



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título:

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO
DE TURISMO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**

Postulante:

Lic. Cynthia Karina Lozano Cruz

Mat.2007-2401

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Julio, 2015

ÍNDICE DE CONTENIDO:

Resumen	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	vi
Introducción.....	1

Capítulo I

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO.

1.1	Origen y evolución de la comunicación organizacional	3
1.2	Conceptos y definiciones de la comunicación organizacional interna.....	5
1.2.1	Formas de comunicación interna en las organizaciones	7
1.2.2	Flujo de comunicación en las organizaciones	8
1.3	Herramientas de la comunicación organizacional interna	9
1.4	Concepto y origen de las auditorías de la comunicación organizacional	11
1.5	Objetivos de las auditorías de la comunicación organizacional	12
1.6	Métodos y técnicas de las auditorías de la comunicación.....	14
1.7	Diagnóstico y situación actual de la comunicación organizacional en el Ministerio de Turismo de República Dominicana	16
1.7.1	Reseña histórica de la organización	16
1.7.2	Organigrama.....	16
1.7.3	Plan estratégico	19
1.7.4	Matriz FODA.....	20
1.7.5	Informe diagnóstico organizacional	21

Capítulo II

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO.

2.1	Condiciones y requisitos previos a la estrategia	23
2.1.1	Elementos de la gestión de comunicación	24
2.1.2	Análisis de la investigación	25
2.1.3	Resultados del análisis.....	27
2.2	Estructura de la estrategia de gestión de comunicación organizacional. Sus componentes.....	47
2.2.1	Técnicas y procedimientos para la implementación de la estrategia ..	50

Capítulo III

VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE REPÚBLICA DOMINICANA

3.1	Valoración del nuevo modelo de gestión de la comunicación organizacional en el Ministerio de Turismo de la República Dominicana	52
3.2	Ventajas y desventajas del modelo de gestión propuesto en el Ministerio de Turismo.....	55
3.3	Conclusiones y Recomendaciones	57

Bibliografía	62
--------------------	----

Anexos

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No.1	Calidad del trabajo	28
Gráfico No.2	Cantidad de trabajo	28
Gráfico No.3	Capacidad técnica.....	29
Gráfico No.4	Identificación con la institución	29
Gráfico No.5	Asistencia.....	30
Gráfico No. 6	Puntualidad	30
Gráfico No. 7	Responsabilidad por labores.....	31
Gráfico No. 8	Discreción y tacto	31
Gráfico No. 9	Capacidad para soportar presión	32
Gráfico No. 10	Relaciones interpersonales	32
Gráfico No. 11	Cadena de mando en el Ministerio de Turismo	33
Gráfico No. 12	Flujo de comunicación interna.....	34
Gráfico No. 13	Clima organizacional	34
Gráfico No. 14	Capacitación a empleados	35
Gráfico No. 15	Realización de actividades para fomentar las buenas relaciones.....	35
Gráfico No. 16	Realización de reuniones de trabajo para analizar el desempeño en las tareas y funciones	36
Gráfico No. 17	Grado de satisfacción con la labor realizada en la entidad	36
Gráfico No. 18	Grado de importancia de una buena estrategia de comunicación organizacional en una institución pública.....	37
Gráfico No. 19	Excelencia de gestión de la organización	38
Gráfico No. 20	La cultura de la calidad	40
Gráfico No. 21	La innovación	41
Gráfico No. 22	La función de la información	42
Gráfico No. 23	El manejo y el trato del recurso humano	43
Gráfico No. 24	El manejo de la competencia	44
Gráfico No. 25	La aplicación del factor tiempo	45
Gráfico No. 26	Categorías de puntos críticos del éxito organizacional	46

RESUMEN

La comunicación es lo que otorga vida a la estructura organizativa. En la actualidad las grandes organizaciones tienen la necesidad de fortalecer sus relaciones y trabajar de forma coordinada y profesional con los públicos internos, para lograr transparencia y veracidad.

El interés por la investigación de la comunicación tiene su origen en las exigencias prácticas y teóricas de las organizaciones y obtiene un papel fundamental con la evolución de las instituciones, con el propósito de optimizar las habilidades comunicativas de los individuos que actúan en los procesos de gestión de la información y cada vez más enfocada en la cultura de las organizaciones.

Toda institución gubernamental responsable de sus acciones requiere manejar estrategias comunicativas. El Ministerio de Turismo de la República dominicana (MITUR), es una institución estatal caracterizada por un clima laboral estable y una cultura organizacional definida, pero a pesar de esto, en ciertas situaciones las buenas relaciones entre sus colaboradores y el flujo de comunicación se ve obstaculizado por no tener en su estructura un área de comunicación interna.

Por tal motivo, en esta investigación se propone el diseño de una estrategia de gestión de comunicación organizacional a lo interno de la institución, para regular y ajustar la dinámica de información entre los colaboradores y todas las áreas que intervienen en la entidad.

La no existencia de un departamento que simplifique y controle la comunicación, limita el desempeño de los colaboradores y la ejecución eficiente de sus funciones, por tal razón es preciso adoptar procesos que viabilicen los flujos comunicativos. Es conveniente que los directivos del Ministerio de Turismo (MITUR) consideren la creación de un departamento de comunicación interna.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por haberme dado una vida llena de bendiciones y por demostrarme su existencia en cada paso que doy para lograr mis objetivos.

A mis padres Santiago Lozano y Sonia Cruz, por confiar en mí y respetar mis decisiones demostrándome siempre su apoyo absoluto e incondicional. En gran parte gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta ya que siempre me han dado ejemplos de superación y entrega. Mil palabras no bastarían para agradecerles todo su amor, su comprensión y sus consejos.

A todos aquellos familiares y amigos que me han brindado su apoyo y motivación demostrándome que soy importante para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad APEC y en especial a la escuela de graduados porque con su visión de ofrecer una excelente alternativa de educación superior me han permitido ser parte de una generación de profesionales con alto grado de preparación.

A los profesores que me han acompañado y orientado durante este largo camino, en especial al Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia quien como asesor colaboró con sus amplios conocimientos a la realización de este proyecto.

A todo el personal del Ministerio de Turismo, que con entrega ofrecieron su ayuda desinteresada otorgando parte de su tiempo para la recolección de los datos. Su apoyo me sirvió de motivación para concluir la propuesta.

A mis compañeras de maestría Jennifer Hernández y Patricia Cuevas, gracias por haber formado parte de esta trayectoria de aprendizajes y conocimientos y hacer de estos dos años una etapa de mi vida irremplazable.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Turismo de la República Dominicana (MITUR), es el órgano gestor de la industria y acciones turísticas con la finalidad de mejorar su sostenibilidad e impulsar la creación de mayor valor agregado para afianzar su presencia en el mercado local e internacional.

A pesar de que la institución es considerada dentro del sector público como una entidad que cumple con los requisitos de estabilidad y organización, no existe en su estructura un área de comunicación interna, toda la información es gestionada por el departamento de recursos humanos, no obstante sus acciones no son las más apropiadas para una comunicación eficiente. Es en este sentido donde se enfrentan grandes inconvenientes en el desempeño óptimo de los colaboradores.

La función de la comunicación interna en las empresas radica en proyectar, planear y valorar las relaciones con los colaboradores en relación lineal con los objetivos institucionales y el ambiente cultural. La planificación estratégica de esta comunicación es parte de los procedimientos de gestión de las entidades, convirtiéndose en un segmento que aporta un valor elemental.

El desarrollo de este trabajo es el resultado de la observación y el estudio sistemático tras una investigación e indagación de la cultura organizacional del Ministerio de Turismo de la República Dominicana, con el objetivo de precisar las debilidades de la comunicación interna e identificar los flujos y canales que utiliza la institución.

Se elaboró un análisis de los medios y canales de los que dispone la entidad para la comunicación interna, así como la eficiencia de los mismos, con la intención de evaluar el flujo comunicativo. La metodología utilizada se describe desde un enfoque contingente y sistemático, con el fin de diagnosticar la situación actual de la comunicación interna.

Con este estudio se intenta hacer un aporte que favorezca y perfeccione la función de la comunicación interna, dándole un rol estratégico y esencial. Tras verificar los resultados arrojados luego del análisis, se sustenta la necesidad de mejorar la comunicación interna y se proponen soluciones estratégicas a los problemas encontrados en la institución en este sentido.

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO

1.1 Origen y evolución de la comunicación organizacional.

La historia de la humanidad ha confirmado que el hombre se apoya del lenguaje para comunicarse y socializar, es por esto que la comunicación constituye un mecanismo firmemente vinculado a la existencia de las personas como seres sociales pues esta facilita la interrelación de las mismas.

La comunicación organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la organización. Los primeros estudios sobre esta área de conocimiento se ubican en 1920 con el desarrollo de la escuela de las relaciones humanas. Es en esta época donde Lazarsfeld, K. Lewin, Hovland y Laswell nombrados “padres de la comunicación” estudian los aspectos precisos de interacción, integración e influencia de grupos que tienen lugar en los procesos comunicativos.

En 1938 Chester Bernard expresó que la función de un directivo con mayor significado era la comunicación, desde entonces se ha manifestado permanentemente que el ser humano de una organización es una persona comunicativa.

Es en los años cincuenta cuando se empieza a hablar de comunicación organizacional. En 1960 David K. Berlo, Doctor en Periodismo, realizó la publicación de lo que para numerosas personas fue el inicio de una nueva época en las comunicaciones. En su libro, *El proceso de comunicación*, expresa el pensamiento de que la comunicación es un proceso eficiente y participativo. Previo a esta exposición, la comunicación era pensada de forma lineal, con una continuación de pasos a través de los que un individuo pretendía emitirle algo a

otro. David K. Berlo describió esta manera de pensar como estática, planteaba que si se admite el concepto de comunicación como un proceso, se debía suponer a los sucesos y a las relaciones como interactivas pues los elementos de un proceso interactúan entre sí.¹

Sin embargo es en la década de los setenta cuando comienza a declararse la comunicación organizacional como disciplina al considerarse como un campo de investigación independiente en el plano de las ciencias sociales.

El componente de la comunicación en las organizaciones es de gran envergadura. En la década de los 80's percibe un auge en Estados Unidos y posteriormente en latinoamérica se considera un gran campo del conocimiento que permite estudiar lo que acontece en las organizaciones.

El inicio de la era de la información se establece en 1984 y desde entonces la noción de comunicación se ha transformado. Anteriormente la comunicación era un componente culturizador descendente desde la posición más elevada de la institución orientada al direccionamiento de la administración. En la actualidad es una comunicación interactiva que opera como procedimiento de gestión horizontal y como elemento estratégico, orientada a la adaptación de la organización a sus públicos.

Hoy en día el ser humano vive inmerso en una sociedad organizacional, el 90 % de las personas que laboran lo hacen dentro de una organización y forma parte de alguna de ellas toda su vida y aquellas que no trabajan en las mismas se ven en la necesidad de interactuar con ellas en algún momento. Debido a esta condición la comunicación se entiende como un campo extenso de posibilidades de interacción social porque a través de ella los seres humanos consiguen simplificar y sistematizar procesos que hacen posible el desarrollo y avance de las empresas.

¹ (Berlo, 1984)

La comunicación en las organizaciones es una herramienta clave y juega un papel esencial en la plataforma de una institución. Esta acción es posible debido al intercambio de información entre los diferentes niveles que la componen.²

1.2 Conceptos y definiciones de la comunicación organizacional interna.

Se denomina comunicación interna cuando los procesos están encaminados a los colaboradores de la organización. Se concibe como la agrupación de acciones desarrolladas por una organización para el establecimiento y sostenimiento de buenas relaciones con y entre su personal, mediante el uso de distintos canales que los conserve instruidos y motivados para alcanzar con sus funciones los objetivos organizacionales.

Para que una organización desempeñe sus funciones con éxito es elemental atender su comunicación interna, ya que es la base sobre la que se apoya todo lo demás. La comunicación interna sitúa en el seno de las organizaciones el conocimiento común que crea la actividad diaria de la organización ya que permite a sus colaboradores convivir y comunicar experiencias e información y tomar decisiones.

Una comunicación interna eficaz ayuda a que una persona sepa que es lo que tiene que hacer, pero solo la motivación interna de cada persona será la determinante para que los colaboradores desarrollen sus funciones. Una buena comunicación interna debe ser capaz de explicar al equipo de una organización cuales son los objetivos de la misma y qué se espera de ellos.

² Gómez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. (eumed.net, Ed.)

La utilidad de la comunicación interna está dada por las funciones que ejecuta en la organización. Daniel Kats y Robert Kahn plantean que las funciones se sitúan en dos escenarios distintos: uno a nivel de institución, con las funciones de manufactura, sostenimiento, adaptación y orientación y otro en la escala de las relaciones de los miembros con funciones más concretas como, capacitación de labores, motivos elementales de las tareas, operaciones organizacionales e información para establecer el sentido de la misión.³

Fernández Collado propone tres funciones: producción, innovación y mantenimiento. A la primera confiere la preocupación por la eficacia, coherencia y sistematización cuidadosa de bienes y servicios; a la segunda la incorporación de ideas y planes nuevos; la tercera está dedicada a la socialización de las personas, mantenimiento de la autoestima de los miembros, de las relaciones interpersonales entre los individuos de la organización y el sostenimiento de las propias funciones de fabricación e invención.⁴

Otros resumen las funciones en actividades muy precisas, tales como coordinar y encauzar la estrategia de comunicación de la institución; determinar gestiones encauzadas a mejorar la imagen; lograr que la comunicación sea clara, efectiva y transparente.⁵

Teniendo en consideración estos criterios, la comunicación organizacional interna realiza tres funciones:

- La función descriptiva, que explica la situación de los procesos comunicativos, o la condición de las circunstancias en las distintas áreas de la organización.

³ Trelles, I. (2001). *Comunicación organizacional*. La Habana: Félix Varona.

⁴ Fernández, C. (1994). *La comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Trillas.

⁵ Trelles, I. (2001). *Comunicación organizacional*. La Habana: Félix Varona.

- La función evaluadora, que expone los motivos por las cuales los distintos ambientes operan y se comportan de la forma en que lo hacen, es decir, es la aprobación de los elementos que se aplican en los procesos de comunicación que se están originando.
- La función de desarrollo que estudia cómo fortalecer los elementos que ha sido valorados como apropiado y perfeccionar aquello que fue calificado como desacertado, y al mismo tiempo plantea las formas de ejecutarlo.

Los procesos comunicativos efectuados a lo interno de la organización componen la comunicación interna, destinada a alcanzar una firmeza en la organización con miras a que se logren sus objetivos. Por medio de la comunicación se crea y se mantiene la cultura de la empresa.

Toda institución crea su propia cultura y clima, además manifiesta criterios y valores formales que luego son reinterpretados por el sistema informal. También refleja su historia, los tipos de individuos que atrae, sus propios procedimientos laborales, las formas de comunicación y cómo se ejecuta el mando dentro de su estructura.

1.2.1 Formas de comunicación interna en las organizaciones

Las instituciones tal y como están estructuradas son fruto de una realidad formal y otra informal.

Se llama comunicación formal a la efectuada por medio de los canales establecidos por la empresa para que circule la información entre sus trabajadores. Esta estructura administrativa robustece el carácter planeado de las organizaciones y le da unidad en su dinamismo, es constituida en función del tipo de institución y de sus metas. Es controlada, estructurada y sujeta a normas.

La comunicación informal está basada en la espontaneidad y naturalidad, no en la jerarquía, surge de la relación social entre los miembros y del desarrollo de la simpatía o afecto entre las personas.

Esta comunicación puede favorecer o perjudicar a las empresas, de acuerdo como se utilice. De manera positiva favorece a la afinidad del grupo y en muchas ocasiones es eficaz para dar soluciones a conflictos que tardarían en arreglarse por medio de las vías de comunicación formal. De forma negativa, el rumor o chisme puede distorsionar la productividad, retrasa el trabajo y el rendimiento por lo que perjudica la organización.

1.2.2 Flujo de comunicación en las organizaciones

La comunicación interna puede ser ascendente, descendente u horizontal.

La ascendente es la que se realiza con los superiores, aquellas organizaciones que aprendan a gestionarla encontrarán una fuente de recursos, ideas y colaboración que cooperarán con el desempeño de funciones y al bienestar de sus miembros. Este tipo de comunicación tiene como ventaja el desahogo de los colaboradores de una organización al compartir con sus superiores los problemas.

Se denomina comunicación descendente a la que tiene lugar con los colaboradores. Esta es considerada como la forma natural de comunicación en la mayoría de las instituciones, pues la gran parte de la información es de carácter descendente. En ocasiones su abundancia puede llegar a saturar el canal y en consecuencia las informaciones transmitidas pueden llegar a ser discordantes.

La comunicación que fluye entre funciones es llamada horizontal, esta es indispensable para sistematizar y completar las diferentes funciones en una institución.⁶

1.3 Herramientas de la comunicación organizacional interna.

Los instrumentos de comunicación interna optimizan el clima laboral. Muchos inconvenientes de las organizaciones se solucionarían sencillamente con una excelente comunicación entre sus individuos.

Algunas de estas herramientas resultan poco frecuentes incluso en compañías privadas por eso el nivel de implementación en las empresas públicas es aún menor.

Revista interna: constituye uno de las vías de comunicación interna más desarrolladas en las organizaciones actuales, se trata de publicaciones sin costo que tienen como intención servir de enlace entre los miembros y crear un sentido de pertenencia informándoles de las cuestiones técnicas, financieras y sociales que inciden en la institución.⁷

Circulares: se suelen mandar a todo el personal de la empresa o a todo un departamento para transmitir información de interés común.⁸

Manual del empleado: contiene información completa sobre la organización con el objetivo de que los colaboradores se ubiquen dentro del organigrama al que ya pertenecen y puedan llevar a cabo con éxito sus funciones.⁹

⁶ Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea ediciones.

⁷ Rico, M. (2004). *La documentación en la comunicación interna*.

⁸ Vértice, E. (2008). *Comunicación interna*. España.

Cartas personales: conviene que sean concisas y entendibles. Se emplean para transmitir informaciones importantes como rendimientos y variaciones en la institución, su utilidad está en la velocidad de su llegada y el impacto que causa al remitente.¹⁰

Tablón de anuncios: es un medio muy útil y tradicional que ofrece toda variedad de información (informaciones legales obligatorias, mensajes comunicados a los colaboradores por la gerencia e informaciones que intercambian los miembros), no obstante este canal se encuentra en descenso con una reducción de su uso.¹¹

Buzón de sugerencias: visión clara y directa sobre lo que piensan y sienten los empleados.¹²

Boletín: esta herramienta resulta interesante para difundir las noticias de la institución entre los públicos internos.¹³

Reuniones: son un espacio de congregación para comunicar, considerar puntos de vista y deliberar decisiones.¹⁴

Eventos internos: son muy útiles para conocer el lado humano de los miembros y fomentar el compañerismo. Sin embargo debe existir una razón lógica y válida para convocar la realización de este tipo de actos.¹⁵

⁹ Carretón, M. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. España: Gesbiblo, S.L.

¹⁰ Prieto, D. (1999). *La comunicación en la educación*. Argentina: La crujía.

¹¹ Prieto, D. (1999). *La comunicación en la educación*. Argentina: La crujía.

¹² De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.

¹³ De Orleans, B. *Como proyectar la imagen de su empresa: relaciones públicas y protocolo*. Madrid: Wolters Kluwer.

¹⁴ Prieto, D. (1999). *La comunicación en la educación*. Argentina: La crujía.

¹⁵ De Orleans, B. *Como proyectar la imagen de su empresa: relaciones públicas y protocolo*. Madrid: Wolters Kluwer.

Intranet: es una de las nuevas herramientas más usadas para la transmisión de información debido a que es una vía instantánea y permite obtener un acuse de recibo o lectura.¹⁶

1.4 Concepto y origen de las auditorías de la comunicación organizacional.

El desarrollo y la evolución de las auditorías internas en las organizaciones no es un ejercicio reciente, sin embargo, su avance ha acreditado una extensión de su área de aplicación, condicionado en sus orígenes al plano financiero.

Los escritos iniciales del tema referente al diagnóstico de la comunicación en las empresas se presentaron en Estados Unidos a principio de 1950.¹⁷ A partir de entonces el objetivo de la auditoría deserta de condicionarse a la función de control y se aplica para asesorar y hacer recomendaciones a las áreas direccionales de la empresa.¹⁸

La auditoría de la comunicación en las organizaciones se describe como un proceso de observación con la intención de inspeccionar y diagnosticar los sistemas de comunicación en una organización para mejorar las prácticas en todos sus niveles.¹⁹

Si se considera la comunicación interna como un proceso dirigido a mejorar la interacción de información y determinar las fallas de comunicación dentro de la

¹⁶ Vértice, E. (2008). *Comunicación interna*. España.

¹⁷ Davis, K. (2006, 6 7). A method of studying communication patterns in organizations. *Personnel psychology* .

¹⁸ Quintana, D. M. (1993). La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing. *Esic-MArket* , 79.

¹⁹ Downs, C. (1988). *Communication Audits*. Illinois: Scott Foresman and Company.

institución, la auditoría se puede entender como el estudio que viabiliza la determinación de esas fallas y el nivel en el que son satisfechas.

A través de la auditoría de comunicación interna, se logra descubrir las debilidades y fortalezas de la comunicación en una institución y observar la manera de interacción de los departamentos, la fluidez y claridad de los mensajes internos entre las áreas y miembros, los canales utilizados, la conveniencia y validez de estos, el grado de percepción sobre la organización y el índice de ruidos y rumores.

La repercusión de las auditorías se encuentra en que realizando el análisis se puede obtener el diseño de un plan concreto de comunicación interna según los requerimientos de la empresa y de su capital humano.

Una útil auditoría es aquella que se realiza de forma objetiva y equitativa; su rentabilidad se encuentra en exponer las deducciones y dar estrategias factibles de perfeccionamiento. Esta tendrá éxito en la medida que la gerencia de la institución reconozca los resultados proyectados incluso cuando no sean los deseados y en la medida que se notifiquen a los colaboradores. Admitiendo los resultados arrojados por la auditoría, lograrán efectuarse las acciones necesarias para corregir los errores.

1.5 Objetivos de las auditorías de la comunicación organizacional.

El objetivo general de las auditorías de comunicación interna es examinar el estado de los métodos de comunicación de la organización, revisar la eficiencia de las estrategias y los canales que emplea la empresa manifestando cualquier

anomalía concerniente a lo proyectado y sugerir los cambios adecuados para modificar determinadas acciones.²⁰

El desarrollo de funciones ha proporcionado la identificación de diferentes objetivos según la perspectiva de la auditoría.

Perspectiva funcionalista:

- Analizar la distribución interna formal y no formal de la comunicación organizacional y las distintas vías de comunicación.
- Conocer los procedimientos de comunicación en el espacio entre individuos, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Identificar la eficacia y la utilidad de la tecnología de la comunicación en la organización.
- Conocer el impacto de las técnicas de comunicación en la motivación en las tareas, en el rendimiento, las responsabilidades y el trabajo en equipo.
- Impulsar variaciones en las informaciones del medio interno con la intención de tener una empresa más productiva y eficaz.

Perspectiva interpretivista:

- Valorar el rol de la comunicación en la formación y mejora de la cultura de una institución.

²⁰ Varona, F. (2002). Auditorías de la comunicación empresarial desde la teoría apreciativa. Burgos.

- Valorar el alcance de los elementos de comunicación tales como costumbres, hábitos y símbolos.
- Comprender la vida y el ambiente institucional y el rol de la comunicación desde la óptica de los individuos que pertenecen a la empresa.

Perspectiva crítica:

- Identificar los medios de desviación de las diferentes maneras de comunicación en la empresa.
- Analizar los métodos de manejo de la información.
- Impulsar las modificaciones necesarias en los hábitos de comunicación para excluir todo desvío de información que ocurra en la institución.²¹

1.6 Métodos y técnicas de las auditorías de la comunicación.

La auditoría de comunicación interna se ejecuta en dos fases: la primera es la de diagnóstico y la segunda es la de control y valoración.

Los tres procesos para obtener y analizar los datos son:

- **El método cualitativo:** entrevistas profundas o dinámicas de grupo a una parte reducida y representativa de los públicos objetivos.

²¹ Palencia, M. (2011). *90 técnicas de relaciones públicas: manual de comunicación corporativa*. Bresca.

- **El método cuantitativo:** encuestas cerradas a distintos públicos fraccionados por universos.
- **El método cuali-cuantitativo:** abarca preguntas cerradas, seguidas de una cantidad específica de argumentaciones abiertas a las que el individuo puede responder de forma libre.

Las herramientas de diagnosis utilizadas al momento de hacer una auditoría son: preguntas, dinámicas de grupo, cuestionarios de clima laboral, encuestas personales, entrevistas de profundidad, grupos focales, programas en donde los colaboradores hagan sugerencias, reuniones con los miembros y sondeos. Con estas técnicas se busca obtener datos subjetivos para conseguir conclusiones irrefutables sobre la eficiencia de los trabajos de comunicación y los diferentes canales empleados.

Los datos que debe buscar en toda situación la auditoría es aquella que proceda de la forma de pensar y el nivel de satisfacción de los trabajadores de la institución. No obstante, los elementos con que se trata de obtener la opinión de los empleados es evidentemente uno de los principales inconvenientes con los que se puede encontrar una auditoría dado el problema de poner en evidencia todas las opiniones por su inconstancia y por ser un intangible.

1.7 Diagnóstico y situación actual de la comunicación organizacional en el Ministerio de Turismo de la República Dominicana.

1.7.1 Reseña histórica de la organización

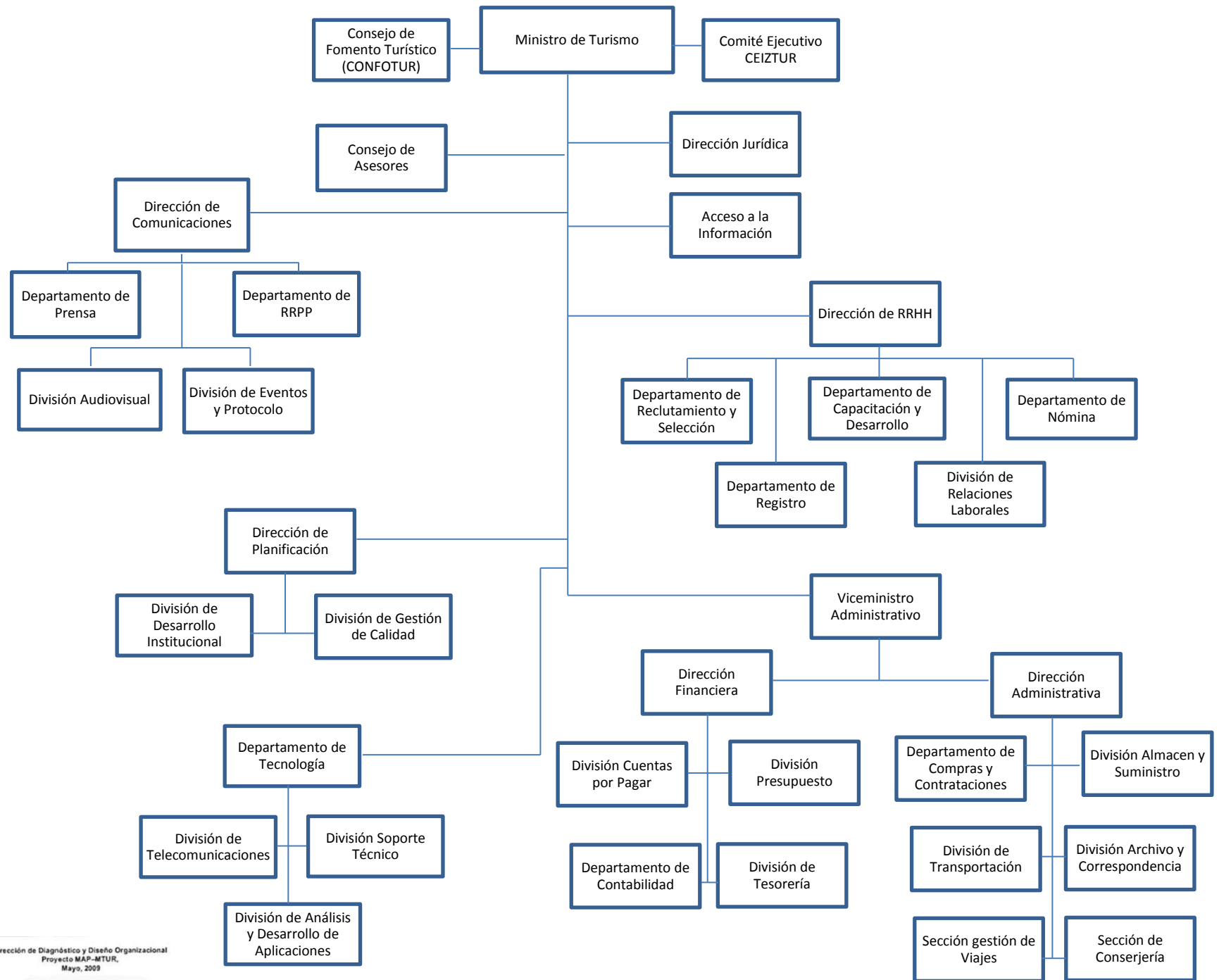
En el año 1979 la ley No. 84 establece que la Dirección Nacional de Turismo e información fuera realzada a Secretaría de Estado, con la finalidad de tener una entidad rectora del sector turístico. El 8 de febrero del 2010 se promulga el decreto no. 56-10 y posteriormente la promulgación de la constitución dominicana cambia la denominación de Secretaría de Estado por la de Ministerio de Turismo (MITUR), al igual que el responsable de esta cartera en lo adelante pasa a llamarse Ministro.²²

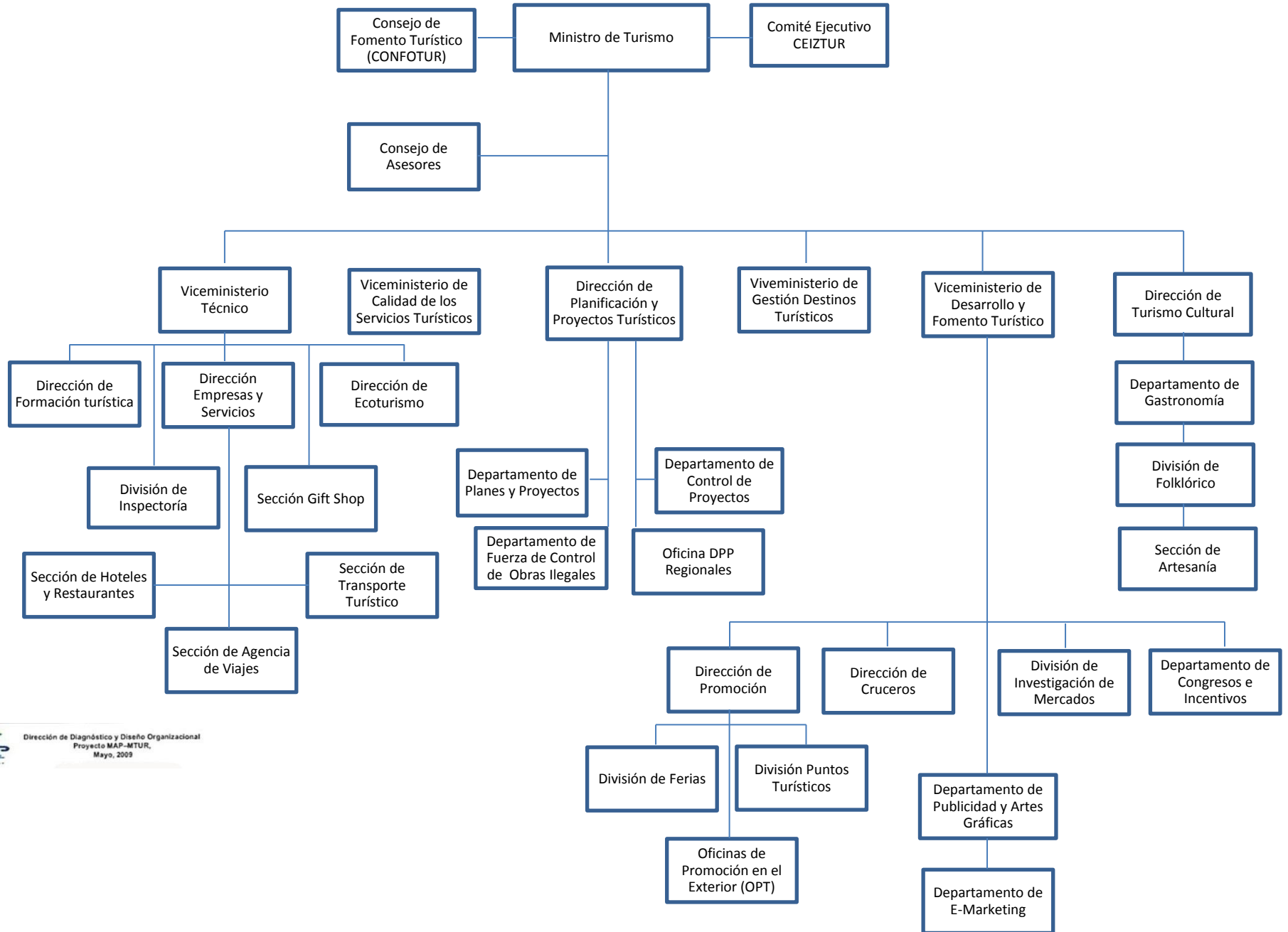
1.7.2 Organigrama

El Ministerio de Turismo (MITUR) reinició el proceso de estructuración organizativa en octubre del año 2012 y concluyó en mayo del 2013 con la preparación de un boceto que se encuentra pendiente de presentación a la máxima autoridad por parte de los técnicos del Ministerio de Administración Pública (MAP) a los fines de su revisión, observación, propuestas y aprobación.²³

²² *Ministerio de Turismo*. (2009). Retrieved 3 11, 2015, from Reseña histórica: <http://www.sectur.gob.do/SobreMitur/QuienesSomos/tabid/54/Default.aspx?pagecontentID=2>

²³ *Ministerio de Turismo*. (2009). Retrieved 6 28, 2015, from Transparencia, estructura orgánica de la institución: <http://transparencia.sectur.gob.do/t/tr/left/estructura-organica-de-la-institucion/>





1.7.3 Plan estratégico

Visión

Impulsar el turismo sostenible en la República Dominicana, a través de la formulación y ordenamiento de estrategias y acciones que impulsen la inversión turística y garanticen la calidad de la gestión.

Misión

Ser la entidad gestora de la demanda de servicios turísticos, que favorezca a la identificación de oportunidades para la creación de mercados productivos para la República Dominicana.²⁴

Valores

- Hospitalidad
- Integridad
- Respeto al medio ambiente
- Compromiso

²⁴ *Ministerio de Turismo*. (2009, 6). Retrieved 2015, from Misión y visión: <http://www.sectur.gob.do/SobreMitur/MisiónyVisión/tabid/55/Default.aspx>

1.7.4 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
• Plan estratégico bien definido (misión, visión, valores). • Trabajo en equipo. • Percepción positiva de la institución ante públicos externos. • Innovación constante. • Los colaboradores tienen un alto sentido de pertenencia. • Presencia de un manual de identidad corporativa.	• Organigrama vertical. • Misión, visión y valores no están visibles a lo interno de la institución. • Carencia de un departamento de comunicación interna. • Discordancia en la cadena de mando. • Ambigüedad y dificultad en el flujo de información interna. • Discrepancia en la toma de decisiones. • Poca retroalimentación respecto a los resultados del trabajo realizado. • Carencia de un manual de empleados y de un manual de funciones de cada puesto.
Oportunidades	Amenazas
• Realización de una auditoría de la comunicación interna para diagnosticar sus debilidades y proponer las correcciones oportunas. • Diseño de un plan de comunicación para mejorar el sistema interno de información. • Creación de un área de comunicación interna que regule los canales y el flujo de información para mejorar la cultura organizacional.	• La falta de disponibilidad de recursos podría evitar que la implementación del plan se lleve a cabo. • Que los altos directivos no acepten los resultados del diagnóstico podría hacer que no se logren ejecutar los cambios propuestos.

1.7.5 Informe diagnóstico organizacional

A partir del análisis orientado a la comunicación organizacional interna del Ministerio de Turismo (MITUR) se ha determinado el siguiente diagnóstico:

La comunicación interna en el MITUR se controla a través de la Dirección de Recursos Humanos. Los actores de la comunicación interna son todos los empleados (directivos, técnicos, mandos medios).

Toda la información relacionada con la dinámica de trabajo se realiza a través de las siguientes herramientas: la intranet (correo electrónico Outlook), comunicación escrita, afiches, comunicación cara a cara y murales. De estos canales el más efectivo es la intranet a través del correo electrónico Outlook, por ser rápido en el envío y recepción de las informaciones.

La comunicación organizacional en el MITUR tiene un enfoque formal y jerárquico. El proceso de comunicación es vertical-descendente siguiendo la cadena de mando, la toma de decisiones se centra en el Ministro quien es la persona que ocupa la posición más alta en la organización.

La institución se concibe como un sistema social formado por personas de trabajo que responden a un organigrama y realizan actividades utilizando recursos en busca de ciertos valores.

Se considera que la comunicación organizacional interna en el MITUR tiene algunas deficiencias en cuanto al flujo de mensajes ya que se identifica visiblemente que carece de una estrategia programada de comunicación y actualmente el área encargada de gestionar la información interna de la institución no favorece a que la misma se realice de forma eficaz. Además de esto se determinaron los siguientes problemas de comunicación interna:

- Carencia de un departamento de comunicación interna con funciones establecidas y personal calificado para la gestión de la información a lo interno de la institución.
- Comunicación a destiempo debido a que los canales de comunicación informales se adelantan a los formales, esto provoca rumores que distorsionan la información y no asegura que el mensaje llegue como debe llegar.
- Proceso de comunicación unidireccional y descendente.
- No se ha invertido tiempo ni presupuesto para poner al alcance del público interno las informaciones necesarias para dar a conocer y/o recordar el plan estratégico de la institución, como consecuencia de esto muchos empleados desconocen los objetivos, misión, visión y valores.

En cuanto a la relación de la comunicación interna con la cultura e identidad de la organización del MITUR se distingue un personal eficiente y dedicado, dispuesto al trabajo productivo, identificado con el trabajo en equipo y con sentido de pertenencia hacia la institución.

Cada departamento tiene rasgos de cultura diferenciadores resultado de las experiencias particulares, pero en general todos los miembros de la organización tienen una concepción más o menos semejante en cuanto a las creencias y valores y un patrón de conducta similar.

Dentro del sector público el MITUR es considerado como una institución que cumple con los requisitos de estabilidad, organización y en proceso constante de mejora.

CAPÍTULO II:

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE GESTION DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO

2.1 Condiciones y requisitos previos a la estrategia.

Conforme numerosas investigaciones, aunque muchas instituciones definen una planeación estratégica, únicamente un 33% llegan a materializarla; menos del 60% de los directivos y aproximadamente el 10% de los colaboradores creen que tienen un claro conocimiento sobre la estrategia de su empresa.²⁵

En esta época de adelantada tecnología y globalización de mercados, la comunicación ya no es un “sencillo proceso” sino que se ha transformado en un “proceso elemental” de la planeación estratégica.

La pieza más significativa de cualquier institución es el factor humano, por ello, es necesaria una comunicación positiva con fundamentos concretos de integración que unifique sus esfuerzos y favorezca su interacción de forma coordinada. Solo por medio de una comunicación eficaz se obtiene que todos los miembros de una institución se asocien en torno a la visión estratégica organizacional, tengan un alto grado de motivación, cooperen y finalmente alcancen los objetivos corporativos como efecto de la alineación de los intereses personales con los de la institución.

La estrategia es un proyecto o agrupación de planes de corto y largo tiempo que concretan la manera en la que una institución ha de alcanzar el logro de sus metas.

²⁵ (Hermoso, 2009)

Un plan estratégico de comunicación comienza con en el plan común para que todo el esquema ideal de la empresa se exteriorice a sus miembros y conseguir su transmisión, aprobación y concienciación.

2.1.1 Elementos de la gestión de comunicación

La estrategia de comunicación debe estar asociada a componentes de gestión que respondan a una aplicación eficaz en términos de capacidad, orientación, congruencia, oportunidad y propósitos como todo procedimiento.

- **Investigación:** es fundamental contar con componentes para la ejecución de un útil esquema de estrategias de comunicación, pero para conseguir este proyecto se necesita estudiar las circunstancias previas que posibiliten instituir las situaciones internas bajo las que se producirá el proceso de comunicación.
- **Interpretación y análisis:** es el estudio a fondo de los elementos conseguidos en la fase de exploración que dará la posibilidad de guiar el diseño de la estrategia.
- **Diseño estratégico:** este es un componente fundamental ya que especifica el formato, la amplitud, la finalidad, la proporción, la trascendencia que tendrá la estrategia de comunicación con la clara intención de obtener una unificación en torno a un objetivo unificado colectivo. De esta construcción depende que se logre la eficacia de la comunicación.
- **Dirección y gestión:** el procedimiento demanda ser gestionado para que la información sea expresada y encauzada de forma apropiada

constituyendo las vías necesarias para comprobar la transmisión efectiva tanto en la emisión como en la recepción.

- **Integración:** es imprescindible que la comunicación esté orientada a utilizarse como red integradora entre los integrantes de la institución, para alcanzar la participación necesaria y lograr las metas.
- **Evaluación y control:** por medio de este elemento se puede comprobar la seguridad de las estrategias de comunicación, asimismo ofrece mecanismos para perfeccionar las técnicas, reajustarlas y eliminarlas en caso de que sea necesario.

2.1.2 Análisis de la investigación

Teniendo presente la categoría de este diagnóstico, se presentarán de forma precisa los resultados de los datos obtenidos a través de la aplicación de las técnicas de investigación según establece la metodología aplicada.

El estudio de caso permitió diagnosticar el clima general de MITUR y la situación específica de los colaboradores. Para obtener los resultados se realizó una auditoría de los puntos críticos del éxito (auditoría PCE) mediante la cual se pretendía valorar el nivel y eficacia del desempeño de las funciones fundamentales concernientes a la comunicación organizacional donde se clasificaron las categorías conforme el nivel de rigidez de la falla o el cumplimiento de ellas.

Los términos que se utilizan para valorar el grado de rigidez es: falla estructural (FE), falla circunstancial (FC) y cumplimiento satisfactorio (CS). Las categorías que se tomaron en cuenta para el análisis fueron: excelencia de gestión y de la organización, la cultura de la calidad, la innovación, el función de la información,

el manejo y el trato del recurso humano, el manejo de la competencia y la aplicación del factor tiempo.²⁶

A modo de evaluar de forma sistemática y objetiva la identificación de los colaboradores con la institución y el nivel de cumplimiento de las metas propuestas a nivel individual se tomaron al azar las evaluaciones de desempeño realizadas en el 2015. Los grupos ocupacionales que corresponden a los evaluados son: grupo ocupacional II de apoyo administrativo, grupo ocupacional III de técnicos y grupo ocupacional IV de profesionales.

Los elementos valorados en el proceso de evaluación fueron: desempeño de la función (identificación con la institución, colaboración, calidad del trabajo, cantidad de trabajo) y características individuales (disciplina, relaciones interpersonales, discreción y tacto, responsabilidad por labores, capacidad para soportar presión al entregar resultados, iniciativa y creatividad).

Se formularon preguntas abiertas a los responsables de la comunicación y a jefes de departamentos con el objetivo de recoger datos e informaciones espontáneas, lo que permitió conocer los criterios y apreciaciones sobre la comunicación en la institución. Entre los entrevistados estuvieron la directora de recursos humanos el director de prensa y comunicaciones, la directora de relaciones públicas y otros directivos.

A través de la observación se examinó la conducta de los colaboradores en sus actividades de grupo, reuniones departamentales y el desarrollo del trabajo cotidiano con el fin de obtener un diagnóstico del ambiente laboral, el uso de las prácticas, canales, flujo de mensajes, así como la relación tanto de trabajadores de la misma línea como entre estos y sus superiores.

²⁶ (Milano, 2009)

2.1.3 Resultados del análisis

Se realizó un análisis utilizando una muestra representativa aleatoria simple de 235 colaboradores de una población objetivo de 600 individuos. La muestra elegida se calculó tomando en cuenta un valor de confianza de 95% y un espacio de error de 5% para obtener los resultados más exactos posibles.

Después de esta profunda investigación fueron arrojados los resultados explicados a continuación.

- **La evaluación del desempeño**

Los siguientes factores han sido evaluados en una escala del 1 al 10 donde se han calificado en una condición de deficiente, insatisfactoria, bueno, muy bueno y excelente según la ejecución del evaluado, cada condición está representada por un valor:

Deficiente (1 a 5)

Insatisfactoria (6)

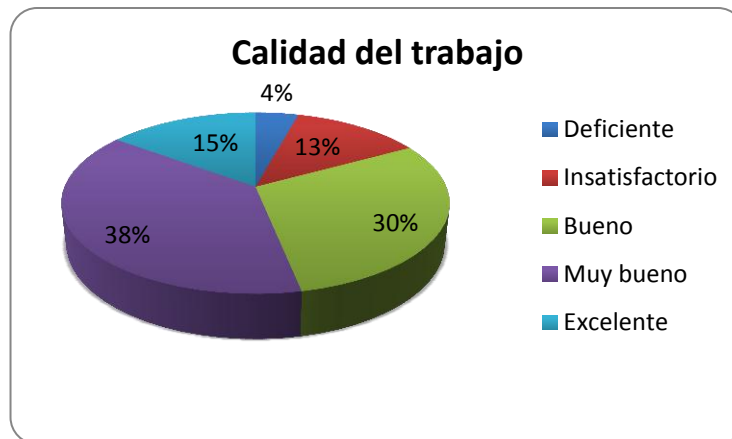
Bueno (7)

Muy bueno (8)

Excelente (9 y 10)

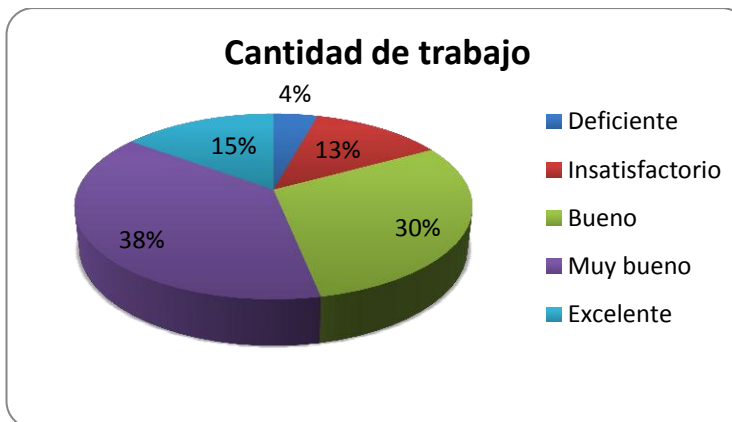
A. Desempeño de la función

Gráfico No. 1



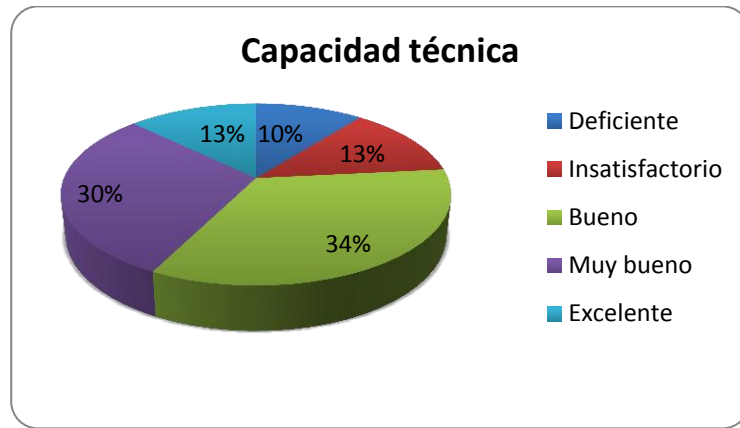
En cuanto a la calidad del trabajo, cuidado, esmero, nitidez y forma de presentación, el 15% de los miembros de MITUR obtuvieron una calificación excelente en la calidad del trabajo realizada, el 38% muy buena, el 30% buena, el 13% insatisfactoria y el 4% deficiente.

Gráfico No. 2



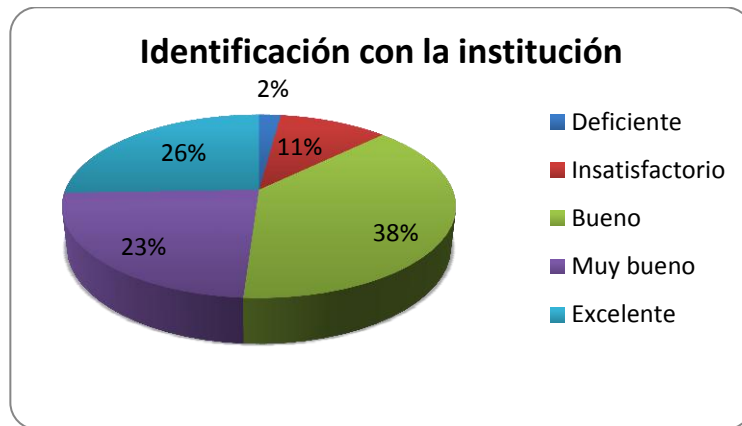
Respecto al volumen del trabajo ejecutado y tomando en cuenta la rapidez y la eficiencia en tiempo oportuno el 15% fue calificado excelente, 38% muy bueno, 30% bueno, 13% insatisfactorio y 4% deficiente.

Gráfico No. 3



Tomando en consideración el conocimiento, técnicas y habilidades aplicadas a las funciones del puesto el 13% de los colaboradores fueron evaluados excelente, 30% muy bueno, 34% bueno, 13% insatisfactorio y el 10% deficiente.

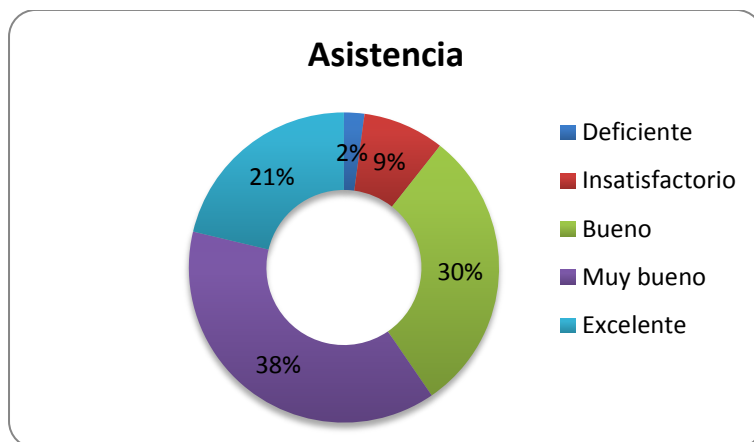
Gráfico No. 4



El 26% de los evaluados resultaron con un excelente grado de compromiso con el logro de las metas de MITUR, el 23% muy bueno, 38% bueno, 11% insatisfactorio y el 2% deficiente.

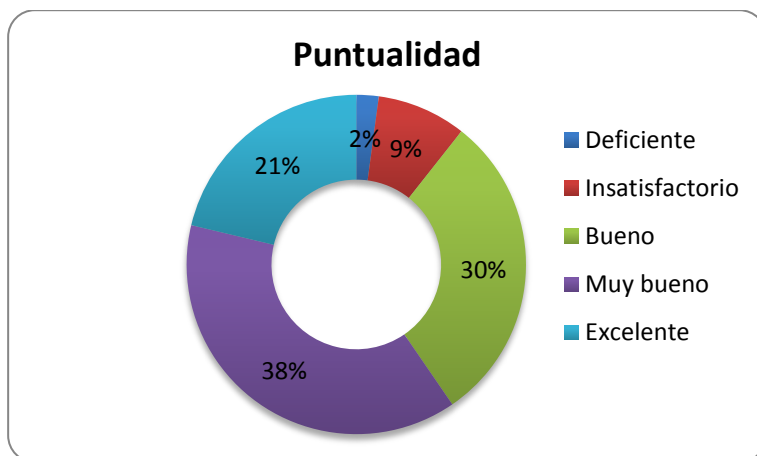
B. Características individuales

Gráfico No. 5



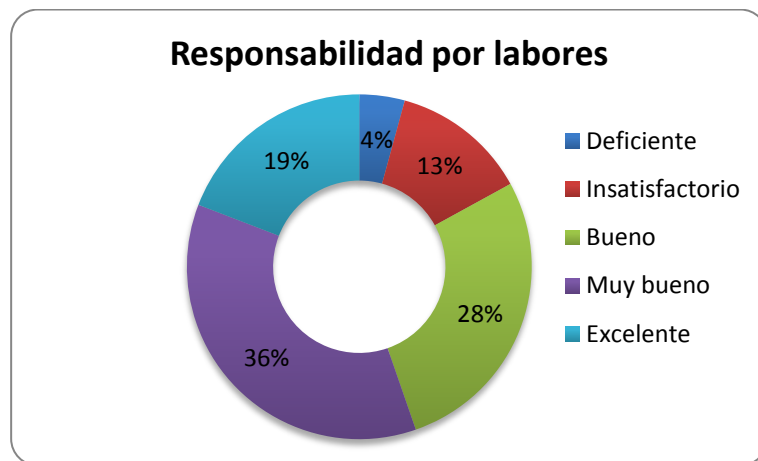
Un 21% de los evaluados tiene un cumplimiento excelente al hacer acto de presencia diaria en el trabajo, un 38% muy bueno, un 30% bueno, un 9% insatisfactorio y un 2% deficiente.

Gráfico No. 6



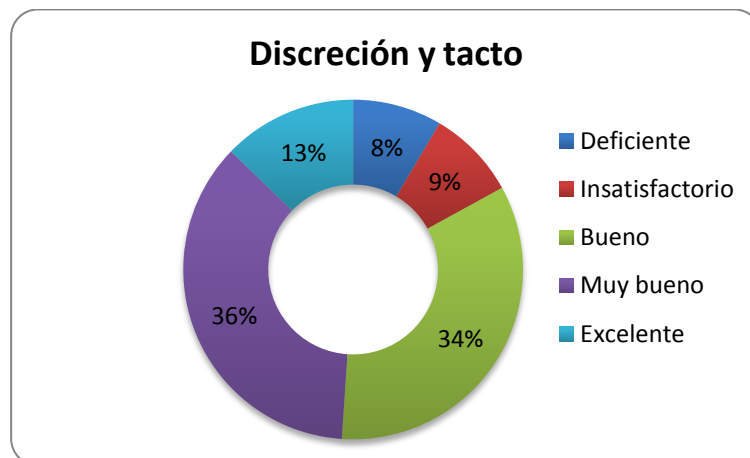
El 21% de los colaboradores evaluados presenta un cumplimiento estricto con el horario establecido con un resultando excelente, el 38% muy bueno, el 30% bueno, el 9% satisfactorio y el 2% deficiente.

Gráfico No. 7



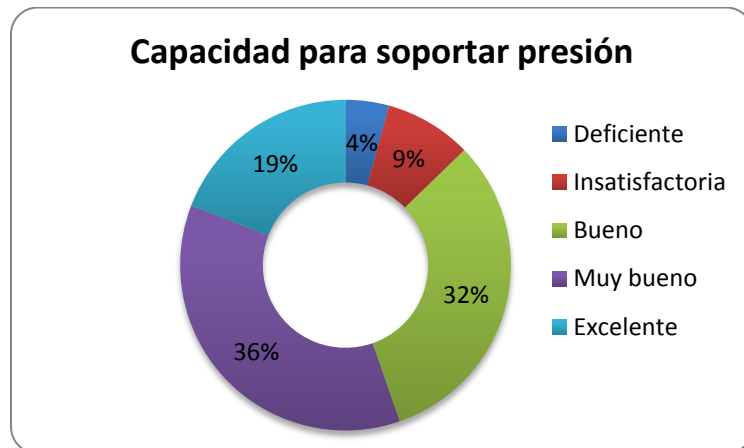
Un 19% de los trabajadores tiene un excelente cumplimiento de deberes, tareas e interés en el trabajo, un 36% muy bueno, un 28% bueno, un 13% insatisfactorio y un 4% deficiente.

Gráfico No. 8



El 13% de los perfiles evaluados poseen una actitud reservada y manejan la información con prudencia presentando un resultado excelente, el 36% muy bueno, el 34% bueno, el 9% insatisfactorio y el 8% restante deficiente.

Gráfico No. 9



Un 19% de los colaboradores presentaron una excelente habilidad para cumplir sus funciones de forma apresurada y sin tornarse agresivo y voluble en su temperamento, el 36% presenta una capacidad muy buena, el 32% buena, el 9% satisfactoria y un 4% deficiente.

Gráfico No. 10



El 15% de los miembros practican un comportamiento social adecuado en el trato con los demás colaboradores por lo que obtuvieron una calificación excelente, el 32% tiene un comportamiento muy bueno, el 25% bueno, el 13% insatisfactorio y el restante 15% es deficiente.

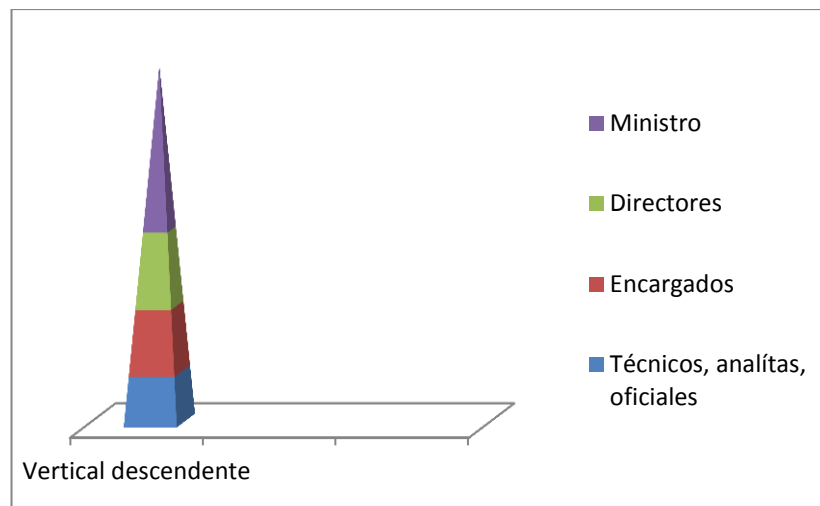
- **Entrevistas**

Se realizó un procedimiento de entrevistas para la cual se formularon 8 preguntas, utilizando una muestra de 20 individuos de un universo de 50 personas con cargos gerenciales en la institución que arrojó los siguientes resultados:

Pregunta 1. ¿Cómo es la cadena de mando en el Ministerio de Turismo?

Gráfico No. 11

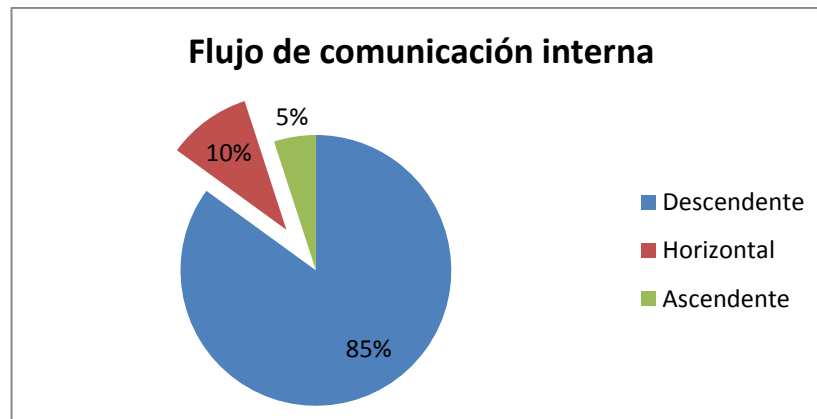
Cadena de mando en el Ministerio de Turismo



El sistema de envío de información de MITUR se caracteriza por tener una estructura jerárquica vertical, en donde la comunicación fluye desde la punta de la pirámide encabezada por el ministro hacia la base, constituida de manera descendente por los directores, encargados y todos los demás colaboradores. En dirección ascendente de la pirámide únicamente fluyen las informaciones solicitadas de las funciones delegadas.

Pregunta 2. ¿Cómo se controla la comunicación interna en la institución?

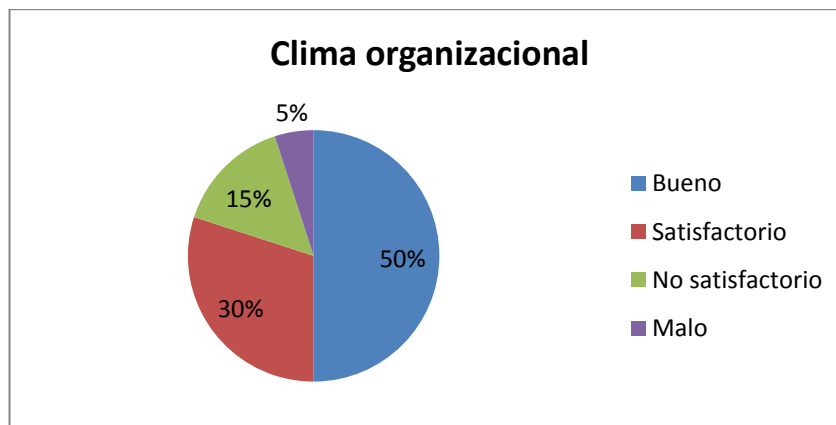
Gráfico No. 12



A partir de la estructura interna de la institución el flujo comunicacional es un 85% descendente, 10% horizontal y un 5% ascendente.

Pregunta 3. ¿Cómo considera el clima organizacional en el Ministerio de Turismo?

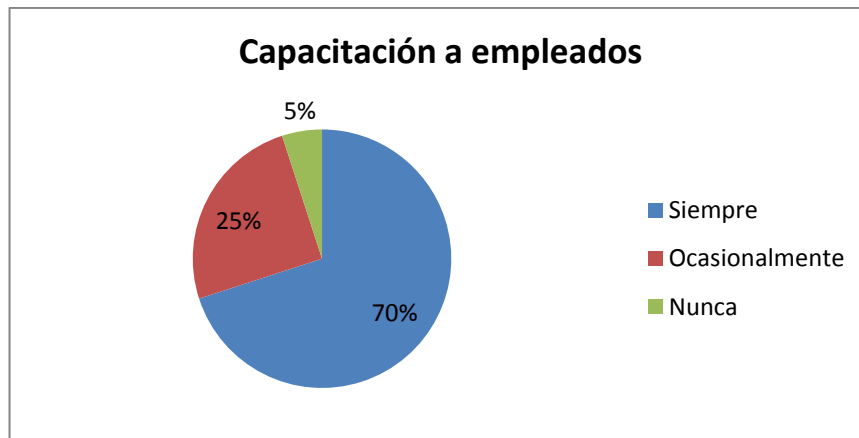
Gráfico No. 13



Un 50% de los colaboradores define el ambiente general de la organización como bueno, un 30% satisfactorio, un 15% no satisfactorio y el 5% restante como malo.

Pregunta 4. ¿MITUR capacita a sus empleados?

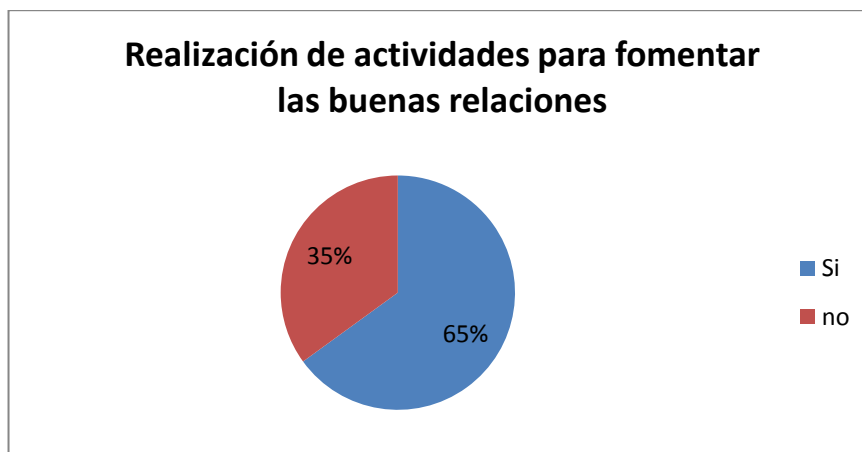
Gráfico No. 14



Un 70% de los entrevistados afirma que el MITUR capacita a sus empleados siempre, un 25% señala que ocasionalmente y un 5% dice que nunca.

Pregunta 5. ¿La institución realiza actividades para fomentar las buenas relaciones entre sus miembros?

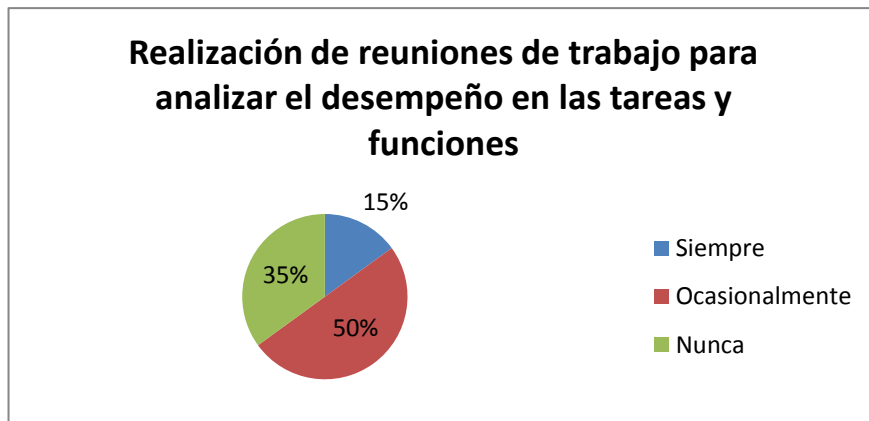
Gráfico No. 15



Un 65% manifiesta que en el MITUR se realizan actividades para fomentar las buenas relaciones, el otro 35% opina que no.

Pregunta 6. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo por parte de los jefes inmediatos para analizar el desempeño en las tareas y funciones?

Gráfico No. 16



Un 15% expresa que en la institución siempre se realizan reuniones de trabajo para analizar el desempeño en las tareas y funciones, un 50% ocasionalmente y un 35% nunca.

Pregunta 7. ¿Se siente satisfecho con la labor realizada en la entidad?

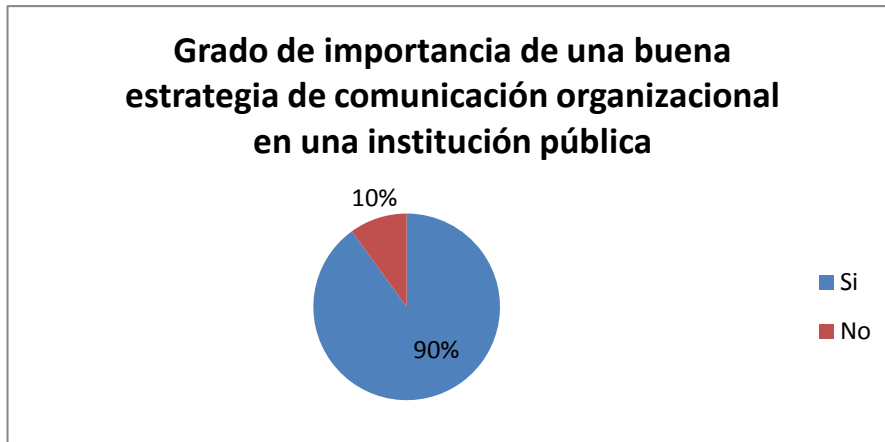
Gráfico No. 17



Un 85% de los entrevistados se siente satisfecho con la labor realizada en la entidad el 15% restante no se siente satisfecho.

Pregunta 8. ¿Para usted es importante una buena estrategia de comunicación organizacional en una institución pública hoy en día?

Gráfico No. 18



Para un 90% de los colaboradores entrevistados es importante una buena estrategia de comunicación organizacional en una institución pública hoy en día, mientras que para el 10% de estos no lo es.

- **Categoría de puntos críticos del éxito organizacional**

El desarrollo de una institución depende del desempeño de las principales funciones internas de gestión, de la filosofía de la administración de la calidad total. A través de la auditoría (PCE), se valoró el nivel y la calidad de las tareas básicas.

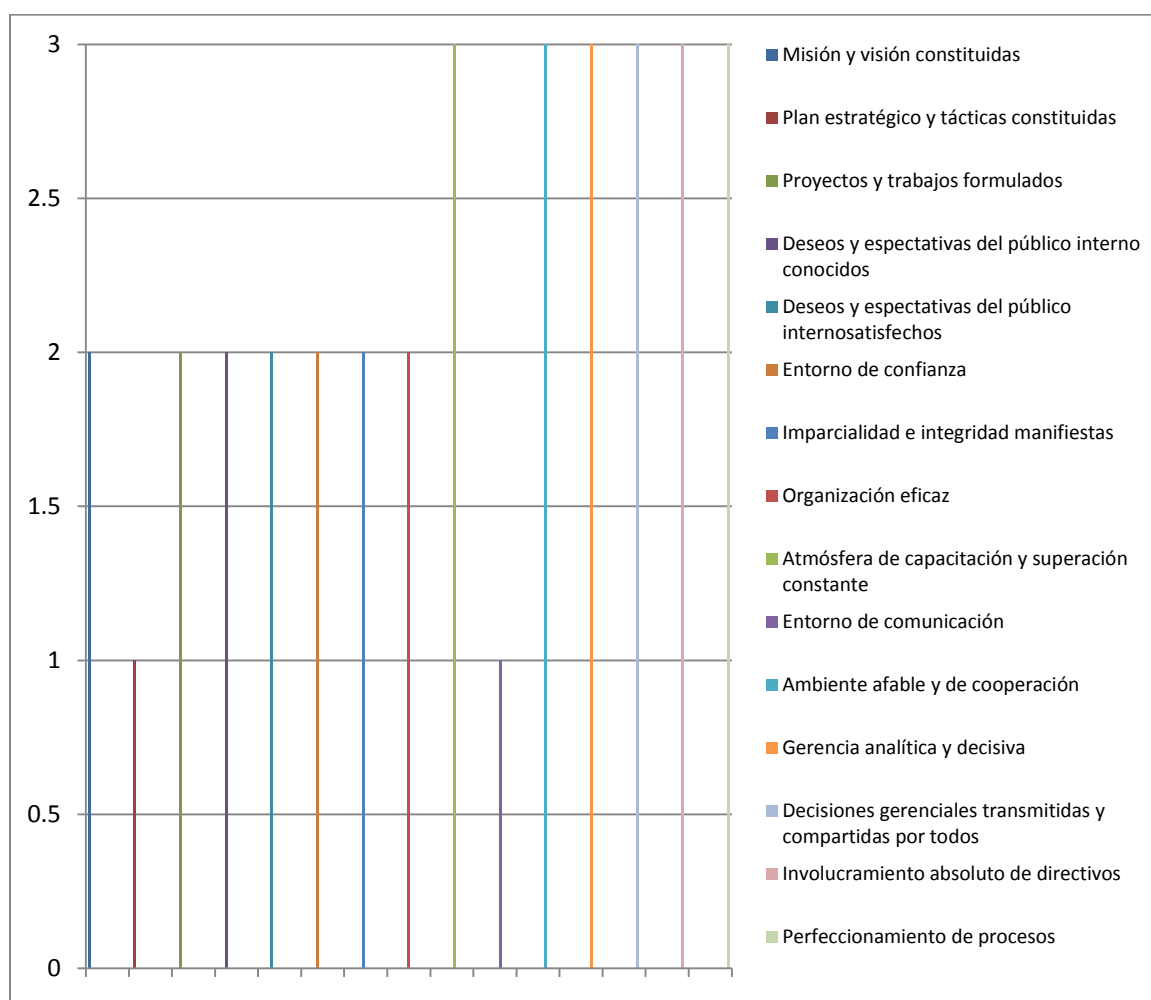
Se calificaron las distintas categorías en una escala de 1 a 3 utilizando los siguientes términos para evaluar el grado de rigidez de la falla o el desempeño de ellas:

Falla estructural (FE) con un valor de 1, para establecer las labores no desarrolladas, incorrectamente desarrolladas o no realizadas y que ponen en riesgo la efectividad de la institución.

Falla circunstancial (FC) con un valor de 2, para determinar las labores no desarrolladas, incorrectamente desarrolladas o no realizadas pero que no ponen en riesgo inmediato la efectividad de la organización.

Cumplimiento satisfactorio (CS) con un valor de 3 para fijar las tareas gerenciales que se desempeñan favorablemente.

Gráfico No. 19 Excelencia de gestión y de la organización



Media 2.40 = 80.00%

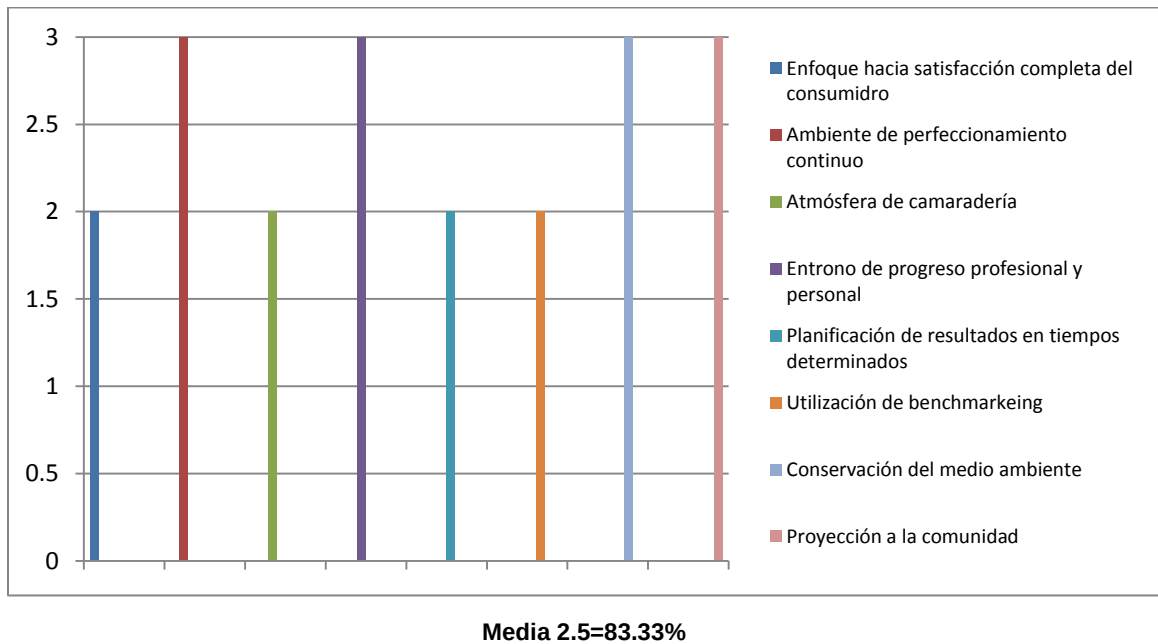
Se considera que la excelencia de gestión y de la organización en MITUR es de un 71% en este sentido se destaca lo siguiente:

Se ha valorado como falla estructural (FE) los planes, estrategias, tácticas constituidas y el entorno de comunicación ya que la institución no tiene procesos que permitan el flujo apropiado, confidencial y conveniente de comunicación entre las distintas áreas.

Se consideran como falla circunstancial (FC) la visión y misión constituidas, los proyectos de trabajo formulados, los deseos y expectativas del público interno conocidos y satisfechos, la organización eficaz porque aunque existen documentos que establecen por escrito estos factores, no son conocidos y compartidos por toda la institución.

Se evaluó con un cumplimiento satisfactorio (CS) el entorno de confianza, la imparcialidad e integridad manifiestas, la atmósfera de capacitación, el ambiente de cooperación, la gerencia analítica, sistemática y decisiva, el involucramiento de directivos y el perfeccionamiento continuo de los procesos, pues en general los colaboradores reciben entrenamientos, expresan su satisfacción por formar parte de la institución y manifiestan confianza y camaradería.

Gráfico No. 20 La cultura de la calidad



Se examinó que la cultura de la calidad en MITUR es de un 83.33%.

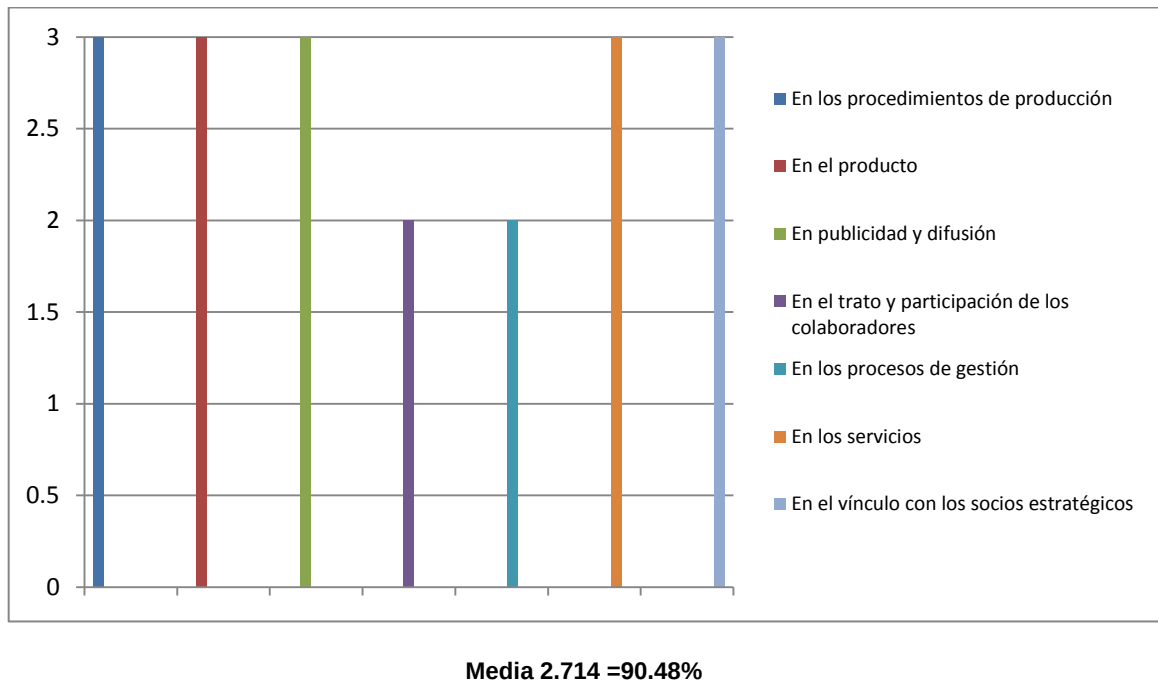
En esta categoría no se estimó ninguna falla estructural (FE) ya que no se destacaron tareas no desarrolladas que pusieran en peligro la institución.

Fueron evaluados como falla circunstancial (FC) el enfoque hacia satisfacción completa del consumidor interno, el ambiente de camaradería, la planificación de resultados a corto, mediano y largo plazo y el uso del benchmarking.

Se calificó con un cumplimiento satisfactorio (CS) el ambiente de perfeccionamiento continuo en todos los espacios, el entorno de progreso profesional y personal, la protección al medio ambiente y la proyección a la comunidad. Existe un proceso de mejora constante y los colaboradores tienen la oportunidad de mejorar tanto en su vida profesional como personal.

Además la institución pone en práctica estrategias para la protección del planeta y la comunidad.

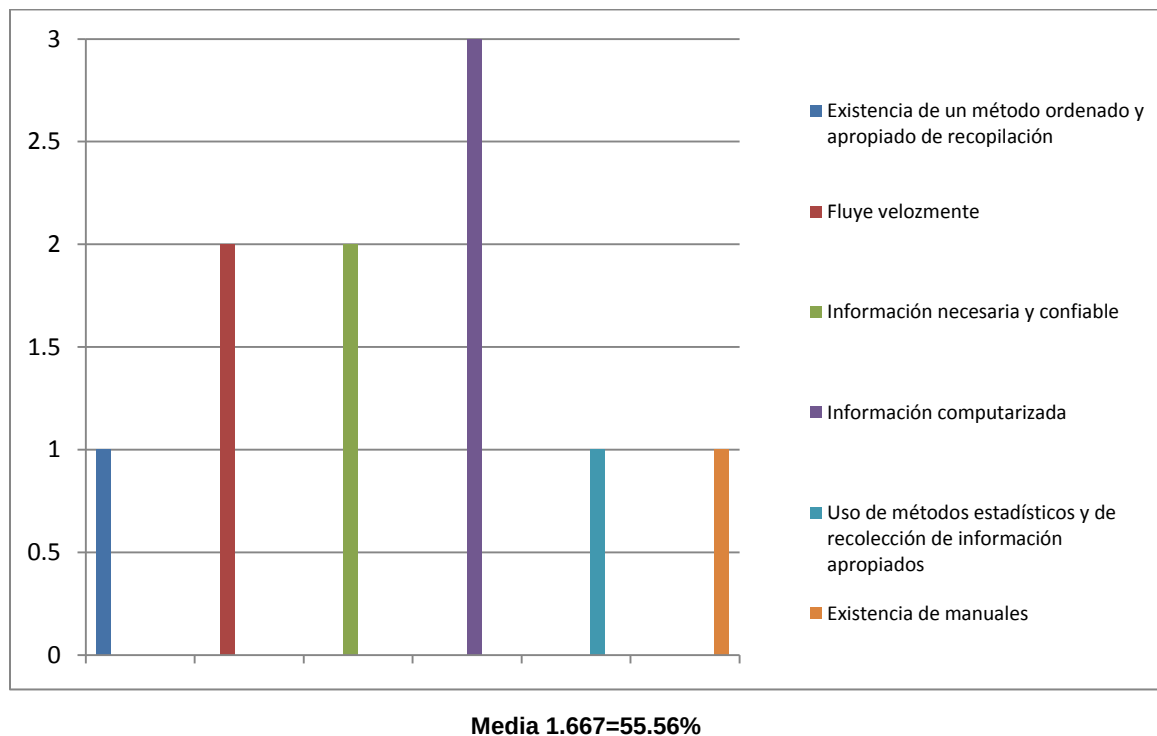
Gráfico No. 21 La innovación



Se evaluó la innovación en MITUR con un 90.48%. En este aspecto no se encontró ninguna falla estructural (FE) y las fallas circunstanciales (FC) fueron en el trato y participación de los colaboradores y en los procesos de gestión, se examinó que la institución no realiza constantemente prácticas innovadoras que permitan el mejoramiento de la motivación y participación de los colaboradores.

Se calificó un cumplimiento satisfactorio (CS) en los procedimientos de producción, en los productos y servicios, en la publicidad y en la relación con los socios estratégicos.

Gráfico No. 22 La función de la información

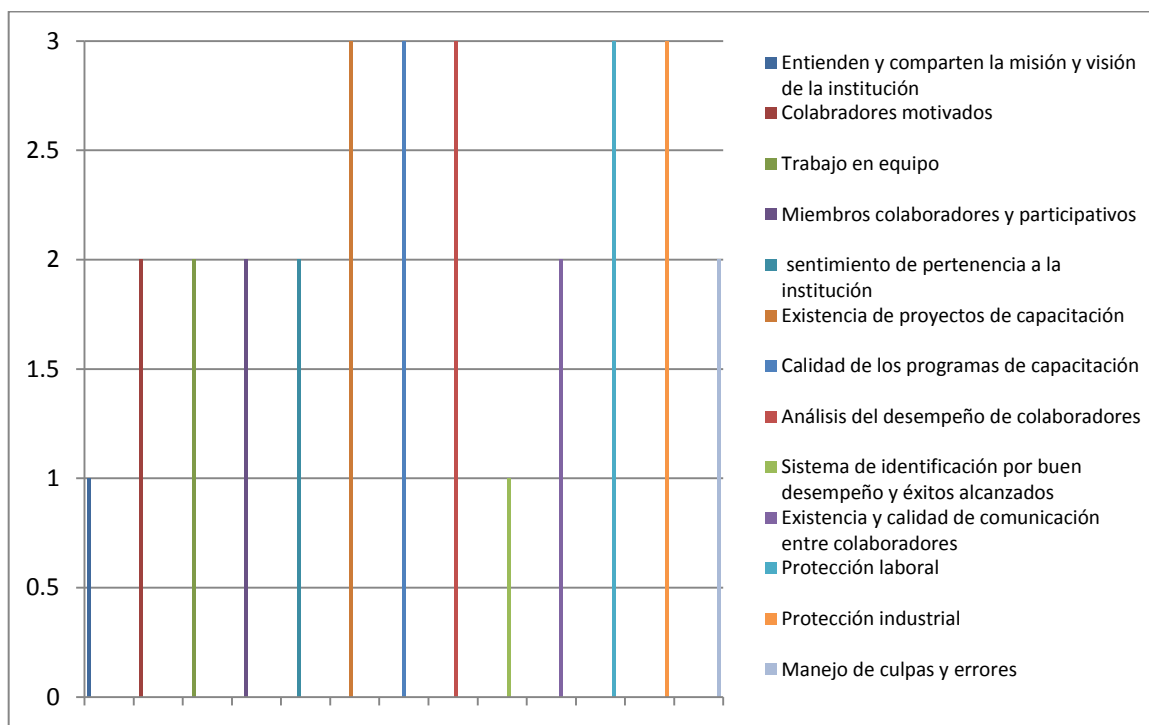


El manejo de la información en MITUR fue valorado con un 55.56%. En este sentido se reconoció como falla estructural (FE) la existencia de un método ordenado y apropiado de recopilación, la utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información apropiados y la existencia de manuales, pues la institución no posee un método de análisis, presentación y utilización de información.

Se examinó como falla circunstancial (FC) el flujo rápido de información y la información esencial y confiable, debido a que los mensajes no fluyen oportunamente ni en tiempo real y la existencia de rumores en ocasiones desvía el ambiente de información veraz.

El único factor calificado como cumplimiento satisfactorio (CS) fue la comunicación computarizada, ya que la organización posee un sistema de procesos computarizados de datos e información.

Gráfico No. 23 El manejo y el trato del recurso humano



Media 2.231=74.36%

Se determinó que el manejo y el trato del recurso humano en MITUR es de un 74.36%.

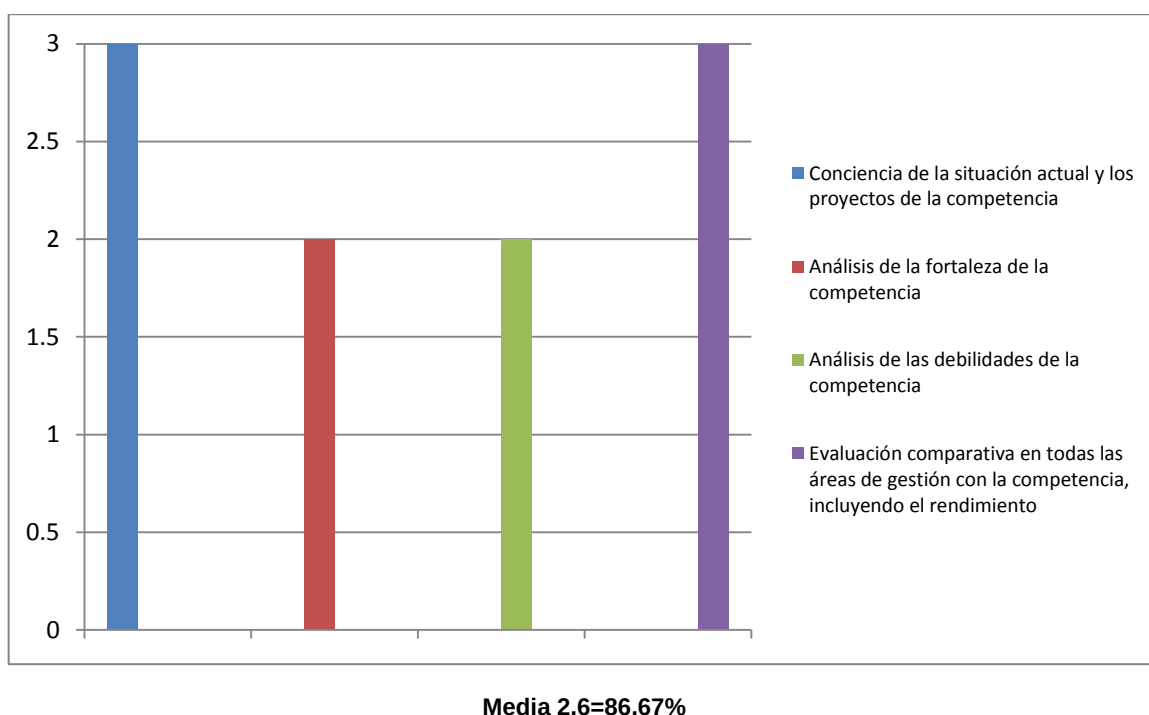
En esta categoría se calificó como falla estructural (FE) el conocimiento de la visión y misión y el sistema de identificación por buenas labores y éxitos alcanzados. En general los miembros no conocen y comparten la visión y misión y la organización no pone en práctica el reconocimiento de metas alcanzadas y el desempeño sobresaliente de los colaboradores.

Las fallas circunstanciales (FC) encontradas fueron los colaboradores motivados, el trabajo en equipo, los miembros colaboradores y participativos, sentimiento de pertenencia, la existencia de calidad de comunicación entre todos los colaboradores y el manejo de culpas y errores. Estos aspectos se evaluaron como mal ejecutados debido a la no existencia de un departamento

de comunicación interna que establezca estrategias y tácticas para el manejo adecuado de esos elementos.

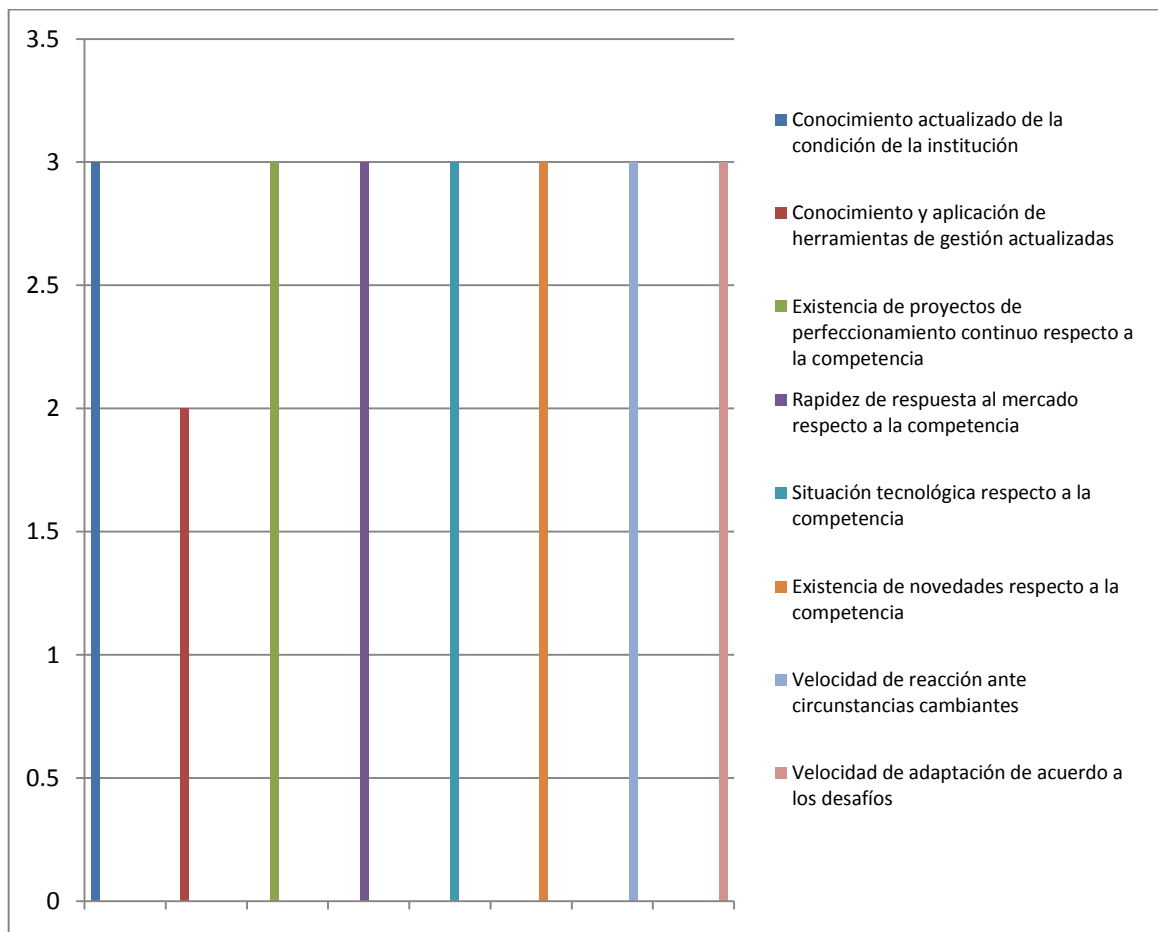
Se determinó un cumplimiento satisfactorio (CS) en la existencia y calidad de proyectos de capacitación y mejoramiento, evaluación del desempeño de colaboradores, y la seguridad laboral e industrial.

Gráfico No. 24 El manejo de la competencia



Se calificó el manejo del factor competencia en MITUR con un 86.67%, en este renglón no se encontró ninguna falla estructural (FE). Las fallas circunstanciales (FC) fueron en el análisis de las fortalezas y debilidades de la competencia, debido a que la institución no posee un sistema de análisis confiable de la información referente a las fortalezas y debilidades de su competencia. La investigación arrojó como cumplimiento satisfactorio (CS) la conciencia de la situación actual y proyectos de la competencia y el análisis comparativo en todas las áreas gerenciales con la competencia.

Gráfico No. 25 La aplicación del factor tiempo

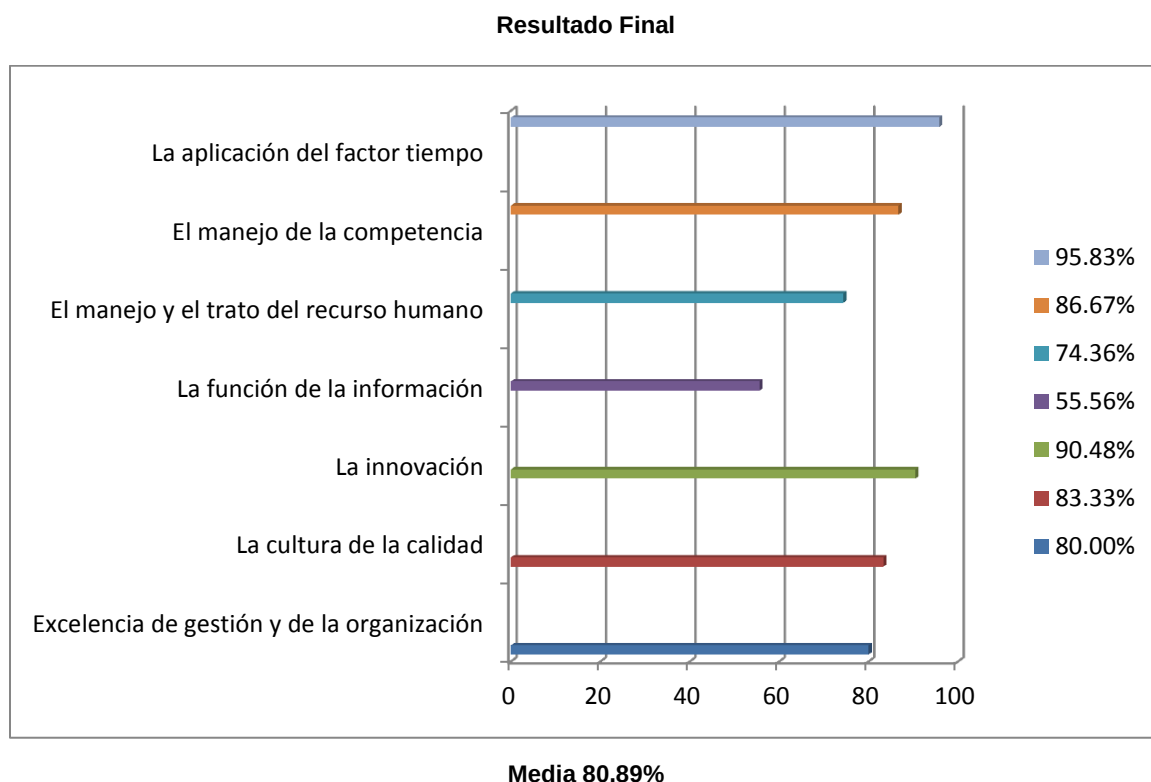


Media 2.875 =95.83%

El resultado proyectado para la aplicación del factor tiempo fue de un 95.83%.

Para esta categoría no se presentó ninguna falla estructural (FE). Se señaló como falla circunstancial (FC) el conocimiento y aplicación de herramientas de gestión actualizadas, porque existen herramientas gerenciales que necesitan un cambio. El cumplimiento satisfactorio (CS) indicado fue en el conocimiento actualizado de la condición de la institución, existencia de programas de mejoramiento continuo, velocidad de respuesta y situación tecnológica respecto a la competencia, velocidad de reacción ante situaciones cambiantes y por último la velocidad de adaptación de acuerdo a los desafíos.

Gráfico No. 26 Categorías de puntos críticos del éxito organizacional



Después de terminada la auditoría de los puntos críticos del MITUR, se pudo identificar que la institución de manera general tiene un promedio de 80.89% de tener éxito. Los puntos que necesitan una revisión inmediata exhaustiva y ejecutar un proceso de corrección de fallas son el manejo de la información y el manejo y el trato del recurso humano para maximizar los resultados.

2.2 Estructura de la estrategia de gestión de comunicación organizacional. Sus componentes.

Un departamento de comunicación interna se ocupa de ordenar y dinamizar el desarrollo de la comunicación unificando la dimensión institucional que abarca los miembros de la organización y la interpersonal que incluye la información entre los individuos que interactúan diariamente en el trabajo.

Las entidades públicas están más preocupadas en comunicarse con sus públicos externos que en lograr una comunicación efectiva con su público interno (los individuos que trabajan en los diferentes niveles de la institución). En el caso del MITUR, la comunicación interna no es tomada en cuenta como un proceso complejo e imprescindible para el logro de las metas de la organización. Es por esta razón que en dicha entidad la comunicación no es la más favorable, y por ende, tampoco los resultados.

Para la corrección de las fallas actuales de la comunicación interna en MITUR y maximizar los resultados se propone un cambio en la estructura organizacional de la institución, se plantea que la comunicación interna pase de ser dirigida por la dirección de recursos humanos a ser gestionada por un profesional de la comunicación (DIRCOM), para este nuevo enfoque se sugiere la creación de un “departamento de comunicación interna” y su integración a la “dirección de comunicaciones”.

Objetivo General:

Crear un área independiente de comunicación interna con la finalidad de diseñar estrategias de comunicación que mejoren las relaciones entre los colaboradores y que el manejo de la información fluya de manera precisa y coherente.

Objetivos específicos:

1. Convencer a los directivos del MITUR de que la comunicación interna debe pasar de RRHH a ser gestionada por un área de comunicación interna.
2. Convertir la comunicación interna en una herramienta estratégica de primer orden, coordinado por un equipo profesional.
3. Aumentar la transparencia de la institución.
4. Aumentar la interacción de los empleados.
5. Alcanzar la integración de todos los colaboradores y mejorar su grado de motivación e identificación con la institución.

Estrategias:

1. Realizar un cambio al organigrama actual para incluir el departamento de comunicación interna y sus divisiones.
2. Conformar un equipo calificado capaz de alcanzar los resultados deseados en el nuevo departamento.
3. Realizar un manual de procedimientos de comunicación interna que indique la implementación eficaz y una gestión coherente de la misma.
4. Establecer los procesos de comunicación interna apropiados para que la información fluya de manera eficaz, utilizando un proceso comunicacional tanto vertical (ascendente y descendente) como horizontal y adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios.

5. Incentivar y crear sentido de pertenencia para desarrollar el compromiso de los colaboradores con la organización.

Tácticas:

1. Diseñar un boceto del nuevo organigrama con los cambios sugeridos y hacer una presentación de material audiovisual con los nuevos cambios en la estructura.

2. Contactar con el departamento de recursos humanos para que realice el reclutamiento y selección del personal adecuado para cada puesto del departamento.

3. Crear y presentar los procedimientos a utilizar para demostrar que la comunicación interna se hará de forma efectiva y estará sujeta a mejoras continua.

4. Crear y dar a conocer el esquema identificando cuando y entre quienes la comunicación debe ocurrir según la necesidad presentada en determinado momento.

5. Realizar una jornada de integración entre todos los miembros de la institución donde se haga la presentación del nuevo equipo de comunicación interna y la explicación de los objetivos, funciones y las metas deseadas con la creación de este nuevo departamento en la institución con dinámicas de grupo y diversas actividades.

2.2.1 Técnicas y procedimientos para la implementación de la estrategia

Plan de acción:

Coordinar reunión con el Ministro y directores de MITUR. (Semana 1)

Tareas a realizar	Calendario
Establecer fecha.	Día 1
Reservar el salón multiusos de MITUR.	Día 1
Hacer las invitaciones.	Día 1
Invitar formalmente a los directores y encargados.	Día 2
Preparar contenido, explicación y demostraciones.	Días 3-5
Preparar la presentación PPT del tema.	Días 3-5
Ordenar refrigerio con empresa externa.	Día 4
Establecer protocolos, bienvenida, decoración.	Día 5
Contactar, alquilar y ultimar detalles con empresa de decoraciones.	Día 5
Preparar salón, probar aparatos tecnológicos y ensayo de protocolo.	Día 6
Desarrollar la reunión.	Día 7

Presentación de material audiovisual e impreso sobre la importancia y funciones de la comunicación interna en una institución pública a todos los miembros de la institución.

(Semana 2)

Tareas a realizar	Calendario
Reunión con diseñador y definir el esquema de la presentación.	Día 1
Recibir y revisar la propuesta del departamento de publicidad de video ilustrado, un afiche y el diseño de la invitación.	Día 3
Ordenar refrigerio con empresa externa	Día 4
Poner el afiche en el mural informativo de la institución.	Día 4
Enviar a todos los correos institucionales la invitación a la actividad de presentación.	Día 5
Realizar la presentación del PPT/video ilustrado en el lobby de la institución con todos los colaboradores.	Día 6
Enviar a todos los correos institucionales el PPT/video ilustrado adjunto con una explicación de los nuevos procedimientos de comunicación interna	Día 7

Presupuesto

Descripción	Costo
Impresión de proyectos	RD\$ 6,675
Alquiler de decoraciones	RD\$ 8,350
Refrigerio reunión	RD\$ 13,000
Refrigerio presentación	RD\$ 45,000
Total	RD\$ 73,025

CAPÍTULO III:

VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE REPÚBLICA DOMINICANA

3.1 Valoración del nuevo modelo de gestión de la comunicación organizacional en el Ministerio de Turismo de la República Dominicana.

Comunicar puertas adentro es fomentar en los vínculos laborales una atmósfera de claridad, confianza y flujo de la información. Para ello resulta sustancial realizar diagnósticos y proyecciones participativas. Antes de implementar un plan hay que conocer la institución, realizar un estudio y una vez concluida esta etapa, analizar los elementos encontrados.

El análisis de la comunicación interna del MITUR ha posibilitado examinar el grado de satisfacción y el perfil de los públicos internos; este proceso facilitará ajustar la comunicación para forjar una mejor relación con ellos; comprender sus prioridades, perspectivas y necesidades para después posicionar los objetivos. El interés principal ha sido obtener una comunicación gestionada de forma que el aporte a lo interno de la institución no sea parte del azar, sino de su eficaz aplicación y uso como un instrumento esencial de la gestión.

Del análisis de los datos se han identificado quienes son los creadores y destinatarios de información, la circulación de la comunicación, la solidez y la clase de información que recogen y generan en el MITUR.

La planificación de una estrategia de comunicación abarca en la práctica investigar para alcanzar el diagnóstico; proyectar tareas en un proyecto y su comunicación para concluir con la valoración del cumplimiento de las metas.

Para el procedimiento de evaluación y análisis de la comunicación interna se contemplaron estas dimensiones:

- Modelo de gestión institucional. Exactitud de los indicadores de resultado y los instrumentos que la gestión utiliza regularmente.
- Objetivos organizacionales. Precisión concreta y concisa de los objetivos y procesos institucionales sobre los cuales se pretende plasmar una contribución a partir de la administración de la comunicación.
- Objetivos de comunicación. Descripción de los objetivos específicos del espacio de comunicación y su relación con los objetivos de la entidad a los cuales se intenta contribuir.

La gestión de los colaboradores en ocasiones se ve lesionada y se transforma en funciones secundarias de los departamentos de recursos humanos. Para conseguir esta corrección, es necesario entender la comunicación interna como un proceso primordial que debe ser gestionado por profesionales en un área independiente que conozca y entienda la filosofía de la institución y logre determinar su aporte a la misma.

Aunque la comunicación en las organizaciones es responsabilidad y tarea de todos los miembros es importante asignar un departamento que realice la función de gestionar los procesos de comunicación y que sirva de facilitador para estructurar la comunicación interna.

Con la creación de un departamento de comunicación interna en el MITUR, se podrán lograr los principales objetivos que como cualquier institución saludable intenta alcanzar internamente.

El área de comunicación interna es, por tanto, una pieza imprescindible del organigrama institucional y su función será más efectiva mientras más aceptada esté por los directivos y apoyada por el resto de la entidad.

- Se conseguirá la planificación de la comunicación.
- Se desarrollarán los canales de comunicación para los diferentes grupos de interés.
- Se construirán métodos que garanticen que la información sea transmitida en ambos sentidos: ascendente y descendente.
- Se crearán los datos y contenidos de comunicación en la organización.
- Se logrará la coordinación de acciones de comunicación en eventos y convocatorias.

Este conjunto de procesos que serán desarrollados con el fin de mejorar la calidad y la eficacia de la comunicación interna del MITUR asegurará que la información transmitida tenga un “feedback”, fomentará el trabajo en equipo, generará una buena gestión de mensajes proporcionando a cada público interno lo que demanda y logrará que exista cada vez más conocimiento compartido e identificación con la entidad.

La persona que ocupe el liderazgo interno de esta área, debe conocer y entender bien los diferentes elementos de la institución. Por un lado, la misión, los valores, los objetivos y todos los aspectos que estén relacionados con su funcionamiento interno. En otro sentido, deberá conocer temas que pueden favorecer para el mejor desarrollo de las distintas labores.

La comunicación es esencial hoy para obtener cualquier resultado positivo y en una institución, con una estructura grande y extensa, es uno de los mejores instrumentos para alcanzar la cohesión y el sentido de pertenencia.

Es importante que todos los miembros se sientan parte de los objetivos de la institución, de sus valores y sus creencias, costumbres e ideales. Sin una cultura compartida, sin unos valores reconocidos por todos como fundamentales, no es posible lograr un proyecto común.

Con el nuevo método de comunicación interna en el MITUR se promoverán acciones eficientes para obtener una buena comunicación vertical y horizontal, en las distintas estructuras de la entidad. El personal de la institución tiene mucha información que recibir, pero también tiene mucho que aportar con sus recomendaciones, opiniones y propuestas.

A través de la nueva gestión de los procesos de comunicación interna se añadirá valor a la entidad, esto tendrá como resultado atributos bien comunicados, el aumento de la buena reputación de la institución e información creíble proporcionada a los miembros. Todos estos elementos se traducirán en una transmisión de imagen positiva a la opinión pública.

3.2 Ventajas y desventajas del modelo de gestión propuesto en el Ministerio de Turismo.

Ventajas:

- Los colaboradores se sentirán partícipes de la institución y aumentarán su sentido de pertenencia porque conocerán sus decisiones, programas y planes.

- Se transmitirá el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los colaboradores y su ambiente.
- Se logrará una mayor motivación de parte de los públicos internos.
- Se facilitará la integración entre las actuaciones institucionales y las personales de los miembros.
- Se logrará que en la institución exista un personal informado por lo que se mejorará la eficiencia de los mismos, y con ello la entidad también será más eficaz.
- El MITUR se convertirá en una organización más transparente en la que todos sus miembros tendrán acceso a las informaciones necesarias.
- Se reducirá la rumorología existente entre los miembros.
- Se disminuirán los focos de conflictos internos a partir del refuerzo de la cohesión de los colaboradores.
- El MITUR se convertirá en una institución más ética con un manejo de información a tiempo y en momentos adecuados.
- El manejo del flujo de información se hará efectivo tanto de manera formal como informal.

Desventajas:

- La comunicación interna en las instituciones concebida como “cultura compartida” por todos, es algo nuevo e intangible, por lo que no es un trabajo fácil y los resultados positivos se obtienen a largo plazo, como consecuencia de esto, resulta difícil establecerla dentro de las rutinas diarias de labores.
- Como en todo proceso, se hacen presentes factores que están fuera de control y su impacto sobre la gestión es en numerosas ocasiones incógnito.
- Presencia de elementos independientes con poco impacto previsible sobre los resultados.
- La creación de un departamento de comunicación interna implica una revisión, reajuste y aumento del presupuesto destinado para la institución.

3.3 Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

Muchas veces, aún se entiende que comunicar no es más que “transmitirle algo a alguien”. No obstante, va mucho más allá de la simple comunicación lineal de un hecho o una idea. Visualmente el proceso de la información se podría asimilar a un círculo, en el que los mensajes que un individuo o un grupo de personas le transmiten a otro tiene algún resultado, reacción y respuesta. Desde la perspectiva de la comunicación interna en una entidad, ésta igualmente debe

fluir por todas las áreas garantizando la participación de todos los miembros y la respuesta a los mensajes y significados que pretende transmitir.

Como sucede con numerosos procesos internos, la comunicación a nivel organizacional debe planificarse, con una meta elemental: que la información fluya. Esta planificación debe estar vinculada con los objetivos de la institución, agrupados en sus planes estratégicos y planes de acción. Únicamente de esta forma, la comunicación interna ayudará a desarrollar y aplicar con éxito esas metas y acciones concretas.

La gestión estratégica de la comunicación interna está fuertemente ligada con los procedimientos de dirección y los modelos de cultura corporativa vigentes en el MITUR. A partir de esta idea general de la entidad, ésta debe formular su política de comunicación.

El análisis en comunicación afecta a todas las dimensiones de la gestión de información, es necesario evaluar para estar al tanto de cómo añadir valor y para esto es preciso señalar que en este caso la planificación estratégica es propia de la gestión institucional. Percibir los resultados tanto positivos como negativos, facilita establecer prioridades, asumir decisiones y conjeturas en los planes.

La comunicación interna es una labor de todos los colaboradores, quienes no se unen a ese proceso se aíslan y desaprovechan la oportunidad de optimizar resultados y de ser parte de un proyecto compartido.

La participación, por ende, es un requisito necesario en la comunicación interna de una organización. Se debe estimular el interés de los miembros para que se motiven a ser parte del cambio, transmitiendo los principios, valores y cultura de la institución en todos los procesos y así conducir a cada uno de ellos a que trabajen hacia el logro de los objetivos.

Cada persona debe involucrarse directamente en la comunicación interna, entendiendo que ésta es una forma de colaborar con el resto de los miembros de la entidad, y de cooperar con ello a fortalecerla, mejorando su cultura y el sentido de pertenencia.

Respecto a los directivos, cuanto mayor sea su compromiso con la comunicación interna, mejores serán los resultados de la institución y más se simplificará la toma de decisiones.

La comunicación interna es una herramienta elemental para la gestión y, de igual forma que un uso inteligente de esta puede favorecer al logro de los objetivos institucionales y a una dirección más eficaz, descuidar este proceso puede acarrear graves problemas de funcionamiento a la entidad.

Es tiempo de que las instituciones que aún no valoran la comunicación interna, comiencen a hacerlo. Para esto lo que se requiere inicialmente es un cambio de mentalidad y de actitud, el mundo se ha vuelto social, así que las organizaciones igualmente deben serlo.

Se debe hacer sentir a los colaboradores que su visión es significativa y suministrar los instrumentos para que la comunicación entre toda la institución sea sencilla, clara, veloz y fluida. Esto ayudará a recobrar la motivación, aumentar su integración, detectar inconvenientes para realizar correcciones e identificar aspectos positivos para fortalecerlos.

Una comunicación interna ideal exige tiempo, esfuerzo y recursos. Pero a cambio se disfrutará de un equipo profesional, integrado y motivado. Y esta es la mayor fortaleza que cualquier institución desea tener.

Recomendaciones:

- Evaluación periódica del clima laboral. Esta técnica de diagnóstico permitirá tener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de la institución, conocer sus expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes. Esta evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas detectados.
- Dar paso de una comunicación interna unidireccional a una comunicación interna bidireccional que sea tanto ascendente como descendente. Es una condición necesaria para mejorar la motivación de los miembros, el clima laboral, favorecer el compromiso y perfeccionar la coordinación de todas las áreas de la institución.
- Desarrollar el estilo de liderazgo participativo. Mediante formación y entrenamientos las personas que tengan responsabilidades sobre otras deben dirigir sin mandar ni imponer, sino siempre buscar consenso y unión, además de descentralizar las funciones delegando asignaciones cuando sea necesario.
- Diseñar espacios y habilitar canales que abran la puerta a la intervención de los públicos internos en los procesos utilizados en la institución, aplicando modelos de gestión menos jerarquizados.
- Realizar reuniones periódicas entre las distintas áreas para ayudar a la integración. En las mismas se deben presentar los programas en desarrollo, su transcurso y resultados.
- Utilización del lenguaje adecuado a los distintos niveles de entendimiento que puedan tener los colaboradores internos.

- Impulsar la participación y colaboración de todos los miembros y establecer mecanismos para recolectar sus respuestas.

BIBLIOGRAFÍA:

Ministerio de Turismo. (2009). Retrieved 6 28, 2015, from Transparencia, estructura orgánica de la institución:
<http://transparencia.sectur.gob.do/t/tr/left/estructura-organica-de-la-institucion/>

Ministerio de Turismo. (2009). Retrieved 6 28, 2015, from Misión y visión:
<http://www.sectur.gob.do/SobreMitur/MisiónyVisión/tabid/55/Default.aspx>

Ministerio de Turismo. (2009). Retrieved 3 11, 2015, from Reseña histórica:
<http://www.sectur.gob.do/SobreMitur/QuienesSomos/tabid/54/Default.aspx?pagecontentID=2>

Ministerio de Turismo. (2009). Retrieved 03 11, 2015, from Sobre Mitur:
<http://www.sectur.gob.do/SobreMitur/QuienesSomos/tabid/54/Default.aspx>

Compendio de normas sobre profesionalización de la función pública (6 ed.). (2013). Santo Domingo, República Dominicana: Publicaciones MAP.

Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. Razón y palabra.

Andrade, H. (1994). La comunicación en las organizaciones. México, D.F: Trillas.

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo, S.L.

Arrillaga, J. (1962). Ensayos sobre turismo (1 ed.). Barcelona: Ediciones turísticas, S.L.

Capote, R. (2013). La gerencia sin práctica:a: Análisis del desempeño de la empresa socialista en Cuba. Estados Unidos: Palibrio.

Capriotti, P. (2004). La Imagen de la empresa: estrategia para una comunicación integrada. Barcelona: El Ateneo.

- Carretón, M. (2007). Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española. España: Gesbiblo, S.L.
- Costa, J. (1995). Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Ediciones de las ciencias sociales.
- Davis, K. (2006, 6 7). A method of studying communication patterns in organizations. *Personnel psychology*.
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Tecnicas y estrategias. Universidad del Norte.
- De Orleans, B. (n.d.). Como proyectar la imagen de su empresa: relaciones públicas y protocolo. Madrid: Wolters Kluwer.
- Definicion.de. (n.d.). Retrieved 06 12, 2015, from Definición de modelo de gestión: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Downs, C. (1988). Communication Audits. Illinois: Scott Foresman and Company.
- Fernández, C. (1994). La comunicación en las organizaciones. México, D.F.: Trillas.
- Fernández, C. (1994). La comunicación en las organizaciones. México, D.F.: Trillas.
- Fernández, S. (2007). Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Madrid: Narcea ediciones.
- Gagliardi, P. (1984). Creation and change of organizacional culture: a conceptual Framework. First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture. Lund.
- Gómez, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. eumed.net.
- Gutierrez, E. (2006). Comunicació institucional financiera. Pamplona: EUNSA.

- Hamilton, S. (1987). A communication audit handbook: Helping organizations communicate. Longman.
- Ind, N. (1990). La imagen corporativa. Madrid: Días de Santos, S.A.
- Lado, M. (2013). Introducción a la auditoría sociolaboral. Una perspectiva desde los Recursos Humanos. España: Bubok.
- Milano, T. (2009). Planificación y gestión del mantenimiento industrial, un enfoque estratégico y operativo. Panapo.
- Palencia, M. (2011). 90 técnicas de relaciones públicas: manual de comunicación corporativa. Bresca Profit.
- Prieto, D. (1999). La comunicación en la educación. Argentina: La crujía.
- Quintana, M. (1993). La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing. Esic-MArket, 79.
- Rico, M. (2004). La documentación en la comunicación interna.
- Rumelt, R. (2011). Good strategy bad strategy: The difference and why it matters. Crown Business.
- Thévenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial. Madrid: Díaz de Santos.
- Trelles, I. (2001). Comunicación organizacional. La Habana: Félix Varona.
- Varona, F. (2002). Auditorías de la comunicación empresarial desde la teoría apreciativa. Burgos.
- Vértice, E. (2008). Comunicación interna. España.
- Waissbluth, M. (2008, 01). Modelos de gestión pública y sus implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. Retrieved 03 11, 2015, from Consorcio para la Reforma del Estado: http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_publica_larain_waissbluth.pdf



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título:

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO
DE TURISMO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**

Postulante:

Lic. Cynthia Karina Lozano Cruz

Mat.2007-2401

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Junio, 2015

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evolución de la comunicación institucional al igual que las propias instituciones a lo largo de la historia ha traído consigo numerosos cambios técnicos, y es muy diferente la que desempeñaban los pueblos nómadas que agrupaban sus esfuerzos para la caza de la que tenía lugar en sociedades más adelantadas como la del Antiguo Egipto o Grecia. El gran avance económico-industrial del siglo XIX y los desarrollos científicos del siglo XX estimularon el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de divulgación masivo. La empresa privada, comenzó entonces a interesarse por las ventajas de la comunicación organizacional públicas.

Independientemente de su actividad y objetivo principal, “toda institución realiza y precisa de la comunicación porque necesita relacionarse con sus destinatarios internos y externos”.²⁷

La comunicación es la forma eficaz de manejar una organización en su dimensión interna y hacia el medio exterior con el propósito de crear un perfil de la misma. Este proceso encierra elementos informativos, de publicidad y además de recursos humanos, financieros, de dirección y gestión, éticos y de diseño.²⁸

En los países de la región latinoamericana, que carecen de una solidez en las instituciones públicas, la falta de organización es muy común. En las empresas estatales la forma de estructurar un departamento de comunicaciones y la capacidad de las personas que lo integran ha sido un tema muy debatido, así como las funciones que debe llevar a cabo un Director de Comunicaciones. Es en este sentido donde se puede enfrentar grandes inconvenientes cuando se

²⁷ (Gutierrez, 2006)

²⁸ (Costa, 1995)

intenta proponer una nueva organización, distribución o grandes cambios con el objetivo de profesionalizar este departamento.

La comunicación es un elemento intangible que no puede medirse con certeza, este es un claro ejemplo que se puede presentar en cualquier empresa o institución del estado. El departamento de comunicación organizacional es el área que menos inclusión tiene por parte de los directivos públicos y que requiere más esfuerzos para implementar sus funciones.

Para que la empresa logre sus objetivos en función de obtener más valor, reconocimiento y reputación la comunicación organizacional consta de distintas acciones, en aquellas instituciones que son públicas y tienen también que rendirle cuenta a sus principales capitalistas; la sociedad, se hace necesario resaltar que la comunicación debe gestionarse en forma interrelacionada y proporcionada.

En la actualidad las grandes organizaciones tienen la necesidad de robustecer sus relaciones y trabajar de forma coordinada y profesional con los medios y públicos tanto internos como externos, para alcanzar transparencia y fidelidad. De igual manera, toda institución gubernamental responsable de sus acciones sociales, requiere manejar estrategias y acciones comunicativas.

En el caso de República Dominicana la comunicación en el sector público ha sido manejada tradicionalmente para lograr dos grandes objetivos: defender la imagen del directivo de mayor nivel y administrar las conexiones con los medios de comunicación de masas. Esto revela por qué, en estas entidades existe por regla común oficinas de prensa y protocolo y no áreas o direcciones de comunicación. Y por qué el perfil de los colaboradores vinculados a la comunicación está determinado por su formación y su experiencia como periodistas y no cuentan con profesionales de la comunicación especializados con experiencia en proyectos de comunicación organizacional.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN:

OBJETIVO GENERAL:

- Analizar la estrategia de gestión de comunicación en el Ministerio de Turismo de la República Dominicana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar el modelo de gestión de comunicación en el Ministerio de Turismo.
- Evaluar el grado de eficiencia de la estrategia actual de comunicación interna y su relación con la cultura e identidad de la organización.
- Diseñar una estrategia de gestión de Comunicación en el Ministerio de Turismo de la República Dominicana.
- Valorar el modelo de gestión de comunicación en el Ministerio de Turismo

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

a. Justificación teórica

En épocas anteriores eran escasas las organizaciones que asumían el compromiso de la comunicación interna. Favorablemente, la filosofía empresarial está cambiando y actualmente la inclinación es participar, instruirse y cuidar la comunicación dentro de la empresa.

Con el interés de analizar la comunicación del Ministerio de Turismo (MITUR) y la necesidad que existe en la institución de que la comunicación interna sea gestionada por un personal con experiencia, habilidades técnicas y humanas y sobre todo que contribuyan de forma profesional a sus responsabilidades esta investigación propone argumentar la importancia que representa la participación e interacción entre las instituciones y su público interno.

Lejos de considerarse como una tendencia, la comunicación interna es una gestión fundamental que favorece la comprensión del personal hacia las actuaciones organizacionales.

Las instituciones operan en un ambiente de cambios y complejo, los acontecimientos y hechos que surgen internamente en ellas deben ser transmitidos y difundidos a todos sus departamentos, esta comunicación permite su dinámica.

b. Justificación metodológica

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo con la intención de lograr una descripción y análisis exhaustivo del objeto de estudio y estudiar la dinámica en

la que ocurre el proceso de comunicación organizacional en el Ministerio de Turismo (MITUR).

Como instrumentos de investigación se utilizarán el estudio de casos, la entrevista y la observación con el propósito de precisar las propiedades sometidas al análisis y medir los diferentes aspectos y variables de la investigación.

Se utilizará el estudio de casos con el objetivo de describir y evaluar situaciones y hechos referentes al clima laboral y la cultura organizacional de MITUR. La entrevista estará dirigida a directores y colaboradores relacionados al área de comunicación organizacional dentro de la institución con la finalidad de evaluar la importancia que tributan sobre el objeto de estudio. Por último se apelará a la observación para valorar el comportamiento de los colaboradores de diferentes departamentos donde se estudiará su perfil, el ambiente cotidiano en el cual se desenvuelven, su identificación con la institución y el grado de motivación.

c. Justificación práctica

En latinoamérica es común escuchar hablar mal de las entidades públicas y afirmar que las empresas privadas son mejores, esto se debe a que una gran parte de estos organismos del estado han sido dirigidos con un enfoque heredado de épocas de la colonia y son gestionadas de manera que todos sus colaboradores aporten al beneficio e incremento de los bienes de quienes la representan y no en función de los principios rectores que le dieron razón de ser.

Las organizaciones son cada vez más complejas, un sinnúmero de prácticas comprobadas en diferentes instituciones demuestran que crear canales de comunicación efectivos mejora la estructura organizativa. Cuando la información se lleva a cabo de forma ascendente, descendente y lateralmente existe menos riesgo de provocar problemas internos.

Los resultados del análisis de esta investigación sustentarán los niveles de eficiencia de la comunicación interna de MITUR, además las necesidades de mejora que sean encontradas, con la finalidad de que este diagnóstico sirva como guía para otras instituciones públicas que requieran estudiar la comunicación organizacional y renovar o perfeccionar el área de comunicación interna.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La comunicación se da de forma natural sin importar el tipo de institución o el tamaño de la misma, como consecuencia de esto es imposible percibir una organización carente de comunicación. Esta transferencia de mensajes entre el personal de una empresa y entre ésta y su entorno es denominada comunicación organizacional.

El fortalecimiento de la comunicación organizacional como campo estudio y como un área funcional durante las últimas décadas es una afirmación de que este proceso social tiene una importancia significativa y de gran importancia para las organizaciones.²⁹

Según expresan Waissbluth & Larraín (2008) el modelo de gestión pública, se trata de cómo la organización o el estado creará valor, y lo llevará a los interesados. El modelo supone aspectos estratégicos y de ejecución, y asume tácticas para los grandes retos: la definición de su promesa de valor, sus stakeholders, alianzas de carácter públicas y privadas, métodos y los procesos

²⁹ (Andrade, 2005)

de soporte, además la estructura que el Estado proporcionará para suministrar estos bienes de perfil público.³⁰

Sólo las instituciones que reconocen que la comunicación efectiva abarca el conjunto de las acciones de una organización orientadas a obtener el éxito, confieren a la comunicación interna el lugar primordial que debe tener en la administración del negocio. Esto se transforma en beneficios financieros y desarrollo comunitario. La comunicación interna es la plataforma que mantiene todas las demás comunicaciones. Una institución que cree en la comunicación y la asume como parte de ella asume su bidireccionalidad y la incorpora como vector esencial de gestión.³¹

El MITUR es la entidad que promueve el sector turístico de la República Dominicana, comprometida a proyectar, programar, organizar, administrar, impulsar, regularizar y valorar las acciones de la industria turística, de acuerdo con las metas, los objetivos y políticas que establezca el poder ejecutivo.³²

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La comunicación es el proceso de interacción y relación social más importante por el cual se establece una conexión entre dos o más partes para transmitir una idea. Sin ella no existiría sociedad, cultura ni civilización.³³

La comunicación organizacional es la agrupación de procesos y acciones encauzadas a facilitar y simplificar el proceso de información que circula entre

³⁰ (Waissbluth, 2008)

³¹ (Álvarez, 2007)

³² (Ministerio de Turismo, 2009)

³³ (Fernández, 1994)

las partes de una organización, o entre la empresa y su entorno; este conjunto de técnicas influye en las actitudes y conductas del personal interno y los públicos externos de la organización, con la finalidad de que se cumplan los objetivos planteados más rápidamente.³⁴

Ministerio es una entidad autónoma con personalidad jurídica diferente a la del Estado que cuenta con independencia administrativa y financiera. El funcionario de la cartera ejecuta sobre ella un poder de vigilancia y tutela administrativa.³⁵

Turismo es el traslado transitorio sin fines de lucro en estancias diferentes al entorno habitual; la organización que hace viable esos desplazamientos en una nación a través de bienes y servicios y los vínculos entre estos y los viajeros.³⁶

La comunicación interna es el conjunto de acciones que la organización efectúa para crear y mantener relaciones firmes entre los miembros que la integran, con el objetivo de contribuir a la motivación y lograr los objetivos planteados por la organización.³⁷

La Comunicación vertical se realiza entre niveles jerárquicos heterogéneos; es ascendente cuando los mensajes escalan de un nivel menor a otro superior y descendente cuando transita de forma contraria.³⁸

La comunicación horizontal es la que se efectúa entre personas que tienen el mismo nivel dentro de una estructura.³⁹

La comunicación diagonal se establece entre sujetos de distintas áreas. Debido a la innovación que han experimentado las organizaciones este tipo de

³⁴ (Fernández, 1994)

³⁵ (Compendio de normas sobre profesionalización de la función pública, 2013)

³⁶ (Arrillaga, 1962)

³⁷ (Andrade, 2005)

³⁸ (Andrade, 2005)

³⁹ (Andrade, 2005)

comunicación es cada vez más frecuente por la necesidad que existe de conformar equipos de trabajo compuestos por colaboradores de diversas áreas y especialidades.⁴⁰

La Comunicación formal es la que se realiza a través de los medios y canales establecidos de manera oficial por la organización.⁴¹

La comunicación informal es la que se da sin utilizar una red oficial de relaciones entre personas. La forma más común es el boca a boca.⁴²

Filosofía corporativa son los principios básicos por medio de los cuales las organizaciones alcanzan sus metas y sus objetivos. Está integrada por la misión, la visión y los valores.⁴³

Cultura organizacional está constituida por los valores, opiniones y creencias que diferencian una organización de otra y orienta sus decisiones. La cultura siempre está ahí, puede ser dinámica o inconsistente, perceptible u oculta, compartida o no, pero no existe una organización sin cultura.⁴⁴

Identidad corporativa es la percepción de una empresa y compone el eje central de la propia organización. Incluye su historia, rasgos culturales, creencias, su filosofía, la tecnología que maneja, la personalidad de sus dirigentes y demás colaboradores, sus valores y sus estrategias.⁴⁵

⁴⁰ (Andrade, 2005)

⁴¹ (Andrade, 2005)

⁴² (Andrade, 2005)

⁴³ (Capriotti, 2004)

⁴⁴ (Andrade, H., 1994)

⁴⁵ (Ind, 1990)

Clima organizacional se trata del ambiente en el que los colaboradores desarrollan su trabajo y la percepción que se forman las personas de la organización a la que pertenecen, estas condiciones inciden en su desempeño.⁴⁶

Motivación es una noción acuñada por la Escuela de Relaciones Humanas en los Estados Unidos. En el término mismo de motivación, se encuentra la idea de movimiento; la motivación es dinámica, es la fuerza interna que empuja al agente a trabajar y a conseguir el éxito.⁴⁷

La satisfacción en el trabajo representa un estado, está ligada a la productividad y la eficacia. La mejora de las condiciones de trabajo ha sido el principal campo de operaciones de estas teorías. Desarrollar la satisfacción del personal mejorando sus condiciones de trabajo suponían acrecentar la eficiencia de la empresa.⁴⁸

El modelo de gestión Es el esquema aplicado tanto en organizaciones privadas como en entidades públicas para su administración. En el caso de las instituciones públicas este modelo pone en juego el bienestar social de la población.⁴⁹

Estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría.⁵⁰

⁴⁶ (Capote, 2013)

⁴⁷ (Thévenet, 1992)

⁴⁸ (Thévenet, 1992)

⁴⁹ (Definicion.de)

⁵⁰ (Rumelt, 2011)

La auditoría de la comunicación organizacional tiene la intención de explorar y perfeccionar los sistemas y prácticas de comunicación de una organización. Se define como un proceso de análisis en todos sus niveles.⁵¹

MARCO ESPACIAL

El desarrollo de este proyecto de investigación será llevado a cabo en la sede principal del Ministerio de Turismo de República Dominicana, ubicada en Santo Domingo, D.N. en la Av. Cayetano Germosén Esq. Av. Luperón.

MARCO TEMPORAL

Este análisis se hará de forma longitudinal en sentido prospectivo durante los meses comprendidos entre mayo y agosto del año 2015.

⁵¹ (Hamilton, 1987)

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de Investigación: Aplicada

Para alcanzar los objetivos planteados, el propósito de la investigación es aplicada sobre las bases del objetivo general, basado en elaborar una estrategia de gestión de comunicación en una institución pública de turismo.

Medios utilizados para obtener datos: Documental y de campo

Las fuentes bibliográficas, los contenidos proporcionados por la institución y la Web serán las bases que soporten la implementación de las estrategias en el campo de acción.

Nivel de Conocimiento: Descriptivo

El procedimiento de conocimiento utilizado será descriptivo, con el propósito de especificar las propiedades sometidas al análisis y medir diferentes aspectos y variables de la comunicación organizacional, este objeto de estudio ha sido poco estudiado en las entidades públicas de República Dominicana, se realizará un proceso de investigación para identificar cada una de las partes que caracteriza esta situación y detectar las fallas que afectan el proceso de comunicación interna. En este caso, la descripción permitirá obtener datos y elementos que puedan conducir a percibir la comunicación interna como una herramienta de grandes cambios a nivel organizacional, y con ello fortalecer y modernizar la gestión pública permitiendo mejorar la calidad; esto partiendo de que en la era de la información lo más importante es satisfacer las necesidades de los consumidores.

Metodología utilizada:

Cualitativa: la investigación buscará obtener información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que rigen tal comportamiento en el campo de acción. Se investigarán los ¿por qué? y los ¿cómo? y se utilizarán muestras pequeñas, más enfocadas al objeto de estudio en particular.

Métodos de investigación utilizados:

Método inductivo: En una primera etapa se observarán y registrarán todos los hechos referentes al objeto de estudio y luego se analizarán y clasificarán ordenadamente.

A partir de los datos procesados se procederá a ejecutar una estrategia que solucione el problema identificado en el campo de acción basada en el análisis lógico de los datos procesados.

Método analítico: para observar e identificar las causas y encontrar soluciones a la problemática planteada se procederá a analizar el objeto de estudio estudiando cada uno de sus elementos de forma separada, este método permitirá entender de forma más clara su comportamiento y establecer nuevas propuestas.

Técnica de investigación utilizada:

Estudio de caso: El tipo de Investigación que se utilizará para el desarrollo de este trabajo será Estudios de Casos ya que esta es una investigación específica realizada en el Ministerio de Turismo de la República Dominicana, en la sede principal que se encuentra en la ciudad de Santo Domingo. Se realizará un

estudio procesual y profundo de los acontecimientos que han tenido lugar en la institución en el período de tiempo determinado que permitirá diagnosticar y determinar la situación específica del Ministerio de Turismo.

Entrevista: se utilizará esta técnica para la recopilación de información en el campo de acción acerca del objeto de estudio mediante un cuestionario previamente elaborado. La finalidad es conocer aspectos imprescindibles para aclarar la hipótesis acerca del objeto de investigación.

Observación: Este método será utilizado con el fin analizar a las personas en sus actividades diarias y como miembros colaboradores de la institución a investigar.

ÍNDICE DE CONTENIDO:

Resumen

Índice

Introducción

Capítulo I

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO.

- 1.8 Origen y evolución de la comunicación organizacional.
- 1.9 Conceptos y definiciones de la comunicación organizacional interna.
 - 1.2.1 Formas de comunicación interna en las organizaciones.
 - 1.2.2 Flujo de comunicación en las organizaciones.
- 1.10 Herramientas de la comunicación organizacional interna.
- 1.11 Concepto y origen de las auditorías de la comunicación organizacional.
- 1.12 Objetivos de las auditorías de la comunicación organizacional.
- 1.13 Métodos y técnicas de las auditorías de la comunicación.
- 1.14 Diagnóstico y situación actual de la comunicación organizacional en el Ministerio de Turismo de República Dominicana.

- 1.7.1 Reseña histórica de la organización.
- 1.7.2 Organigrama.
- 1.7.3 Plan estratégico.
- 1.7.4 Matriz FODA.
- 1.7.5 Informe diagnóstico organizacional.

Capítulo II

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO.

- 2.3 Condiciones y requisitos previos a la estrategia.
 - 2.1.1 Elementos de la gestión de comunicación.
 - 2.1.2 Análisis de la investigación
 - 2.1.3 Resultados del análisis
- 2.4 Estructura de la estrategia de gestión de comunicación organizacional. Sus componentes.
 - 2.2.1 Técnicas y procedimientos para la implementación de la estrategia.

Capítulo III

VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE REPÚBLICA DOMINICANA

- 3.4 Valoración del nuevo modelo de gestión de la comunicación organizacional en el Ministerio de Turismo de la República Dominicana.

3.5 Ventajas y desventajas del modelo de gestión propuesto en el Ministerio de Turismo.

3.6 Conclusiones y Recomendaciones.

Bibliografía

Anexos

BIBLIOGRAFÍA:

Ministerio de Turismo. (2009). Retrieved 6 28, 2015, from Transparencia, estructura orgánica de la institución:
<http://transparencia.sectur.gob.do/t/tr/left/estructura-organica-de-la-institucion/>

Ministerio de Turismo. (2009). Retrieved 6 28, 2015, from Misión y visión:
<http://www.sectur.gob.do/SobreMitur/MisiónyVisión/tabid/55/Default.aspx>

Ministerio de Turismo. (2009). Retrieved 3 11, 2015, from Reseña histórica:
<http://www.sectur.gob.do/SobreMitur/QuienesSomos/tabid/54/Default.aspx?pagecontentID=2>

Ministerio de Turismo. (2009). Retrieved 03 11, 2015, from Sobre Mitur:
<http://www.sectur.gob.do/SobreMitur/QuienesSomos/tabid/54/Default.aspx>

Compendio de normas sobre profesionalización de la función pública (6 ed.). (2013). Santo Domingo, República Dominicana: Publicaciones MAP.

Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. Razón y palabra.

Andrade, H. (1994). La comunicación en las organizaciones. México, D.F: Trillas.

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo, S.L.

Arrillaga, J. (1962). Ensayos sobre turismo (1 ed.). Barcelona: Ediciones turísticas, S.L.

Capote, R. (2013). La gerencia sin práctica:a: Análisis del desempeño de la empresa socialista en Cuba. Estados Unidos: Palibrio.

Capriotti, P. (2004). La Imagen de la empresa: estrategia para una comunicación integrada. Barcelona: El Ateneo.

- Carretón, M. (2007). Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española. España: Gesbiblo, S.L.
- Costa, J. (1995). Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Ediciones de las ciencias sociales.
- Davis, K. (2006, 6 7). A method of studying communication patterns in organizations. *Personnel psychology*.
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Tecnicas y estrategias. Universidad del Norte.
- De Orleans, B. (n.d.). Como proyectar la imagen de su empresa: relaciones públicas y protocolo. Madrid: Wolters Kluwer.
- Definicion.de. (n.d.). Retrieved 06 12, 2015, from Definición de modelo de gestión: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Downs, C. (1988). Communication Audits. Illinois: Scott Foresman and Company.
- Fernández, C. (1994). La comunicación en las organizaciones. México, D.F.: Trillas.
- Fernández, C. (1994). La comunicación en las organizaciones. México, D.F.: Trillas.
- Fernández, S. (2007). Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Madrid: Narcea ediciones.
- Gagliardi, P. (1984). Creation and change of organizacional culture: a conceptual Framework. First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture. Lund.
- Gómez, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. eumed.net.
- Gutierrez, E. (2006). Comunicació institucional financiera. Pamplona: EUNSA.

- Hamilton, S. (1987). A communication audit handbook: Helping organizations communicate. Longman.
- Ind, N. (1990). La imagen corporativa. Madrid: Días de Santos, S.A.
- Lado, M. (2013). Introducción a la auditoría sociolaboral. Una perspectiva desde los Recursos Humanos. España: Bubok.
- Milano, T. (2009). Planificación y gestión del mantenimiento industrial, un enfoque estratégico y operativo. Panapo.
- Palencia, M. (2011). 90 técnicas de relaciones públicas: manual de comunicación corporativa. Bresca Profit.
- Prieto, D. (1999). La comunicación en la educación. Argentina: La crujía.
- Quintana, M. (1993). La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing. Esic-MArket, 79.
- Rico, M. (2004). La documentación en la comunicación interna.
- Rumelt, R. (2011). Good strategy bad strategy: The difference and why it matters. Crown Business.
- Thévenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial. Madrid: Díaz de Santos.
- Trelles, I. (2001). Comunicación organizacional. La Habana: Félix Varona.
- Varona, F. (2002). Auditorias de la comunicación empresarial desde la teoría apreciativa. Burgos.
- Vértice, E. (2008). Comunicación interna. España.
- Waissbluth, M. (2008, 01). Modelos de gestión pública y sus implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. Retrieved 03 11, 2015, from Consorcio para la Reforma del Estado: http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_publica_larrain_waissbluth.pdf

ANEXO 2

Entrevista a directores departamentales:

1. ¿Cómo es la cadena de mando en el Ministerio de Turismo?
2. ¿Cómo se controla la comunicación interna en la institución?
3. ¿Cómo considera el clima organizacional en el Ministerio de Turismo?
4. ¿MITUR capacita sus empleados?
5. ¿La institución realiza actividades para fomentar las buenas relaciones entre sus miembros?
6. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo por parte de los jefes inmediatos para analizar el desempeño en las tareas y funciones?
7. ¿Se siente satisfecho con la labor realizada en la entidad?
8. ¿Para usted es importante una buena estrategia de comunicación organizacional en una institución pública hoy en día?

Evaluación del desempeño:

 Ministerio de Turismo		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL III DE TÉCNICOS									
IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO:											
1. Apellidos:	2. Nombres:	3. Cédula de Identidad y Electoral:									
4. Cargo:	5. Unidad donde labora	6. Período que cubre la evaluación: 2014-2015									
7. Fecha de Ingreso a la institución:	8. Sexo:	9. Edad:									
10. FACTORES (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN										11. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	Deficiente					Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno	Excelente		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:											
10.1.	CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.										
10.2.	CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.										
10.3.	CAPACIDAD TÉCNICA: Considere conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto.										
10.4.	IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.										
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:											
10.5.	ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.										
10.6.	PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.										
10.7.	RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.										
10.8.	DISCRECIÓN Y TACTO: aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.										
10.9.	CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.										
10.10.	RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.										

Rafaela Moquete Pereyra

12. Calificación Final

Auditoría de los puntos críticos del éxito (PCE) en el Ministerio de Turismo:

CATEGORIAS DE PUNTOS CRÍTICOS DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL		FE	FC	CS	Media	Media
1	EXCELENCIA DE GESTIÓN Y DE LA ORGANIZACIÓN				Base 3	Base 100
1.1	Visión y misión constituidas				0	
1.2	Plan estratégico y tácticas constituidas				0	
1.3	Proyectos y trabajos formulados				0	
1.4	Deseos y expectativas del público interno conocidos				0	
1.5	Deseos y expectativas del público interno satisfechos				0	
1.6	Entorno de confianza				0	
1.7	Imparcialidad e integridad manifiestas				0	
1.8	Organización eficaz				0	
1.9	Atmósfera de capacitación y superación constante				0	
1.1	Entorno de comunicación				0	
1.11	Ambiente afable y de cooperación				0	
1.12	Gerencia analítica y decisiva				0	
1.13	Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas				0	
1.14	Involucramiento absoluto de la gerencia				0	
1.15	Perfeccionamiento de procesos				0	
2	LA CULTURA DE LA CALIDAD			Media	0.00	0.00
2.1	Enfoque hacia satisfacción completa del consumidor				0	
2.2	Ambiente de perfeccionamiento continuo				0	
2.3	Ambiente de autoevaluación y camaradería				0	
2.4	Entorno de progreso profesional y personal				0	
2.5	Planificación de resultados, a corto, mediano y largo plazo				0	
2.6	Utilización de Benchmarking				0	
2.7	Conservación del medio ambiente				0	
2.8	Proyección a la comunidad				0	
3	LA INNOVACIÓN			Media	0	0.00
3.1	En los procedimientos de producción				0	
3.2	En el producto				0	
3.3	En publicidad y difusión				0	
3.4	En el trato y participación de los colaboradores				0	
3.5	En los procesos de gestión				0	
3.6	En los servicios				0	
3.7	En el vínculo con los socios estratégicos				0	
4	LA FUNCIÓN DE LA INFORMACIÓN			Media	0	0.00
4.1	Existencia de un método ordenado y apropiado de recopilación, análisis, presentación y utilización de la información				0	
4.2	Fluye velozmente				0	
4.3	Información necesaria y confiable				0	
4.4	Comunicación computarizada				0	
4.5	Uso de métodos estadísticos y de recolección de información apropiados				0	
4.6	Existencia de manuales				0	