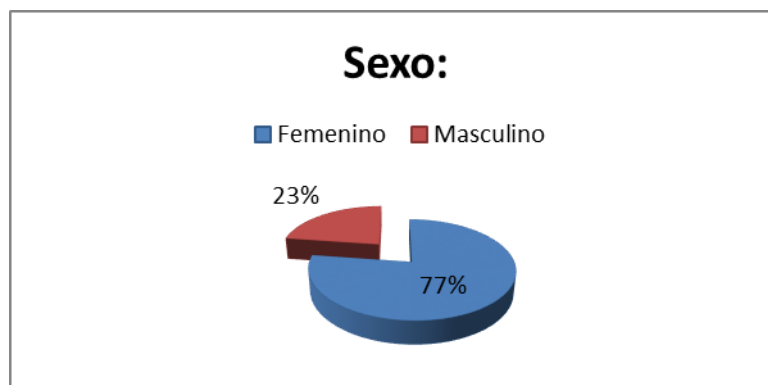
3.1 Análisis de los resultados de las encuestas

El total de encuestas aplicadas a los empleados del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) fueron 44 personas de las distintas áreas de apoyos. Luego de aplicar las encuestas (Ver anexo 4), que fueron tabuladas en Excel, los resultados son presentados en tipos de gráficos de pastel, con el análisis de las preguntas según las respuestas de los empleados. De igual modo se especifica en las preguntas que están relacionadas con las variables e indicadores un breve análisis de cómo se comportaron en esta investigación.

Tabla 1. Clasificación del personal por sexo.

Sexo:	Cantidad
Femenino	34
Masculino	10
Total	44

Gráfico 1



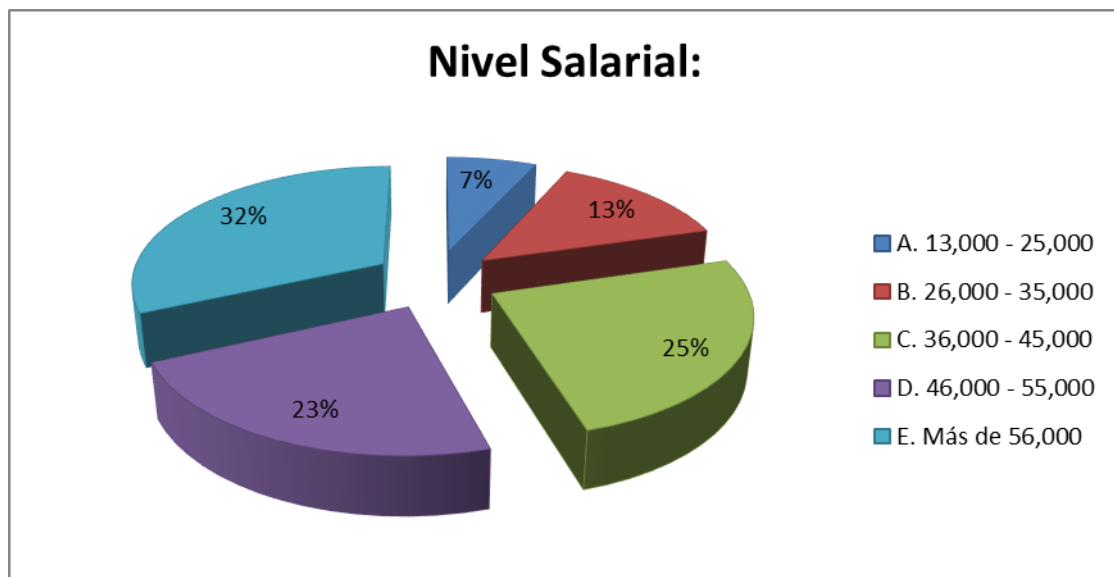
Se puede apreciar en el gráfico 1, que del total de los 44 encuestados, el 77% fue personal femenino y el 23% masculino.

Tabla 2. Escala Salarial

En la tabla 2 podemos apreciar las diferentes escalas salariales existentes en el Ministerio en la actualidad dándonos la oportunidad de conocer la valoración del tema en cuestión asociándolo a la cantidad de remuneración recibida.

Nivel Salarial:			
Femenino	Masculino	T	Rango
2	1	3	A. 13,000 - 25,000
6	0	6	B. 26,000 - 35,000
9	2	11	C. 36,000 - 45,000
8	2	10	D. 46,000 - 55,000
9	5	14	E. Más de 56,000
		44	

Gráfico 2



En el gráfico 2 podemos observar que dentro de nuestro universo las remuneraciones andan entre 36,000 a más de 56,000 tomando así un 55% del mismo. Esto nos permite destacar que en estas escalas el personal

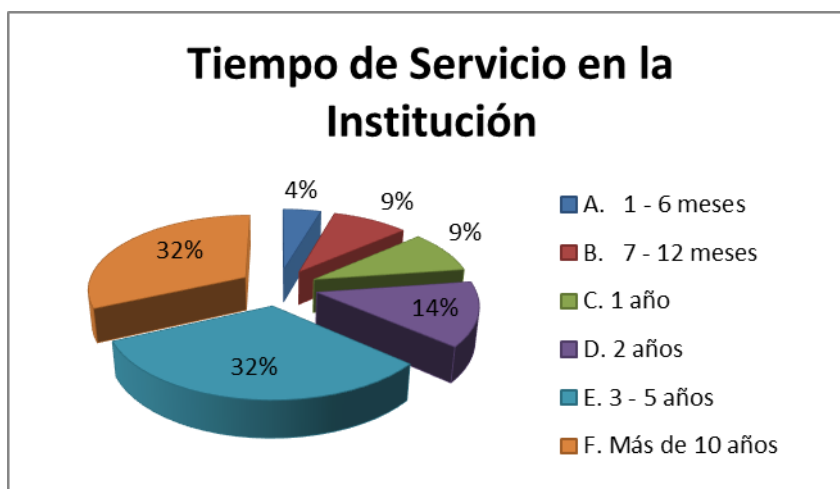
normalmente posee equipos informáticos, accesos a correos institucionales, lo que a su vez nos permite evaluar la gestión del encargado del manejo de estas herramientas.

Tabla 3. Tiempo de labor

Los datos expuestos nos permiten entender el comportamiento de los empleados con el tema de la comunicación interna siendo así por la costumbre que se desarrolla al paso del tiempo de permanencia en el Ministerio. En la tabla 3 podemos resaltar que la gran parte del personal supera los 3 años de labor en la Institución.

Femenino	Masculino	T	Rango
1	1	2	A. 1 - 6 meses
4	0	4	B. 7 - 12 meses
3	1	4	C. 1 año
3	3	6	D. 2 años
10	4	14	E. 3 - 5 años
13	1	14	F. Más de 10 años
		44	

Gráfico 3

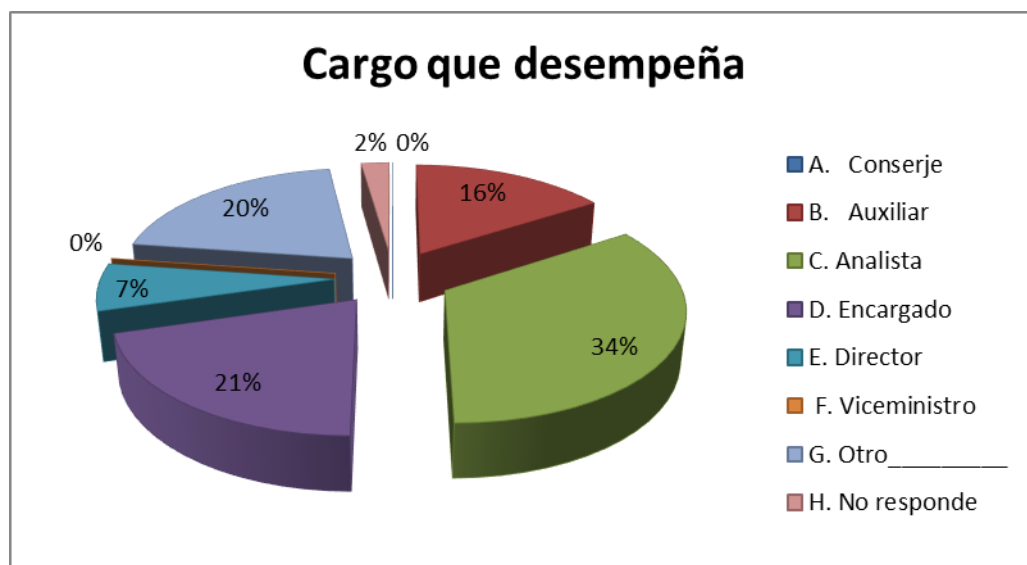


El tiempo de servicio de los empleados encuestados del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo se encuentra en su mayoría entre el rango de 3-5 años y más de 10 años, ocupando el 64% del total del universo, lo que nos muestra que a pesar de ser una institución gubernamental los empleados de tienen sentido de pertenencia y fidelidad a esta organización.

Tabla 4. Posiciones ocupadas

Cargo que desempeña			
Femenino	Masculino	T	Rango
0	0	0	A. Conserje
7	0	7	B. Auxiliar
14	1	15	C. Analista
3	6	9	D. Encargado
0	3	3	E. Director
0	0	0	F. Viceministro
9	0	9	G. Otro_____
1	0	1	H. No responde
		44	

Gráfico 4

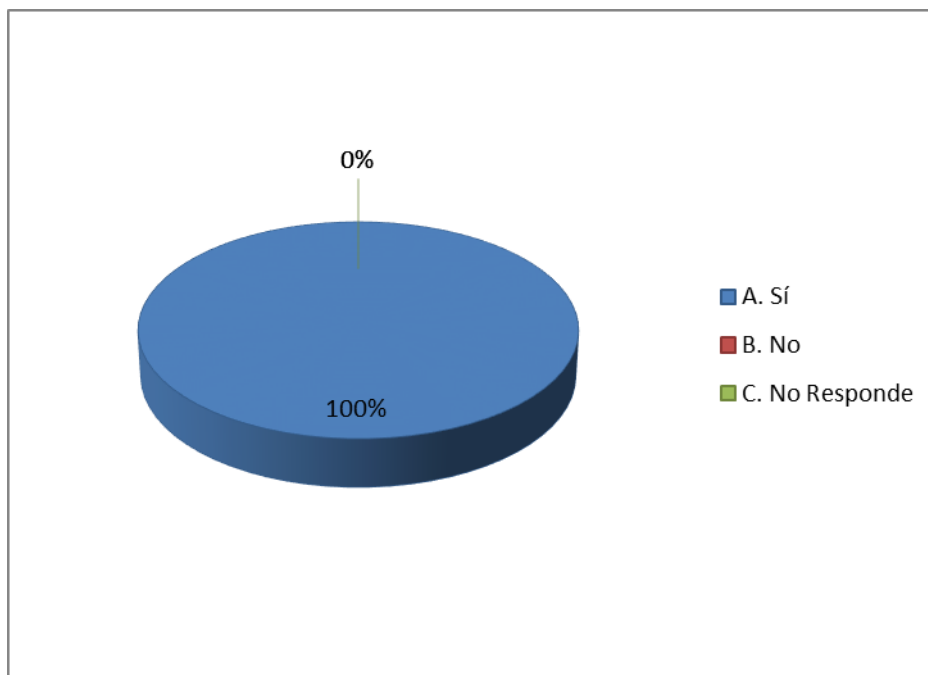


El 34% de los encuestados ocupan el cargo de Analista, seguido de un 21% que son los Encargados, el 20% otros (muestra aleatoria), un 16% auxiliares y un 7% corresponde a los Directores.

Tabla 5. Conoce que hace el MEPyD

¿Conoces qué hace el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?			
Femenino	Masculino	T	Rango
34	10	44	A. Sí
0	0	0	B. No
0	0	0	C. No Responde
		44	

Gráfico 5

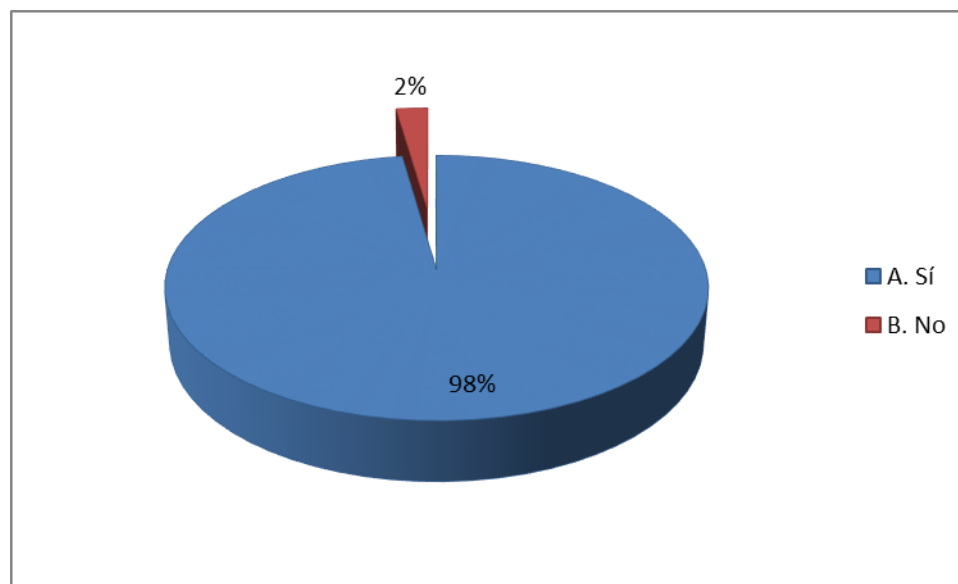


El 100% de los empleados encuestados del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo dice conocer el quehacer de la Institución.

Tabla 6. Motivación de los empleados

Me siento motivada/o, comprometida/o a lograr buenos resultados en mi trabajo y dar lo mejor de mí.			
Femenino	Masculino	T	Rango
33	10	43	A. Sí
1	0	1	B. No
		44	

Gráfico 6

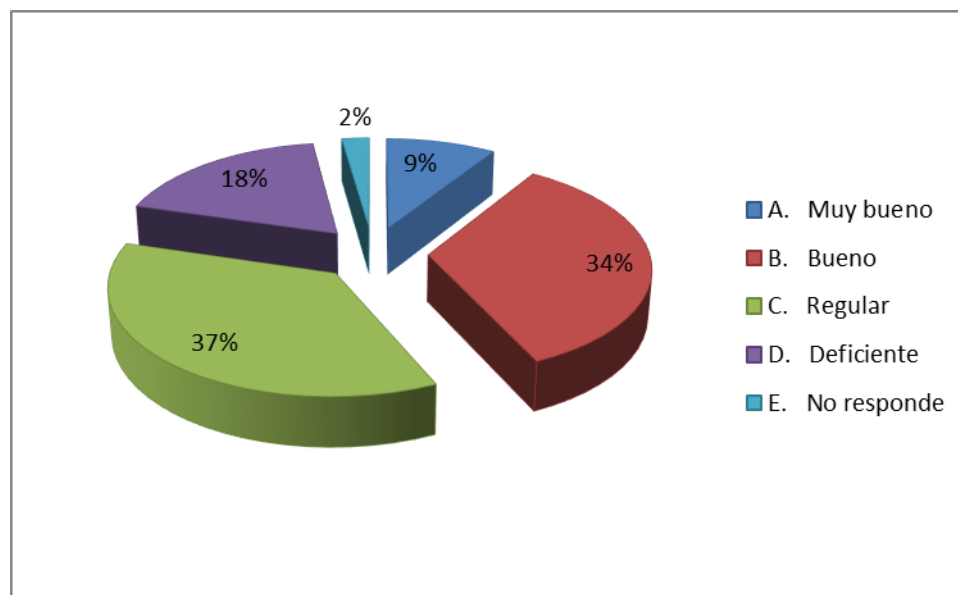


El 98% del personal encuestado se siente motivado y comprometido con la Institución, el 2% expresa no sentirse motivado.

Tabla 7. Evaluación de la comunicación interna

¿Cómo evalúa la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?			
Femenino	Masculino	T	Rango
3	1	4	A. Muy bueno
12	3	15	B. Bueno
13	3	16	C. Regular
6	2	8	D. Deficiente
0	1	1	E. No responde
		44	

Gráfico 7



El 37% de los empleados encuestados en esta investigación considera que la comunicación interna es regular, el 34% de la población encuestada dice

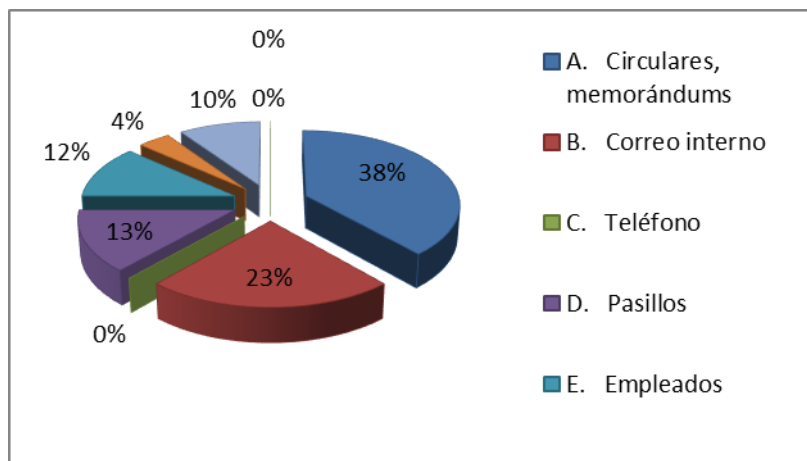
que es buena, el 18% entiende que es deficiente y el 9% dice que es muy bueno y el 2% no respondió a esta pregunta.

La **variable** que se corresponde a esta pregunta tiene que ver con los **empleados** y nos permite conocer la **percepción que tiene la empleomanía acerca de la comunicación interna (indicador)**, la cual se comporta de manera regular hasta deficiente lo trae consigo insatisfacción, desmotivación y un personal mal informado.

Tabla 8. Medio de comunicación utilizada por el MEPyD

¿Cuál es el medio principal por el cual se entera de las actividades que realiza la Dirección de Recursos Humanos, y las demás informaciones relacionadas al Ministerio?			
Femenino	Masculino	T	Rango
13	4	17	A. Circulares, memorándums
7	3	10	B. Correo interno
0	0	0	C. Teléfono
6	0	6	D. Pasillos
3	2	5	E. Empleados
2	0	2	F. Página Web
3	1	4	G. Todas
0	0	0	H. Ninguna
0	0	0	I. Otra
34	10	44	

Gráfico 8



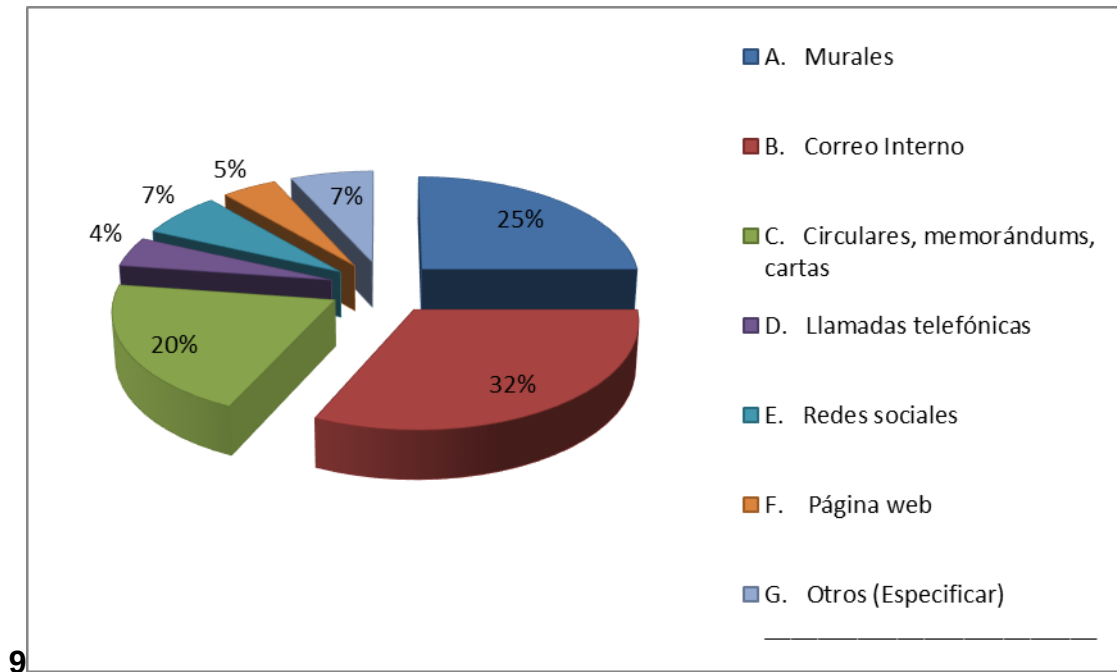
El 38% de los empleados se enteran de las actividades por medio de las circulares y memorándums, el 23% a través del correo interno institucional, el 13% en los pasillos, el 12% por el boca a boca de los empleados, el 10% por la página web.

La **variable** que se analizaron son las **herramientas de comunicación interna**, haciendo hincapié en el **indicador** del **uso** que la Institución le da a estas herramientas y si estos recursos son utilizados de manera efectiva para mantener informados a los empleados.

Tabla 9. Sugerencia de medio de comunicación interna más eficiente

¿Cuál medio de comunicación interna entiende sería más eficiente implementar para dar a conocer las informaciones?			
Femenino	Masculino	T	Rango
9	2	11	A. Murales
11	3	14	B. Correo Interno
6	3	9	C. Circulares, memorándums, cartas
2	0	2	D. Llamadas telefónicas
2	1	3	E. Redes sociales
1	1	2	F. Página web
3	0	3	G. Otros (Especificar) _____
		44	

Gráfica



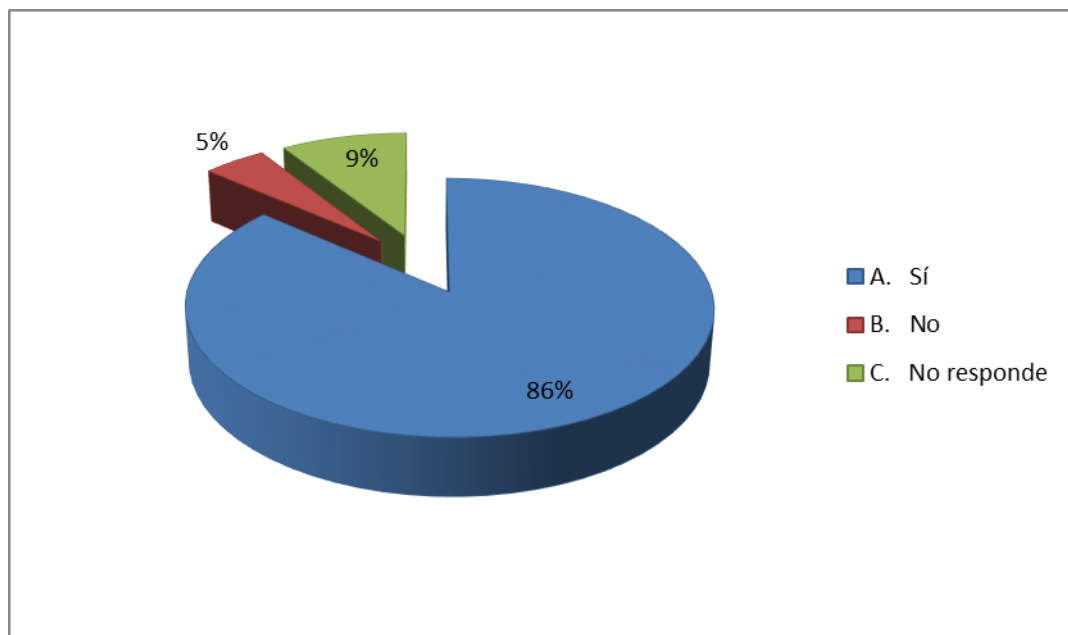
La percepción del 32% de los empleados encuestados expresa que la herramienta más eficaz sería a través del correo interno, el 25% de la población considera que por medio de los murales, el 20% por medios convencionales como las circulares, memorándums, el 7% por las redes sociales, el 5% a través de la página de web.

Se analizó la **variable** de los **empleados** tomando como **indicador** la **percepción que estos tienen acerca de las herramientas** que ellos entienden debe incorporar la Institución para comunicarse con el personal de manera efectiva, siendo el recurso más notable el correo interno, ya que debe explotarse y usarse de manera más continua con el debido seguimiento.

Tabla 10. Identificación de los empleados con la Institución

¿Se siente identificado con la institución?			
Femenino	Masculino	T	Rango
29	9	38	A. Sí
2	0	2	B. No
3	1	4	C. No responde
		44	

Gráfico 10



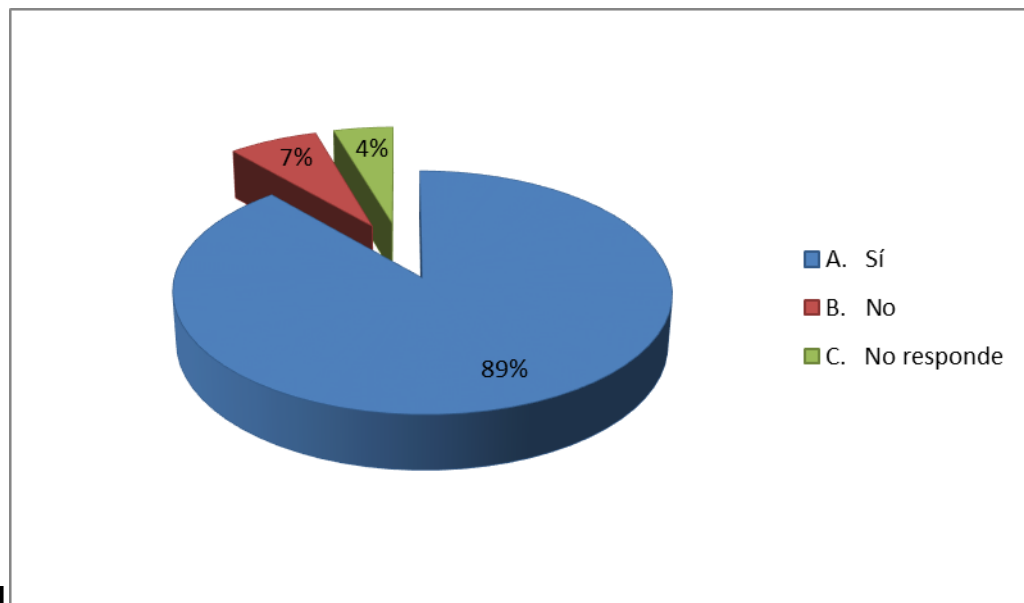
El 86% de los empleados encuestados se sienten identificados con la Institución, el 9% no respondió y el 5% expresa no sentirse identificado.

Esta pregunta nos permite conocer si la **empleomanía** tiene un sentido de pertenencia por la Institución, dando respuesta al indicador planteado por la variable de los **empleados**.

Tabla 11. Identificación de los empleados con el puesto

¿Se siente identificado con el puesto que desempeña?			
Femenino	Masculino	T	Rango
30	9	39	A. Sí
2	1	3	B. No
2	0	2	C. No responde
		44	

Gráfico



11

El 89% de los encuestados se sienten identificados con la naturaleza de sus puestos de trabajos, el 7% siendo la minoría dice que no se siente identificado y el 4% no respondió.

Tabla 12. Envío de tiempo de las comunicaciones

¿Considera que las comunicaciones son enviadas y recibidas a tiempo?			
F	M	T	Rango
13	3	16	Si
21	7	28	No
		44	

Gráfico 12

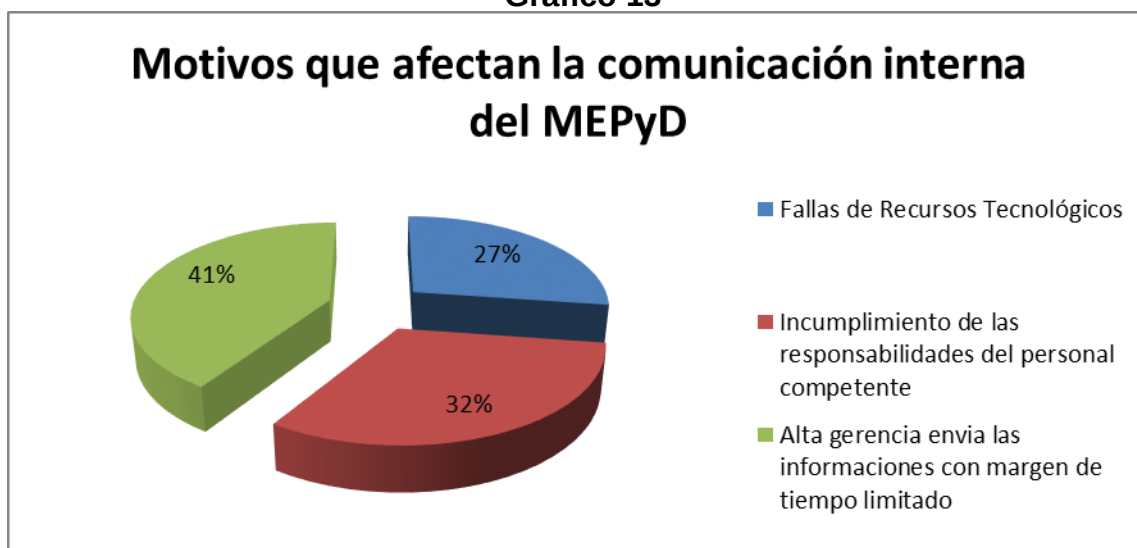


El 64% de los empleados considera que las comunicaciones internas no son enviadas y recibidas a tiempo, mientras que el 36% entiende que las comunicaciones son remitidas a tiempo. El **indicador** que se utilizó es la **efectividad y alcance**, nos permite la precepción de los **empleados (variable)**, el cual mostró que existe debilidad en cuanto al envío y recepción de las comunicaciones internas.

Tabla 13. Motivos que afectan la comunicación interna

¿Qué motivos cree usted afectan la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?			
F	M	T	Rango
9	3	12	Fallas de Recursos Tecnológicos
11	3	14	Incumplimiento de las responsabilidades del personal competente
14	4	18	Alta gerencia envía las informaciones con margen de tiempo limitado
		44	

Gráfico 13



El 41% de los encuestados opinan que los motivos que afecta la comunicación interna se debe al margen de tiempo limitado en que son enviadas las informaciones desde la alta gerencia, el 32% considera que es debido al incumplimiento de las responsabilidades del personal competente y el 27% que el motivo es debido a las fallas presentadas en los recursos tecnológicos.

3.2 Resultados de las Entrevistas

Se realizó una guía de entrevista (Ver Anexo 5), en la que se entrevistaron a la Directora de Recursos Humanos y a la Directora de la Unidad Institucional de Planificación y Desarrollo (UIPyD), la guía contiene preguntas abiertas que permite conocer a profundidad las percepciones de los entrevistados sobre los principales puntos de la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial. Se consolidaron los resultados obtenidos en las entrevistas

Dentro de los puntos analizados se encuentran las siguientes:

Línea de Dirección (respuesta pregunta 5):

- En la Comunicación Interna se incluye en principio a toda la organización. La gestión de los flujos internos de información no es responsabilidad única de la Dirección de Comunicación Social, ni de Dirección Tecnología de la Información. La idea que se pretende promover es que la responsabilidad de favorecer la comunicación es de todos los miembros de la organización.
- La tutela sería por tanto compartida, de tal manera que la estructura informática estaría en manos de la parte Dirección Tecnología de la Información, el apartado del personal se situaría en la parte de la Dirección de Recursos Humanos y la gestión de los contenidos cualitativos de la cultura corporativa en los que se asienta la empresa, sería competencia de la parte de la Unidad de Comunicación Social.

Herramientas que recomendadas por los entrevistados (respuesta pregunta 4):

- Intranet: permite que la comunicación sea fluida y llegue a todos los niveles jerárquicos. Los empleados tienen acceso de las informaciones de su interés personal.
- Blog interno: que permita comunicar las noticias institucionales a lo interno y externo de la organización.

Funcionamiento de la comunicación interna (respuesta pregunta 2):

- Es manejada por la Unidad de Comunicación Social, el cual está enfocado mayormente hacia la parte externa, haciendo uso de las herramientas como: la prensa escrita, radial y televisiva, redes sociales, página Web, entre otros. Esta Dirección debe enfocarse en desarrollar un sistema de comunicación interna holístico que funcione de manera eficiente y eficaz por la preponderancia que éste tiene en el accionar de la institución, a nivel de la estructura organizacional y los grupos ocupacionales que la conforman.

En cuanto a la comunicación interna, la Unidad de Comunicación Social se encarga de enviar por correo interno las publicaciones del resumen de prensa diario, comunicaciones de interés, comunicaciones de las actividades que se realizan en el Ministerio, tomando relevancia las relacionadas con las áreas sustantivas y las de gestión de la Dirección de Recursos Humanos. Además publica los documentos que generan diferentes áreas, y en la página web, que cuenta con un alcance mayor porque abarca tanto al cliente interno como al público externo.

Sugerencias para el logro efectivo de la comunicación interna

(Respuesta pregunta 7):

- Promover la coherencia entre la comunicación interna y la externa, ya que la misma es un valor importante desde el punto de vista del comportamiento personal y de la eficacia institucional. Siguiendo un proceso lógico, una empresa debe organizarse primero internamente y luego aspirar a enfocarse a lo externo. Lo más eficaz es pues considerar aspectos como el estilo de gestión o las bases fundamentales para crear una cultura institucional.

El indicador que se evaluó es la percepción que tienen los directivos acerca del manejo, funcionamiento e importancia de la comunicación interna en la institución.

3.3 Resultados de la observación de campo

Se realizó una guía observación participante (Ver anexo 6) dentro del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, dentro de los hallazgos de esta técnica se pudo analizar el margen de tiempo en que son enviadas las comunicaciones internas, esto es debido a que la alta dirección no envía a tiempo las informaciones a las áreas correspondientes, de igual modo se diría que hay una mala planificación de las actividades, ya que no las prevén. En cuanto a la pregunta dos de la guía de observación relacionada a la respuesta del personal al recibir los memorando, se da el elemento denominador llega usualmente unos días antes y en otras ocasiones informan de manera tardía. Los medios de comunicación más utilizados por el Ministerio de Economía,

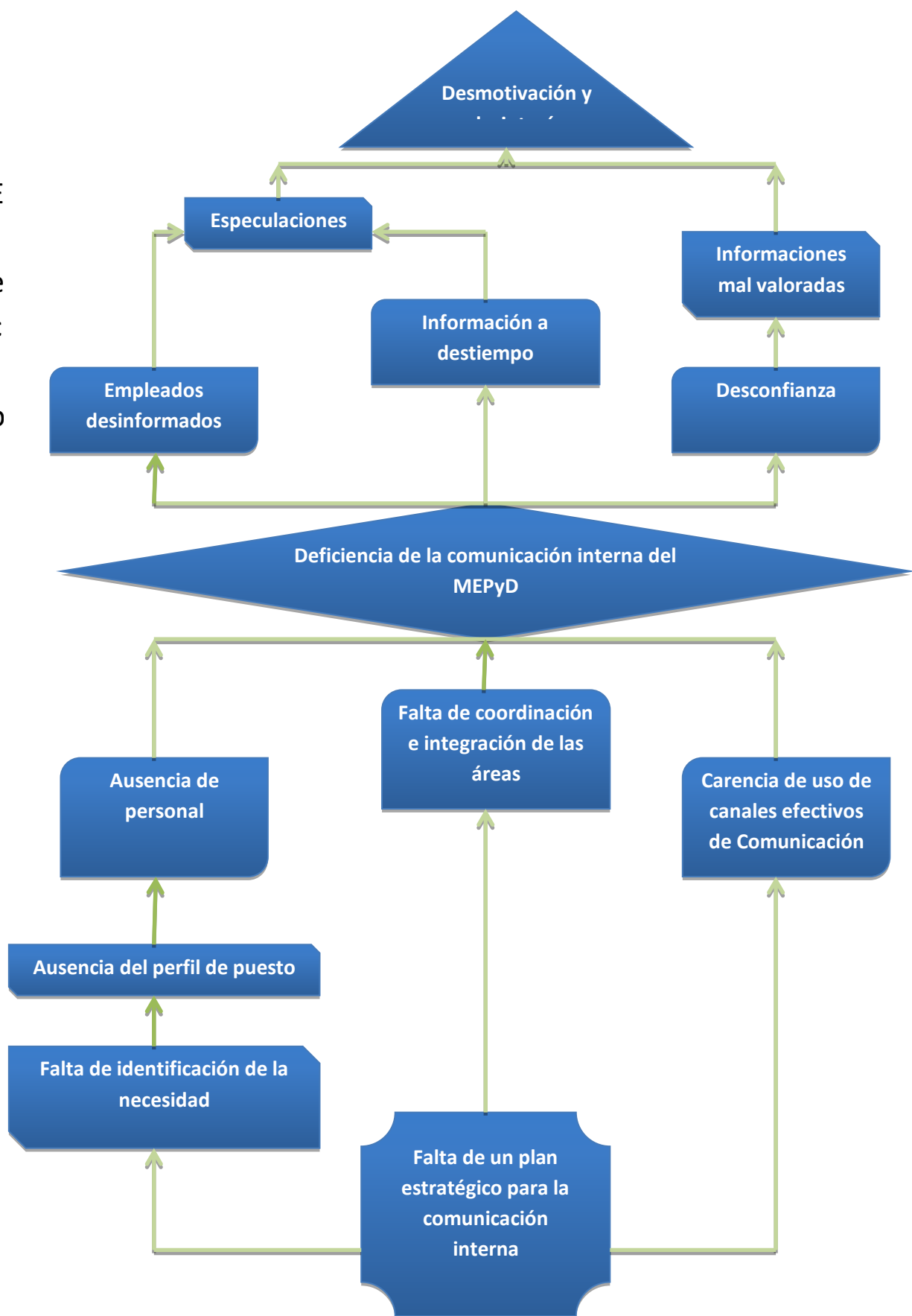
Planificación y Desarrollo los que más prevalecen son los memorandos y correo interno. En cuanto a la interpretación de los mensajes, cabe decir que en muy raras excepciones son mal interpretadas, depende de la complejidad del tipo de actividad o información, y en el que el empleado externaliza su inquietud por llamadas telefónicas a la Dirección de Recursos Humanos. En cuanto al seguimiento de las comunicaciones enviadas por la Dirección de Recursos Humanos, cabe resaltar que hace falta el debido monitoreo y seguimiento por parte de la Unidad de Comunicación Social y de Recursos Humanos.

Los indicadores evaluados esta la percepción de los empleados acerca de la comunicación interna de la Institución, siendo la variable evaluada los empleados.

3.4 Árbol de problema

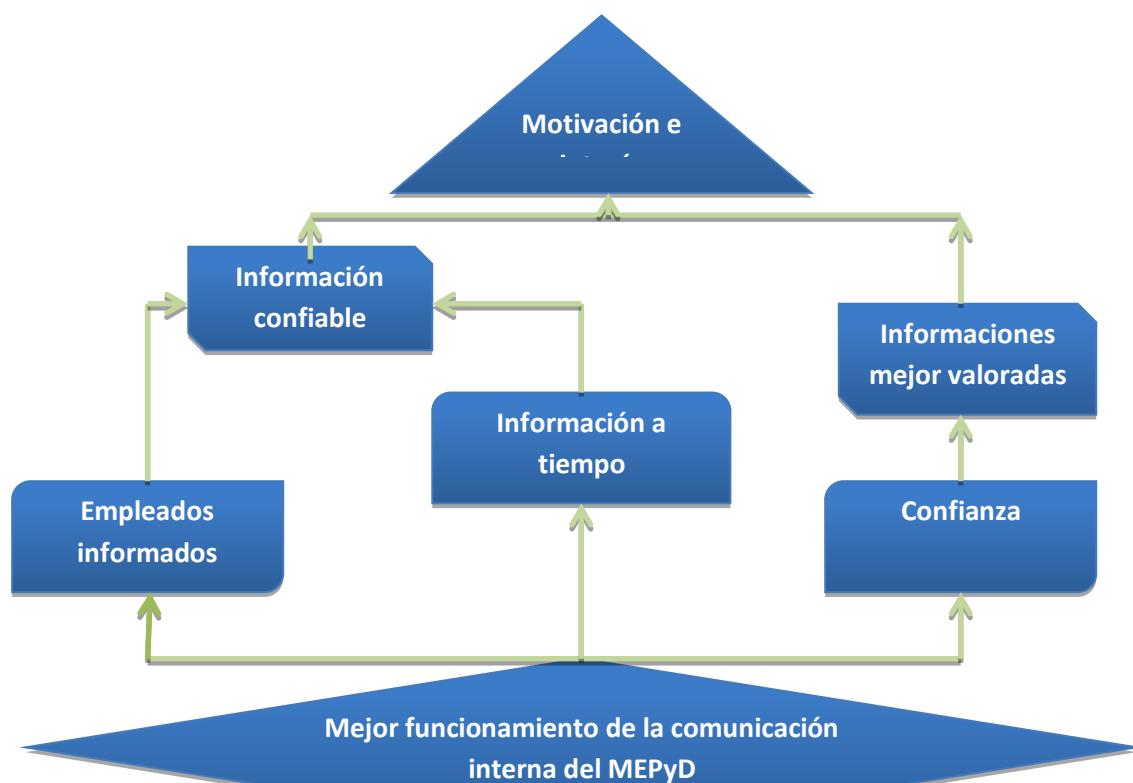
Esta herramienta permite conocer cuáles son las causas y consecuencias de la problemática planteada en esta investigación, para luego poder ofrecer soluciones y herramientas efectivas. El árbol de problema, llamado también análisis situacional, ayuda a encontrar respuestas a través del mapeo del problema, identificando en la vertiente superior las causas o determinantes y en la vertiente inferior las consecuencias o efectos.

E
f
e
c
t
o
s



C
a
u
s
a
s

F
i
n
e
s



M
e
d
i
o
s



3.5 Análisis FODA de la comunicación interna actual del MEPyD

A continuación se presenta un análisis FODA en el que se hace una valoración partiendo de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a los empleados y Directivos del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la comunicación interna de la Institución.

Fortalezas

- Unidad de Comunicación Social constituida por Decreto
- Reconocimiento de la filosofía corporativa y funciones de la Institución
- Motivación de los empleados respecto a las funciones que realizan
- Equipos de trabajo multidisciplinarios
- Plan estratégico aprobado con necesidades de coordinación definidas
- Niveles de autoridad claramente definidos
- Plataforma tecnológica de apoyo a la comunicación interna

Oportunidades

- Informar a tiempo las actividades relacionadas a la Institución
- Creación de manual de comunicación
- Elaboración de plan de comunicación
- Definición de una línea grafica institucional
- Desarrollo de plataforma tecnológica para la comunicación interna (Intranet)

Debilidades

- Plan de comunicación inexistente
- Ausencia de un personal que realice las funciones de comunicación interna en la institución.
- Prevalece la comunicación de tipo informal
- Desconocimiento de las líneas de comunicación por parte del personal
- Ausencia de intranet
- Falta de planificación de las actividades y comunicación de las mismas a destiempo

Amenazas

- No existen procesos de comunicación claramente definidos
- Desmotivación y sentido de pertenencia por ineficiencia en la comunicación interna
- Rumores o especulaciones sobre informaciones
- Irrespeto a los compañeros y superiores

El análisis FODA es una herramienta que nos permite conocer la situación actual en la que se encuentra la Institución, analizándola desde una perspectiva interna y externa. Nos da una visión clara de cuáles son las ventajas competitivas, oportunidades de mejoras y debilidades que tiene la organización con el fin de fortalecerlas e implementar cambios.

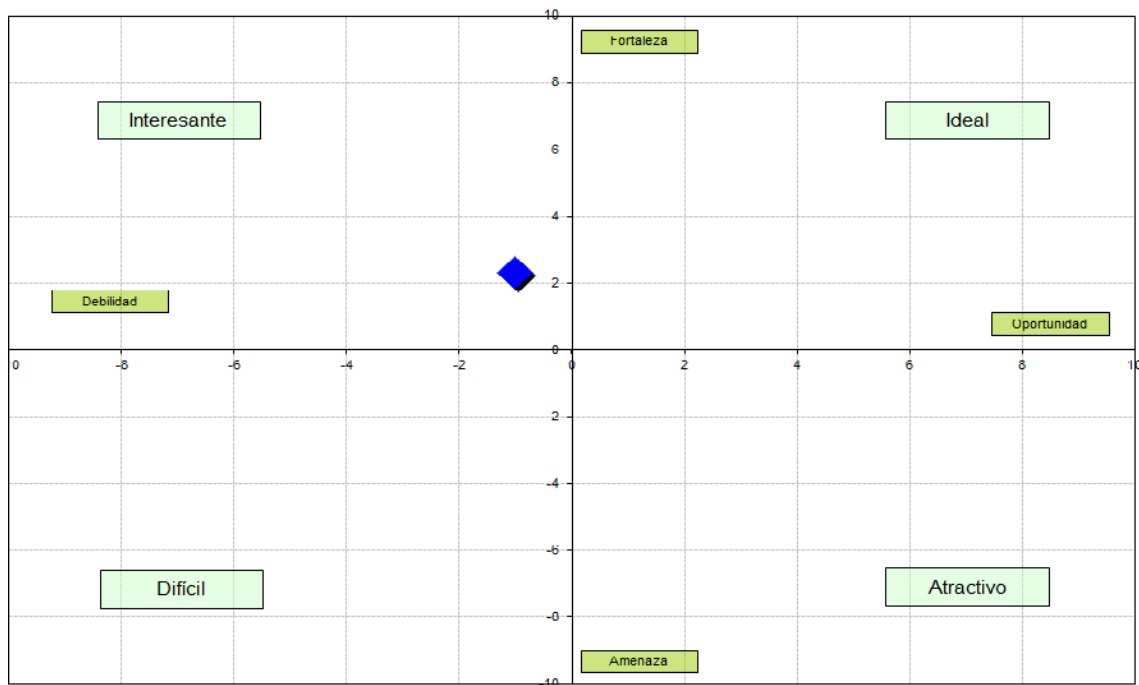


Figura No, 15. Gráfico análisis FODA

La Figura No, 15 Gráfico de Análisis FODA nos permite conocer el posicionamiento que tiene el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, que se encuentra en un plano interesante presentando ciertas debilidades que si son trabajadas de manera estratégica se pueden convertir en fortalezas para la institución, pudiéndola ubicar luego en un plano ideal.

En el análisis FODA se resaltan los puntos críticos observados y dados a relucir en las investigaciones aplicadas a los empleados a través de la encuesta, tal como, la falta de planificación de las actividades y envío de las comunicaciones tardías, ausencia de personal que maneje la comunicación interna, ratifica la hipótesis planteada en esta investigación que una buena gestión de comunicación interna involucra de manera directa a los empleados de una organización en las actividades que estos realizan manteniendo un clima favorable. En este sentido, la comunicación informal es un canal que prevalece

dentro del Ministerio, lo que trae como consecuencia los rumores y especulaciones de las informaciones, así como la desmotivación y falta de compromiso de parte de los empleados, debido a la deficiencia en la comunicación interna que es una amenaza que afecta drásticamente el ambiente laboral.

Si el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo hace hincapié en las diferentes debilidades y amenazas que esta presenta en la actualidad, serviría como una oportunidad de fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados, el flujo de comunicación efectiva, un clima laboral agradable y el logro de los objetivos trazados por la organización dependiendo éste de la motivación de los empleados respecto a las funciones que realizan. Gracias a la consideración de los elementos anteriormente mencionados permitirá el fortalecimiento de una cultura basada en valores, trabajo en equipo y la disposición de los empleados a colaborar con las actividades de integración e interacción que organice la Institución.

3.6 Organigrama de la Unidad de Comunicación Social

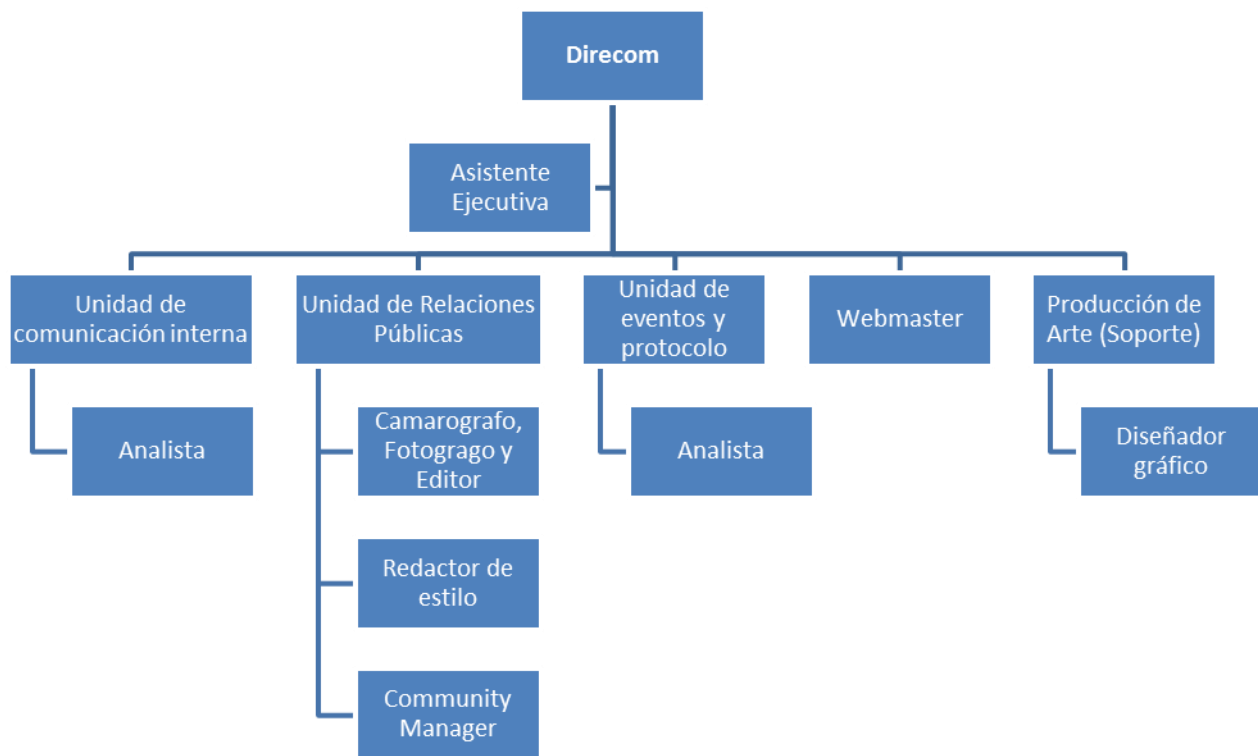
Se presenta la estructura organizacional de la Unidad de Comunicación Social, en el caso de la Analista de Comunicación Interna, es bueno precisar que se contempló este puesto dentro de la estructura, pero que actualmente nadie ha ejercido dichas funciones, existe la confusión de que es la Dirección de Recursos Humanos la que debería gestionar y dar el seguimiento a la comunicación interna y las informaciones que se genera para los empleados de la Institución.

En la presente **figura No, 16. Se muestra el Organigrama Unidad de Comunicación Social**, según información tomada del Manual de Cargos del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.



3.7 Organigrama Propuesto

Se propone el siguiente organigrama para la Dirección de Comunicaciones, en el que se contempla la incorporación de la Unidad de Comunicación Interna que permitirá mantener el flujo de las comunicaciones y lograr un mejor funcionamiento de la Dirección a lo interno del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, asimismo se contemplaron dentro de esta estructura organizacional otras unidades de apoyo para la Dirección de Comunicación. Se presenta en la **Figura No, 17 Gráfico de Organigrama Propuesto**, en el que se tomaron en cuenta puestos claves que debe manejar el DIRECOM. Esta comparación nos permite ver carencias de la estructura



organizacional actual.

CONCLUSIONES

Un manejo adecuado de la comunicación interna en una organización permite mantener un clima laboral favorable, evita los rumores en los pasillos de los empleados asumiendo una idea equivocada y desinformando al resto de la empleomanía. La comunicación interna es de vital importancia, debido a que esta sirve de canal entre la alta dirección y los empleados, que permite al personal estar informados de las novedades de la institución creando una cultura de valores compartidos y sentido de pertenencia.

Es relevante que las organizaciones en general tanto públicas y privadas integren dentro de la estructura organizacional la Dirección de Comunicaciones (Direcom), y esta la Unidad de Comunicación Interna, y que desde ahí se manejen todos los procesos comunicacionales.

Las empresas deben velar por el uso adecuado de las herramientas de comunicación interna tales como: correo interno, murales, teléfonos, memorándums, puesto que se deben analizar el uso que los empleados le dan a estos canales de comunicación para que la transmisión de los mensajes lleguen de manera efectiva.

Dentro de los hallazgos más relevantes obtenidos en esta investigación se encuentran los siguientes puntos:

- La comunicación interna fue evaluada en un 37% por los empleados como regular, este resultado muestra que existe cierta debilidad y punto a mejorar en la comunicación interna.

- Los tiempos están cambiando y así también el pensar de los empleados que expresaron un 32% hacer más uso al correo interno institucional, para evitar la impresión y fotocopias de papeles y contribuir con el medio ambiente.
- El 28% de los empleados encuestados dijeron que no reciben las comunicaciones a tiempo, y en caso de llegar siempre lo hacen con un poco margen de tiempo para que el personal pueda organizarse y así poder participar en las actividades.
- Es preciso resaltar que el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo carece de una figura que maneje la comunicación interna, que le dé el seguimiento a las informaciones enviadas a los empleados, esto se debe a que la Unidad de Comunicaciones se enfoca en el público externo y se olvida de que existe un público interno que debe estar informado, que los esfuerzos de comunicación deben ser mayores para así lograr que estén motivados e identificados con la organización. Esta deficiencia en la comunicación interna se debe a que en la estructura organizacional actual aunque contemplaron a un analista de comunicación interna, no hay un personal que este manejando el proceso comunicacional en la institución. Esto trae consigo, que una parte de los empleados entiendan que la Dirección de Recursos Humanos es el responsable de la eficiencia o mal maneja de la comunicación interna, cuando es la Unidad de Comunicaciones quien debería asumir este rol.

Se dieron respuesta a los objetivos específicos planteados en el marco metodológico, así como las variables de empleados, indicadores y las herramientas de comunicación interna. La comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida, permitiendo mantener una cultura de información y motivación de los empleados.

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado un levantamiento de información el cual permitió conocer el diagnóstico de la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo durante el período enero - abril 2014, se sugiere como puntos de mejoras, tomar las siguientes recomendaciones que surgieron como resultado de los métodos de investigación aplicados a los empleados:

- Estandarizar el uso sistemático del correo interno como el canal Institucional de comunicación.
- Vincular la Dirección de Tecnología de la Información para garantizar la estabilidad y eficacia del funcionamiento del correo interno Institucional.
- Poner en funcionamiento todas las herramientas de comunicación interna disponibles a fin de integrar a todos los miembros del MEPyD desde sus funciones.
- Comunicar con anticipación las actividades a través de las herramientas de comunicación interna, a fin de erradicar la cultura de improvisación en las comunicaciones.
- Poner en funcionamiento la Unidad de Comunicación Interna, la cual se encargue de:
 1. Manejar los procesos comunicativos internos institucionales.
 2. Establecer y mantener una cultura eficaz, de los procesos de comunicación.
- Trabajar de manera integrada con la Dirección de Recursos, con el propósito de mantener actualizada la base de datos institucional.
- Dar el seguimiento y la retroalimentación necesaria, de modo que sea el canal oficial para certificar las informaciones derivadas del Ministerio.

- Implementar un manual de comunicación en el que se establezcan, las directrices y procedimientos, para los procesos de comunicación interna.
- La alta dirección debe estar estrechamente relacionada a la Dirección de Comunicación, para lograr que los procesos comunicativos sean efectivos y funcionen, hacia todos los niveles (ascendentes, descendentes, vertical y horizontal).
- Crear la intranet institucional, con el fin de mantener informados a los empleados a través de la red.

Se recomienda además realizar una reestructuración de la Unidad de Comunicación Social, según la propuesta de estructura organizacional realizada en el capítulo tres en la Figura No, 17. Organigrama Propuesto con el fin de mejorar la comunicación interna y contemplar ocupar las posiciones de la Unidad de Comunicación Interna que permitirán mantener el flujo de comunicación adecuado.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. M. (2005). La imagen corporativa en la comunicación organizacional: teorías, conceptos y puntos de vistas. Santo Domingo.
- Brandolini, A., & Frígoli, M. G. (2009). Comunicación interna. Argentina: Dircom.
- Briones, G. (2002). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Bogotá: Arfo Editores impresores Ltda.
- Capriotti, P. (2006). Bidireccional. Recuperado el 18 de marzo de 2014, de La imagen de la empresa:
<http://www.bidireccional.net/Blog/ImagenEmpresa.pdf>
- Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa. Sevilla: Creative Commons .
- Española, R. A. (2014). Real Academia Española. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=diagnostico+>
- Humano, V. (2009). Valor Humano. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de Jiménez, J. G. (1998). La comunicación interna. España: Díaz de Santos.
- Maldonado, L. F. (s.f.). Recuperado el 2 de 4 de 2014, de www.degerencia.com
- Planificación, S. T. (2010). Recuperado el 20 de febrero de 2014, de R. Wayne Mondy, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. En R. M. R. Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos (pág. 150). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, I. T. (2001). Los públicos internos y el sistema de la comunicación institucional. En I. T. Rodríguez, Comunicación Organizacional (pág. 133). La Habana: Félix Valera.

- Steven Hartley, E. B. (2004). Marketing. En E. B. Steven Hartley. México: MacGraw Hill.
- Tejada, R. (2013). Metodología de la Investigación.
- Van Riel, C. B. (2005). Comunicación Corporativa. En C. B. Van Riel, Comunicación Corporativa (pág. 146). Madrid, España: Prentice Hall.
- Vertice, E. (2008). Comunicación Interna. Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L.

Internetgrafía

- www.economia.gob.do/mepyd
- <http://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/el-arbol-de-problemas.pdf>
- http://www.valorhumano.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70

•

ANEXOS

Anexo 1: Reseña Histórica del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo

En 1965, durante el Gobierno Provisional del Presidente Héctor García Godoy, se creó el Secretariado Técnico de la Presidencia, como Órgano Asesor del Poder Ejecutivo, en funciones estrechamente vinculadas al proceso de desarrollo nacional.

El 8 de septiembre de 1965 se emite la Ley No. 10, donde se suprime la Secretaría de Estado de la Presidencia y crea un Secretariado Técnico y un Secretariado Administrativo a cargo de la Presidencia de la República.

El 22 de noviembre de 1965, para ejercer las funciones de orientación y coordinación de la política económica y social del sector público, se emite la Ley no. 55 con la que se crea e integra el Consejo Nacional de Desarrollo y se instituye un Sistema Nacional de Planificación Económica, Social y Administrativa, dentro del cual el Secretariado Técnico de la Presidencia juega un rol preponderante.

Posteriormente, mediante el Decreto No. 613-96, de fecha 15 de diciembre de 1996, se crean los Consejos de Desarrollo Provinciales, y el 31 de julio de 1997, mediante Decreto No. 312-97, se aprueba el Reglamento de Aplicación de estos Consejos.

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) fue creado en el 2006, como Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo (SEEPyD), mediante la Ley No. 496-06, cambiando su denominación por la de Ministerio con el Decreto No. 56-10 del 6 de febrero de 2010. Es el resultado de una profunda transformación legal de la administración pública dominicana que parte de la necesidad constatada en el proceso de modernización del Estado de articular la conducción del sistema de planificación con los demás sistemas transversales del Estado Dominicano, tales como los sistemas de presupuesto,

de contabilidad gubernamental, de tesorería, de crédito público, de administración de recursos humanos, de control interno, de administración de bienes nacionales y de compras y contrataciones. Esta articulación persigue asegurar un desarrollo con unidad económica, social, territorial y administrativa. Junto a la creación legal del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo fue creado también por ley el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública. El MEPyD es su institución rectora; por lo tanto, es responsable de planificar un armónico crecimiento del país.

Planificar es pensar en qué hacer, con quién o quiénes hacerlo, cómo hacerlo, cuándo y dónde.

Esto aplica a todos los niveles productivos, desde sembrar un conuco, hasta construir una nave espacial o escribir un cuento. El Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública debe responder a estas interrogantes en cuanto al desarrollo balanceado de la Nación Dominicana en sus aspectos económico, social, territorial e institucional.

En su formulación, el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, hace hincapié en que República Dominicana debe enfrentarse a un profundo proceso de desarrollo económico y social que sea justo y equitativo. Está integrado por el Consejo de Gobierno, la Comisión Técnica Delegada, el MEPyD, el Consejo de Desarrollo Regional, el Consejo de Desarrollo Provincial y el Consejo de Desarrollo Municipal. Pero el sistema es desarrollado y aplicado desde el MEPyD, la instancia rectora.

Filosofía Corporativa

Misión

Conducir y coordinar el proceso de formulación, gestión, seguimiento y evaluación de las políticas macroeconómicas y de desarrollo sostenible para la obtención de la cohesión económica, social, territorial e institucional de la nación.

Visión

Ser una institución eficiente, cohesionada, con personal competente, que gestiona la aplicación de los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, para un mejor desarrollo económico y social del país.

Valores

- **Excelencia Profesional:** Estamos comprometidos con la excelencia en todas las cosas que hacemos. Nos orientamos hacia los resultados con energía, pasión y sentido de urgencia.
- **Trabajo en Equipo:** Trabajamos en armonía, sumando esfuerzos con espíritu de cooperación, en colaboración con otros y con un interés genuino por los demás, para el logro de los objetivos institucionales.
- **Ética y Transparencia:** Actuamos de manera honesta con otros y con nosotros mismos; abogamos por altos estándares éticos en todas nuestras acciones; damos visibilidad a las acciones de la Institución, divulgando lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- **Innovación:** Producimos y creamos nuevas formas de realizar el trabajo, adaptándonos a las tendencias del momento, contribuyendo a mejorar el desempeño propio y al desarrollo institucional.
- **Compromiso Institucional:** Asumimos con voluntad, vocación e integración el cumplimiento de la misión, principios y valores de la Institución.

Funciones del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo tiene entre sus atribuciones y funciones, el conducir y coordinar el proceso de formulación, gestión, seguimiento y evaluación de las políticas macroeconómicas y de desarrollo sostenible; ser el Órgano Rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y del Ordenamiento y la Ordenación del territorio; formular la Estrategia de Desarrollo y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, incluyendo la coordinación necesaria a nivel municipal, provincial, regional, nacional y sectorial, para garantizar la debida coherencia global entre políticas, planes, programas y acciones.

Antecedentes de la comunicación interna del MEPyD.

La comunicación es el proceso que permite codificar, transmitir e interpretar información y mensajes entre entes sociales (personas, grupos, instituciones) de manera completa y efectiva.

La comunicación interna permite que los empleados que conforman la organización se sientan parte de la misma, se identifique con ella; esta constituye un pilar esencial en la gestión de la cultura organizacional, mantener un clima productivo y motivador.

El MEPyD tiene dentro de su estructura organizacional a la Unidad de Comunicación Social que tiene 7 años en funcionamiento, el mismo depende directamente del Despacho del Ministro.

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo incursionó por primera vez en la página web en el año 2003.

- El 28 de diciembre del año 2006 se promulgó la Ley No. 496-06, que crea la Secretaría de Economía, Planificación y Desarrollo, luego con el Decreto

231-07, que establece el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo y junto con este Decreto se agregó a la estructura la Unidad de Comunicación Social.

- En abril 2011, se creó la cuenta en Facebook, a razón de un discurso que ofreció el ex-presidente de la República Dominicana, Leonel Fernández sobre las nuevas tendencias tecnológicas, el uso de la Internet y las informaciones que se consiguen a través de la misma.
- En marzo 2012 se creó la cuenta en Twitter para mantener informados a los diferentes públicos de interés del Ministerio.
- El 14 de noviembre de 2013 el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo lanzó su nuevo portal de Internet, adaptable a dispositivos móviles como tabletas y smartphones, en el mismo también se incluyó herramientas para la difusión de videos de actividades de la Institución, enlaces a Youtube, Facebook y Twitter, para establecer una actividad interactiva entre el Ministerio y sus distintos públicos. La página web actual posee colores vivos, es moderna, funcional, está orientada a los productos que ofrece el Ministerio.

Anexos 2: Marco Conceptual:

1. Diagnóstico: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.(Española, 2014)

2. Comunicación interna: está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. (Vertice, 2008)

La comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. (Brandolini & Frígoli, 2009)

3. Comunicación organizacional: es una disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre estas y su medio. La comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. (Alvarez, 2005)

4. Variables: es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes. Son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición. (Briones, 2002)

5. Indicadores: es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comprada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas. (Tejada, 2013)

6. Cultura Organizacional: es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. (Brandolini & Frígoli, 2009)

7. Análisis FODA: acrónimo que hace referencia a la evaluación que la organización hace de sus fortalezas y debilidades, internas y de sus oportunidades y amenazas, externas. (Hartley, Berkowitz, Rudelius, & Kerin, 2004, p. 777)

8. Intranet: es un sistema de computadora que permite a las personas comunicarse entre sí dentro de una organización. Es una buena forma de mantener a todas las personas al día, sobre todo en una era global donde los trabajadores están dispersos. (R. Wayne Mondy, 2005)

9. Filosofía corporativa: son los valores y las reglas de conducta para dirigir una operación. (Hartley, Berkowitz, Rudelius, & Kerin, 2004, p. 784)

10. Comunicación descendente: se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc. La comunicación descendente irradia todos los niveles de la organización sin importar su estructura organizacional. El principio organizacional deriva de la relación quien ordena y quien cumple. (Jiménez, 1998)

11. Comunicación ascendente: regula el clima organización 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. (Jiménez, 1998)

12. 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 atmósfera organizacional. En ella, se respira la vida y la dinámica de la empresa. (Jiménez, 1998)

13. Clima organizacional: El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.(Humano, 2009)

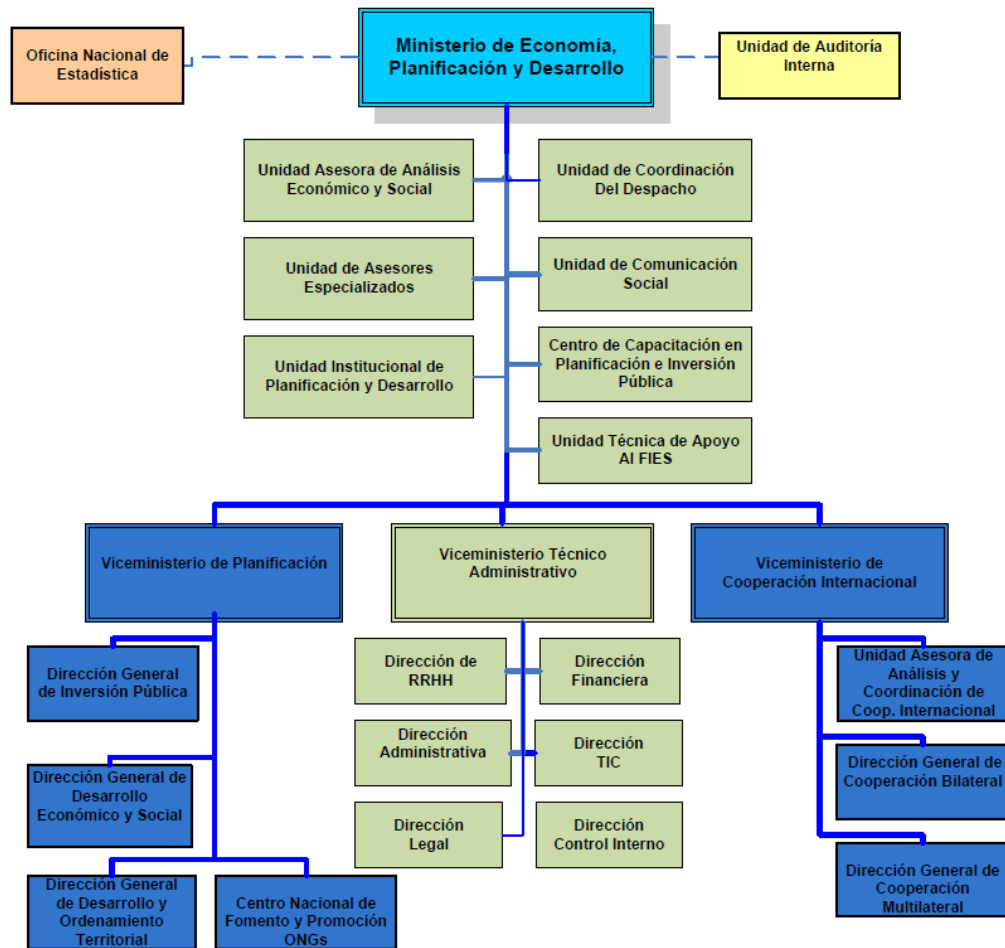
14. Árbol de problema: El análisis de problemas es una de las herramientas fundamentales en la planificación, especialmente en proyectos.(Planificación, 2010)

Anexo 3: Organigrama Institucional

A continuación se presenta el organigrama del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, el mismo no ha sido actualizado después que incluyeron tres vice-ministerios adicionales a la estructura orgánica, por disposición del Presidente de la República, Lic. Danilo Medina Sánchez, en agosto 2012.

Tal cual plantea Benito Castro, la comunicación corporativa tiene que colaborar directamente con quien gestiona integralmente la organización, en este caso la máxima autoridad es el Ministro y la Unidad de Comunicación Social depende del mismo. Se presenta la Figura No, 14. Organigrama

Institucional.



Actualización UIPyD, Agosto 2012

Anexo 4: Encuesta Empleados

Esta encuesta se realiza como pre-requisito de graduación para obtener el título de Maestría Gerencia de Comunicación Corporativa de la Universidad APEC (UNAPEC). Esta investigación servirá para conocer y analizar cómo funciona la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. La información expuesta será usada de manera confidencial.

Sexo: F____ M____

Nivel Salarial:

A. 13,000 - 25,000

C. 36,000 - 45,000

E. Más de 56,000

B. 26,000 - 35,000 D. 46,000 - 55,000

C.

Tiempo de Servicio en la Institución

A. 1 - 6 meses C. 1 año E. 3 - 5 años

B. 7 - 12 meses D. 2 años F. Más de 10 años

Cargo que desempeña

A. Conserje C. Analista E. Director G. Otro _____

B. Auxiliar D. Encargado F. Viceministro H. No responde

1. ¿Conoces qué hace el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?

A. Sí

B. No

C. No responde

2. Me siento motivada/o, comprometida/o a lograr buenos resultados en mi trabajo y dar lo mejor de mí. Si la respuesta es no, indicar la razón.

A. Sí

B. No _____

3. ¿Cómo evalúa la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?

A. Muy bueno

B. Bueno

C. Regular

D. Deficiente

E. No responde

4. ¿Cuál es el medio principal por el cual se entera de las actividades que realiza la Dirección de Recursos Humanos, y las demás informaciones relacionadas al Ministerio?

- A. Circulares, memorándums
- B. Correo interno
- C. Teléfono
- D. Pasillos
- E. Empleados
- F. Página Web
- G. Todas
- H. Ninguna
- I. Otra _____

5. ¿Cuál medio de comunicación interna entiende sería más eficiente implementar para dar a conocer las informaciones?

- A. Murales
- B. Correo Interno
- C. Circulares, memorándums, cartas
- D. Llamadas telefónicas
- E. Redes sociales
- F. Página web
- G. Otros (Especificar) _____

6. ¿Se siente identificado con la institución? Explique.

- A. Sí _____

- B. No _____
- C. No responde

7. ¿Se siente identificado con el puesto que desempeña? Explique.

- A. Sí _____
- B. No _____
- C. No responde

8. ¿Considera usted que las comunicaciones son enviadas y recibidas a tiempo?

- A. Si
- B. No

9. ¿Qué motivos cree usted que afectan la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?

- A. Fallas en los recursos tecnológicos
- B. Incumplimiento de las responsabilidades del personal competente
- C. Alta gerencia envía las informaciones con margen de tiempo limitado

10. ¿Qué considera usted podría mejorar la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?

Anexo 5: Guía de Entrevista

Esta entrevista se realiza como pre-requisito de graduación para obtener el título de Maestría Gerencia de Comunicación Corporativa de la Universidad APEC (UNAPEC). Esta investigación servirá para conocer y analizar cómo funciona la comunicación interna del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. La información expuesta será usada de manera confidencial.

Fecha:

Cargo:

Tiempo servicio en la Institución:

1. Existe un manual de comunicación interna e identidad corporativa dentro del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?
2. En su experiencia, ¿cómo funciona el sistema de comunicación interna en Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?
3. ¿Quién maneja en el MEPyD las funciones de comunicación interna?
4. ¿Cuáles prácticas o herramientas del sector privado entiende se pueden incorporar al sector público?
5. ¿Cuál es la línea de dirección que se debe utilizar para que funcione la comunicación interna en el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?
6. ¿Qué Dirección considera usted debe manejar la comunicación interna y de que otras Direcciones necesita apoyo para llevarla a cabo de manera efectiva?
7. ¿Qué sugeriría para lograr una mayor efectividad en los procesos de comunicación del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo?

Anexo 6: Guía de observación participante

Lugar:

Observador:

Fecha:

Aspectos a evaluar:

- 1- Uso de los canales de comunicación interna más frecuentes
- 2- Margen de tiempo en el que se envían las comunicaciones
- 3- Respuesta del personal al recibir los memorándums
- 4- Interpretación del contenido del mensaje
- 5- Seguimiento de la Unidad de Comunicación Social a los receptores

Anexo 7: Cronograma

Esta investigación contó una duración de seis meses, la cual se dividirá en tres fases, en la que se asignará tareas a cada mes para así poder avanzar y conseguir culminar en el tiempo establecido la investigación.

ACTIVIDADES	MESES																							
	1				2				3				4				5				6			
	SEMANAS																							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I																								
Aplicación de encuestas																								
Aplicación de entrevistas																								
Observaciones																								
FASE II																								
Tabulación de encuestas																								
Análisis e interpretación																								
Iconografía y presentación																								
FASE III																								
Elaboración documento																								
Revisión																								
Entrega del informe final																								