



## **Escuela de Graduados**

### **Tesis en opción al Grado de Máster en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

“Propuesta para la creación de una dirección de comunicación “DIRCOM” en el Ministerio de la Juventud, en el período Mayo – Julio 2014, en Santo Domingo, República Dominicana”.

#### **Sustentante**

**Jessica Graciela Domínguez Comas 2012-1866**

#### **Asesora:**

**Lic. Alicia Álvarez**

**Santo Domingo, D.N.**

**Agosto 15, 2014.-**

# ÍNDICE

Resumen .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Introducción.....	1

## Capítulo I

### 1. La Comunicación Organizacional

1.1.- Comunicación y su Sistema en la Organización .....	5
1.2.- Comunicación Organizacional y su Concepto .....	8
1.2.1.- Tipos y Redes de Comunicación .....	9
1.3.- Los Públicos. Relación con la Organización .....	13

### 2. El DIRCOM

2.1.- Perfil y Especificidad del Dircom .....	18
2.1.1.- Habilidades Personales .....	21
2.2.- ¿Por qué un Dircom .....	25
2.3.- El Dircom 2.0 o CRO .....	28

## Capítulo II

### Capitulo Metodológico

2.1.- Planteamiento del Problema .....	33
--	----

2.1.1.- Formulación del Problema .....	34
2.1.2.- Sistematización del Problema .....	35
2.2.- Objetivos de la Investigación.....	35
2.2.1.- Objetivo General .....	35
2.2.2.- Objetivos Específicos .....	35
2.3.- Justificación de la Investigación .....	36
2.4.- Definiciones Conceptuales .....	37
2.5.- Hipótesis .....	37
2.6.- Aspectos Metodológicos .....	39
2.6.1.- Tipo de Investigación .....	39
2.6.2.- Métodos de Investigación.....	40
2.6.3.- Fuentes .....	40
2.7.- Técnicas.....	41
2.8.- Población y Muestra.....	42

### **Capítulo III**

#### **Análisis de la Investigación**

3.1.- Interpretación de Resultados e Informe de la Investigación.....	44
3.1.1.- Análisis FODA .....	44
3.1.2.- Sistema de Comportamiento de las variables de acuerdo a los indicadores establecidos para la investigación en el MJ.....	46
3.1.3.- Sistema de Comportamiento, Manejo de Procesos y Comunicación en el Ministerio de la Juventud .....	48

3.1.3.1.- Tabla No. 1, Relación de Problemas de Manejo de Comunicación en el MJ.....	50
3.1.4.- Situación de Comunicación interna en el Ministerio de la Juventud....	51
3.1.4.1.- Análisis de los Resultados .....	53
3.1.5.- Viabilidad de la Figura del Dircom en el Ministerio de la Juventud .....	59
3.2.- Propuesta de una Dirección de Comunicación “Dircom” para el Ministerio de la Juventud.....	63
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	79
Lista de Referencias.....	80

## Anexos

Anexo 1. Anteproyecto

Anexo 2. Guía de Observación

Anexo 3. Formulario de Encuesta

Anexo 4. Formulario de Entrevista a Directores de Comunicación

Anexo 5. Ministerio de la Juventud

Anexo 6. Definiciones Conceptuales

Anexo 7. Figuras

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla No. 1.- Relación de problemas de manejo de comunicación en el MJ ..	50
Tabla No. 2.- Sexo de los empleados encuestados del MJ.....	53
Tabla No. 3.- Edad de los empleados encuestados del MJ .....	53
Tabla No. 4.- Conocimiento de la filosofía corporativa del MJ .....	54
Tabla No. 5.- Medios para conocer las actividades realizadas en el MJ .....	54
Tabla No. 6.- La información es clara y efectiva dentro del MJ .....	55
Tabla No. 7.- Acceso a las informaciones de otros departamentos .....	55
Tabla No. 8.- Informaciones oficiales llegan a los empleados sin importar su cargo.....	56
Tabla No. 9.- Reunión de los departamentos para trazar plan de trabajo .....	56
Tabla No. 10.- El MJ acepta sugerencias de los empleados.....	57
Tabla No.11.- Motivación a los empleados para prepararse en sus áreas de profesión.....	57
Tabla No. 12.- Las informaciones llegan a tiempo .....	58
Tabla No. 13.- Comunicación dentro del MJ .....	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1.- Gráfico del sexo de los empleados encuestados del MJ, Anexo 7a .....	131
Figura No. 2.- Gráfico de la edad de los empleados encuestados del MJ, Anexo 7b .....	132
Figura No. 3.- Gráfico del conocimiento de la filosofía corporativa del MJ, Anexo 7c .....	132
Figura No. 4.- Gráfico de los medios para conocer las actividades realizadas en el MJ, Anexo 7d .....	133
Figura No. 5.- Gráfico de la información es clara y efectiva dentro del MJ, Anexo 7e .....	133
Figura No. 6.- Gráfico del acceso a las informaciones de otros Departamentos, Anexo 7f .....	134
Figura No. 7.- Gráfico de la información oficial llega a los empleados sin importar su cargo o área de trabajo, Anexo 7g .....	134
Figura No. 8.- Gráfico de la reunión de los departamentos para trazar plan de trabajo, Anexo 7h .....	135
Figura No. 9.- Gráfico del MJ acepta sugerencias de los empleados, Anexo 7i .....	135
Figura No.10.- Gráfico de la motivación a los empleados para prepararse en sus áreas de profesión, Anexo 7j .....	136
Figura No. 11.- Gráfico de las informaciones llegan a tiempo, Anexo 7k .....	136
Figura No. 12.- Gráfico de la comunicación dentro del MJ, Anexo 7l.....	137

## RESUMEN

La buena gestión de comunicación dentro de una organización es de vital importancia, el éxito o fracaso en cuanto a los procesos, imagen y reputación de ella frente al mercado, está supeditado a que las políticas y estrategias de comunicación estén alineadas y bien ejecutadas. La investigación que se presenta a continuación, tiene por objeto proponer la creación de una dirección de comunicación o Dircom en el Ministerio de la Juventud, en el periodo de mayo – junio. Realizando esta investigación, se busca establecer la importancia de que exista un Dircom en la institución, así como analizar su incidencia, el papel que ha de desempeñar y las funciones de la que es responsable. La metodología de investigación utilizada para este estudio es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, haciendo uso de las técnicas de observación directa participante, entrevistas, encuestas y análisis documentales. A partir de esto, se pudo constatar que en el Ministerio de la Juventud existen conflictos comunicacionales que impiden que la gestión de comunicación no sea eficiente, ni efectiva, generándose un clima laboral desfavorable y afectando la imagen y reputación de la institución. La investigación ha contribuido a generar recomendaciones que han sido puntualizadas, y aportaran a la mejora de la gerencia de comunicación, y no menos importante, al establecimiento de políticas y estrategias que logren la consecución de los objetivos trazados.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios:**

**“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4:13.**

Gracias señor porque en cada travesía me acompañas y guías firmemente mis pasos. Gracias por darme el privilegio de estar en tu gracia, por permitirme alcanzar una meta más y poder culminar este capítulo de mi vida llena de alegría, experiencias, pero sobretodo de grandes enseñanzas. Te doy gracias señor porque a través de todo este transcurso has concedido a mi corazón la paciencia, sabiduría, discernimiento, el entusiasmo y convicción, asegurando que quien confía en ti y tu voluntad a nada puede temer.

### **A mi madre Lucia:**

Mami, GRACIAS por siempre estar presente en cada una de mis “aventuras de estudio y vida”. Gracias por darme tu apoyo incondicional, por escuchar cada historia de estas, cada disgusto, cada alegría, y hasta por desvelarte a mi espera en todo este tiempo, pero sobre todo, gracias por siempre aconsejarme y hacerme saber que apuestas a mí, y que mis logros los haces tuyos. Eres mi ejemplo de entereza, me has enseñado que las cosas hay que hacerlas bien, si no es mejor no hacerlas. Gracias por inculcarme los valores y enseñanzas que me hacen ser la mujer que soy. Me has distinguido y has hecho de mí una buena mujer para la sociedad. Gracias por tanto y todo aun sin saberlo. Gracias por siempre apoyarme. ¡Te amo!

### **A mi padre Luis:**

Para mi eres ejemplo de tesón, de firmeza. Gracias por enseñarme que las cosas han de ser ganadas y para eso es necesario esforzarse y trabajar duro,

aun cuando los vientos estén en contra. Aun en tu “silencio observador” me haces saber que todo en cuanto haga es importante para ti también. Mis logros son tuyos. Aun sigo siendo tu pequeña guerrera. Gracias por apoyarme. ¡Te amo!

**A Isidro Manuel:**

Mi hermano alborotado, gracias por siempre darme ánimos, por siempre estar pendiente y con tu peculiar manera hacerme saber que te sientes feliz por mí. Eres un ejemplo para mí de que cuando se quiere lograr algo, se puede, de batallar para salir a delante, no importan las circunstancias. ¡Te adoro!

**A Brenda Lucia:**

¡Mi hermanita chiquita! Gracias por siempre estar al pendiente de lo que hago, por aplaudir mis triunfos, por seguir mis pasos, siempre apostar a mí y darme la mano cuando lo necesito. Por formar parte de este recorrido, en el que pronto espero poder verte triunfar también. ¡Love You!

**A Luz Virginia Fernández y Massielle Medina:**

Y ustedes mis cómplices, hermanas, amigas, que desde hace tanto tiempo han estado a mi lado, que desde siempre hacen suyo todo lo mío. Tu Villey, ¡hasta para acordarme que coma cuando se me olvida! Son tantas las cosas por las que tengo que darles gracias, que me faltan las palabras para expresar todo el agradecimiento que siente mi corazón hacia ustedes mis adoradas hermanas. Dios las puso en mi camino para darme fortaleza y hacer mis días mejores. Su amor incondicional hacia mí es algo que hace que también esta meta cumplida sea suya. Las quiero con todo mi corazón, al igual que a sus familias, que las siento como mía.

**A Daniel Santos:**

Mi amado, has llegado a la mitad de este trayecto y no has hecho más que hacerme sentir agradecida y bendecida por Dios. Gracias por siempre apostar a mí, por tu enérgica y contagiosa personalidad, tú apoyo, por ser soporte y brindarme perspectivas diferentes frente a las circunstancias. Gracias por provocar en mi el deseo aprender más cada día, de crecer más, de ser mejor persona, pero sobre todo, por tu constante interés de que desarrolle y potencie mis capacidades al máximo y sea mejor profesional. Gracias por darme ese deseo de querer comerme el mundo. ¡Te amo!

**A Robiamny Balcácer:**

AMIGA gracias por brindarme siempre tu apoyo incondicional. Siempre poniendo mi compromiso académico por ante cualquier otra circunstancia que se presente. Gracias por soportarme, por tu confianza, por creer en mí a ojos cerrados y darme la oportunidad de recibir tus aportes y consejos. Te quiero. ¡GRACIAS!

**A Carmen Canela:**

A ti mi Carmencita querida, gracias por nunca dejar de estar pendiente de que cada paso en el camino me saliera bien. Gracias por hacerme sentir tu alegría sincera a través de tu sonrisa cada vez que te decía, “me fue super”. ¡Te quiero mucho!

**A Marizaidy Crispin y Maritza Ruiz:**

Han sido una de las mejores cosas que me han podido suceder en la vida. Para mí son como una familia. Gracias por tanto apoyo, por su amistad, por su entrega y pasión presentada a lo largo de este camino. Papa Dios es bueno y

pone en nuestro camino personas especiales, y puedo decir que ustedes son más que una bendición. A ustedes gracias por apostar siempre a mí, por ayudarme, darme ánimos y hacerme parte de sus vidas, y por permitirme crecer a su lado. ¡Las quiero con el alma!

#### **A mis compañeros Magisters:**

Ha sido una de las mejores experiencias desarrollar esta etapa al lado de tanto talento, tanta avidez de conocimiento, tanta capacidad y entrega. Han sido dos años de puro esfuerzo y trabajo arduo, y siento que por ustedes el camino ha sido más liviano. Gracias por ser ángeles, amigos y familia, por hacer de este viaje una aventura llena de tantas cosas positivas. Son unos profesionales extraordinarios. Parte de mi crecimiento se los debo a ustedes.

#### **A UNAPEC:**

Estoy agradecida por contar con profesionales de alta capacidad que han contribuido a mi desarrollo profesional durante estos dos años. Ha sido un proceso de mucha exigencia y trabajo duro, y no hubiese sido posible sin el apoyo, orientación y acompañamiento de los docentes que forman parte de esta alta casa de estudios.

## INTRODUCCION

Luego de haber planteado la problemática existente en el Ministerio de la Juventud de que no existe estructurada, ni se cumplen las funciones de un Director de comunicación, a pesar de existir un departamento, es importante buscar una solución efectiva.

Como objetivo de esta investigación, se plantea la propuesta de crear una dirección de comunicación o Dircom, en el Ministerio de la Juventud (MJ), con el propósito de establecer la importancia de que exista un Dircom, así como de analizar su incidencia dentro de la organización. Se propone definir el rol que este juega en el desarrollo de los procesos comunicacionales, y de igual forma, se busca determinar cuáles son las funciones que le corresponde desarrollar.

Para realizar esta investigación, nos hemos valido de la consulta de distintos documentos de diferentes autores a fin de demostrar la importancia de contar con las actividades que se desprenden de esta dirección, esto hace que sea una investigación teórica. Así mismo, como parte de la metodología se realizaron recorridos de observación, encuesta, entrevistas a especialistas, y análisis documentales.

Debido a que no existe una dirección de comunicación en el MJ, el manejo de los procesos no es efectivo, lo que imposibilita la gestión, coordinación y relación de comunicación con sus públicos de interés. Diferentes variables fueron tomadas en cuenta para establecer de forma puntal el enfoque de la investigación. Partiendo desde la variable del Dircom, se tomaron como puntos de partida las herramientas, medios y canales que se utilizan en una dirección de comunicación, y la eficacia de su implementación. En cuanto a la comunicación, se tomaron en cuenta los niveles de comunicación, las herramientas para transmitir información, así como la percepción de

colaboradores y stakeholders, y el manejo de la cultura organizacional, y por último, en cuanto a la organización institucional, determinar cómo se manejan los niveles de mando y la aplicación del manual de funciones.

Para realizar el diagnóstico y obtener la propuesta de solución a la problemática planteada, se hizo uso como técnica de investigación, la observación directa participante, por medio a la cual pudimos identificar las problemáticas que afecta el correcto desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores, percepción de quienes allí visitan, la evidente desmotivación y deterioro de la cultura y clima organizacional.

Se hizo uso también de la entrevista a especialistas en el área, con las que se pudo determinar la visión que se tiene sobre un Dircom, así como sus perspectivas respecto al rol que desempeña dentro de la institución y los puntos a mejorar para que cada día la visión sobre esta figura de gestión de comunicación alcance su valoración y respeto máximo. De igual forma, nos apoyamos del análisis documental, ya que los aportes de quienes han dedicado sus esfuerzos por años para establecer la importancia de la gestión comunicativa y de su estrategia, son valiosos para sustentar y dar paso a establecer una propuesta de crear una dirección de comunicación que coordine e implante una estrategia de comunicación para hacerla política dentro de la institución, a fin de lograr una comunicación integrada y el logro de objetivos.

En el marco teórico de esta investigación se plantea el concepto de comunicación y su interacción con la organización, el manejo de la comunicación organizacional y las variables que intervienen. En un segundo acápite, se establece el perfil, y especificidad de la figura del Dircom, su importancia cuestionando su razón de ser, y su transformación a través de los tiempos.

Al término de este estudio, en su tercer capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la realización de la investigación. Seguido de las conclusiones y recomendaciones que han surgido luego de aperebirnos de los datos arrojados, que son los que darán respuesta a los objetivos que han sido trazados para este proyecto que son:

### **Objetivo General**

Crear la Dirección de comunicación (DirCom) para el Ministerio de la Juventud.

### **Objetivos específicos**

- Establecer la importancia de que exista una dirección de comunicación (DirCom) dentro de una institución.
- Describir la estructura organizativa de una dirección de comunicación.
- Analizar cómo incide la existencia de un DirCom en el MJ.
- Definir cuál es el rol que juega el DirCom en el desarrollo de los procesos comunicacionales en la institución.
- Determinar las funciones que desarrolla un DirCom en la institución.

## **CAPITULO I**

### **1.LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

## 1.1 Comunicación y su sistema en la organización.

La comunicación es el proceso de intercambio de información entre una persona y otra. Como sabemos, el proceso comunicativo es el más importante en nuestra cotidianeidad. El que no exista comunicación hace bastante difícil que el desarrollo de nuestras vidas y el entorno se desarrolle de manera efectiva.

En nuestros días, el proceso comunicativo se hace cada vez más importante, no solo para el desarrollo del día a día, si no también, dentro del entorno laboral.

La comunicación es una herramienta laboral de diferenciación y de generación de negocios, imprescindible para todo tipo de corporaciones.

La manera de gestionar la comunicación ha pasado del modelo tradicional que se caracteriza por ser autoritario y paternalista, a uno que propone ver la comunicación de manera más integral, clara y abierta, para así convertirse en organizaciones transparentes.

Para poder entender el manejo de la gestión de comunicación, primero hemos de saber que existen procedimientos y acciones que forman parte del desenvolvimiento de la organización, de donde se desprenden recursos comunicativos que son el soporte del desarrollo de la misma dentro de su campo de acción.

*“En las empresas y organizaciones, y en sus relaciones con el entorno, los actos y las comunicaciones son objeto de <<gestión>>, es decir, que son*

*instrumentos, y están determinados por decisiones de carácter estratégico orientadas a un fin práctico, y que serán realizadas". (Costa, 1999, Pág. 64).*

Gestionar la comunicación en una empresa no puede hacerse hablando solo de comunicar, cuando hablamos de gestión, nos referimos al hecho de usar eficazmente las informaciones y herramientas para lograr la consecución de los objetivos planteados de forma efectiva.

La forma en la que el proceso de comunicación se da dentro de las organizaciones, es de vital importancia, los factores están concatenados. Una buena gestión de comunicación, no puede darse sin que los factores que intervienen en el proceso, estén claramente establecidos.

*"La tipología desarrollada sobre la comunicación en las organizaciones por los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn en 1966, sugiere que las funciones de la comunicación pueden analizarse en dos niveles diferentes:*

- 1. "En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.*
- 2. En un nivel mas específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior –subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimiento organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas)" (Fernández, 2002, Pág. 24)."*

En medio de todo este conjunto de procesos y herramientas que maneja la comunicación dentro de una organización, la información es el eje primordial. Ha pasado de ser un factor secundario, al que rige la empresa u organización, ya que si esta se maneja incorrectamente, puede verse afectada la organización, generando un clima de descontento, desconocimiento e incertidumbre entre los colaboradores, evitando que las metas y objetivos puedan ser logrados.

Se hace preciso conocer su concepto y entender que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre quienes forman parte de una organización, así como entre esta y su entorno. Este proceso tiene formas distintas de manifestarse, y se da entre distintos niveles de jerarquía.

Tomando en cuenta los diferentes métodos de acción de los que se apoya el sistema de comunicación para lograr su propósito informativo, y de generar un correcto desenvolvimiento de los procesos, se comprueba que la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad, todo esto estando sujeto a que la comunicación en la organización sea aplicada y dirigida de forma correcta.

Una organización que planifica u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos ha de comprender que compartir información valiosa, pertinente y que genere inclusión con sus públicos es indiscutiblemente base concreta para lograr un clima laboral favorable, por consiguiente, se hace preciso que las organizaciones entiendan que dependen de la comunicación para coordinar las actividades de quienes forman parte de ella.

## 1.2. Comunicación organizacional y su concepto.

A partir de los años cincuenta es cuando se comienza a hablar sobre comunicación organizacional, sin embargo, no es sino, hasta los años setenta que puede sustentarse el término de Comunicación organizacional teóricamente cuando Charles Redding, especialista norteamericano, publica su libro *Comunicación en la organización*. Redding, en colaboración con Sanborn (1964), señalaron por vez primera que la comunicación organizacional es el proceso de enviar y recibir información dentro de una organización, o sea, comunicados de trabajo, de incentivos, de motivación, así como de programas de retroalimentación entre superiores y empleados.

Son muchos los autores que a través de los años han dedicado su esfuerzo intelectual en plantear su percepción y teoría sobre la comunicación organizacional y sus amplias áreas de alcance y aplicación.

Indica Gerard Goldhaber (Goldhaber, *La Comunicación Organizacional*, 1999, Pág.18) que *“la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.”*

Así mismo, Carlos Fernández Collado (Fernandez, 1999, Pág. 31), apunta que *“La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de las organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.”*

A partir de esto se puede establecer que el manejo de la comunicación, no solo está ligado meramente al intercambio o transmisión de información, o al uso de herramientas dispuestas para el proceso sin tomar en cuenta de manera previa que la influencia que ejerza el mensaje en los públicos, así como la percepción y sentido de pertenencia que tengan los receptores de la institución, sin dejar de lado, la correcta aplicación de medios y estrategias establecidos, logran que el proceso comunicacional sea efectivo.

### **1.2.1 Tipos y redes de comunicación**

Goldhaber (1999), ha tomado la sugerencia de Redding sobre las razones fundamentales para explicar el propósito del flujo de mensajes que han de manejar los sistemas funcionales de comunicación en las organizaciones, que son de:

- Tarea
- Mantenimiento
- Humanos.

Los mensajes de tarea *“guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización”*. (Goldhaber, La Comunicación Organizacional, 1999, Pág. 103) Así mismo, son mensajes que atienden a informar el desarrollo de las actividades que realizan los empleados o colaboradores.

Los mensajes de mantenimiento *“ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma.”* (Goldhaber, La Comunicación Organizacional, 1999, Pág. 103) Estos establecen direcciones de mando, procedimientos dictados por los directivos para consolidar las metas planeadas y facilitar la comprensión de las actividades.

Por último, los mensajes humanos, estos *“están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción, y su realización.”* (Goldhaber, 1999, Pág. 103) Estos atienden al clima organizacional que genera un buen manejo de los mensajes hacia los individuos que conforman la empresa, sus sentimientos, la percepción de sí mismos como empleados, determinando así su compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización o empresa.

Dentro del sistema de comunicación en la organización se desprende un modelo que rige la correcta dirección y funcionamiento de los mensajes, es decir, deben existir emisores, receptores y diversos medios de comunicación interna que concentren la información, no obstante, de entre todos estos factores, la retroalimentación debe existir. Es importante conocer el parecer de los empleados o colaboradores.

En toda organización existen redes de comunicación cuya función es ayudar a que el proceso comunicacional e informativo se desarrolle de manera eficaz. Desde los formales e informales, ascendentes, descendentes u horizontal. Todos ellos con un fin específico y común, comunicar.

En la comunicación formal se dan los mensajes que son de carácter puntual para la organización u empresa, y se dan de forma oficial. Quienes los transmiten son los apoderados para traspasar la información hacia sus miembros. De aquí que pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales.

La comunicación descendente, se da cuando los mensajes fluyen desde las instancias superiores hacia los subordinados, donde se instruye sobre qué y cómo realizar alguna actividad. Mientras que la comunicación ascendente fluye desde los niveles más bajos de la jerarquía hacia los superiores, aquí los subordinados contribuyen con opiniones y/o sugerencias, creando esto un *“feedback”* que resulta productivo y favorable para la empresa.

La comunicación horizontal representa un canal de integración dentro de la empresa. Aquí los mensajes fluyen entre los individuos de la misma jerarquía y logra que los objetivos comunes se coordinen y realicen adecuadamente.

Todos y cada uno de estos mensajes formales interpersonales pueden ser transmitidos por distintos canales: boletines, circulares, memorándums, intranet, revistas y murales.

Las actividades y técnicas que propone ejecutar la comunicación organizacional pueden mirarse desde distintas perspectivas:

- Comunicación Interna: son el conjunto de actividades que realiza una organización con el fin de mantener a sus colaboradores informados, integrados y motivados, a través de diferentes medio de comunicación, provocando un mejor clima laboral, una cultura organizacional clara, así como generar el sentido de pertenencia, encaminados a cumplir con los objetivos planteados de manera efectiva.
- Comunicación Externa: Se trata del conjunto de mensajes que una organización dirige a sus diferentes públicos externos, es decir, que no forman parte de la misma, buscando establecer una buena relación con ellos, y proyectar una imagen corporativa favorable.
- Relaciones Públicas: Son todas aquellas acciones que una organización emprende con el propósito de establecer un vinculo y mantener buenas relaciones con sus stakeholders, buscando forjar una imagen beneficiosa para la organización.
- Publicidad: Son aquellos mensajes difundidos a través de los diversos medios de comunicación de masa, que tienen como objeto dar a conocer información,

suscitar o aumentar la buena percepción de los públicos de interés respecto a la organización.

- Publicidad institucional: Son el conjunto de mensajes difundidos a través de los diversos medios de comunicación de masa, que buscan despertar una imagen favorable del público de la organización.

*“Desde la perspectiva de un sistema abierto, una organización es un complicado conjunto de canales de comunicación interconectados, concebido para importar, seleccionar y analizar la información procedente del ambiente y para exportar mensajes procesados de regreso al ambiente externo. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.” (Rogers, Everett M., Argarwala - Rogers, Rekha, 1980, Pág. 7)*

### **1.3. Los Públicos. Relación con la organización.**

Los distintos grupos de personas que poseen diversos gustos, características e intereses disímiles y forman la sociedad, así como aquellos que se relacionan con una organización, y que por consiguiente pueden interpretar de manera particular una misma información, son definidos como públicos.

Este concepto ha sido estudiado desde diferentes enfoques como el psicológico, sociológico, desde la ciencia política, etc., siendo visto por cada una de ellas en diferente perspectiva.

Siendo esto así, es válido meditar sobre la relación que guardan los públicos con la organización.

Fundamentalmente, el concepto de público viene dado desde la concepción de los grupos. Stephen P. Robins, lo define como *“El conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes, que se reunieron para conseguir objetivos específicos”*. (Del Prado).

Puede clasificarse en primarios, que son aquellos en los que prima el factor afectivo porque la relación entre sus individuos es estrecha e íntima; y pueden ser secundarios, porque en estos se establece la particularidad de los individuos que los componen, sus intereses, y donde la relación afectiva no es dada siendo menos estrechos los vínculos.

Partiendo de esto, los públicos pueden ser clasificados como grupos secundarios, entendiendo que su acercamiento se basa en la persecución de un fin en común, sin esto suponer que de manera necesaria exista un vínculo sentimental o físico entre quienes lo componen.

Entonces, podemos dar significado al concepto de público de forma más puntual. Sánchez Guzmán (1989), lo define como “*el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana*” (Capriotti, 1992, Pág. 35.)

Es en función de la interacción que realizan los públicos con la organización, y así como en función de esa interacción organizan sus percepciones, relaciones y comportamientos con la institución u organización como estos pueden ser definidos.

Disponer de un área que se especialice en analizar el comportamiento de los públicos y genere canales de comunicación específicos para cada público es vital para cualquier organización en la era del conocimiento, donde la información es la materia prima con la que se construyen las actividades de negocio.

Existen distintas perspectivas desde las que se puede observar el comportamiento y desarrollo de los públicos en la organización. Desde los distintos niveles de mando, así como desde las distintas actividades que realizan los mismos, ya que no todos los individuos poseen la misma jerarquía, ni ejecutan los mismos trabajos o responsabilidades.

Capriotti (1992), asume dos conceptos con los cuales define el proceder de los públicos. Infiere que la posición de un individuo, dado el contexto o situación social en la que se encuentre frente a los demás, es conocida como “status”, es decir, la posición que ocupa o que representa.

El segundo aspecto, cita a Ely Chinoy (1972) cuando se refiere al “rol” que ejerce la persona, que puede ser definido como “*el conjunto de reglas o*

*normas que prescriben como debe o no comportarse la persona que ocupa un status" (Chinoy, 1972, Pág. 49), o sea, cuando se habla de rol, se hace referencia al tipo de comportamiento que debe tener una persona a la hora de ocupar algún puesto social determinado.*

El status y el rol van de la mano. Son modelos de conducta que tendrán repercusión en función de las expectativas de comportamiento, y perspectiva de desarrollo de funciones que se forjen los demás individuos que componen el grupo. El status identifica el puesto, mientras que el rol, las actividades que se realizan por parte del individuo.

*"Pero, ¿Cómo aplicamos estos conceptos de rol y status al estudio de los públicos de una organización?, ¿Cuál es la utilidad de su uso? Katz y Kahn consideran que la organización es un sistema de roles interrelacionados:*

*En toda organización es posible ubicar a cada individuo en la serie de relaciones y conductas en proceso que aquella incluye; para lograrlo, el puesto es el concepto clave; con él quiere significarse un punto particular del espacio organizacional; a su vez, se define el espacio en base a una estructura de puestos interrelacionados y a la pauta de actividades asociadas con ellos. Se asocia con cada puesto una serie de actividades o conductas esperadas, que constituyen el papel que ha de cumplir, al menos aproximadamente, toda persona que ocupe el puesto" Katz y Kahn, 1986: 193, citados por (Capriotti, 1992, Pág. 35)*

Es importante que las organizaciones presten atención a las diferencias que existen entre un individuo y otro en cuanto al status que tendría, y el rol que desempeñaría dentro de ellas. Quienes conforman un grupo, son individuos con características, gustos, formas de pensar e intereses distintos, y por lo mismo, cada uno de ellos, de manera particular, definen modelos de conducta, sin embargo, cuando se trata de una organización, estos han de estar

alineados a la consecución de un fin común y el objeto fundamental de la entidad es establecer una pauta con el propósito de que en ocasión de estos individuos relacionarse con ella, sean afines.

Son muchos los públicos a los que las instituciones u organizaciones están vinculadas, por eso es importante que sean diferenciados en sus distintas categorías: empleados, gobierno, proveedores, accionistas, clientes, instituciones financieras, asociaciones, etc., con esto logra identificar cada puesto <<status>> en relación con ella, que posteriormente podrá desempeñar las actividades pertinentes a su función,

Habiendo reflexionado al respecto, de acuerdo a lo antes expuesto, para el especialista que gestiona la comunicación corporativa *“será posible conocer como perciben a la organización, comprender sus intereses, y predecir en gran parte la conducta de cada uno de ellos, para actuar en consecuencia.”* (Capriotti, 1992, Pág. 37)

Ninguna entidad, así como ningún experto en el área podrá gestionar de manera efectiva la comunicación, si deja de lado la importancia que representan sus públicos y la influencia en la imagen corporativa que estos poseen. Todos y cada uno de los esfuerzos y estrategias de comunicación generadas en función de los diversos públicos responden a un interés fundamental de integrarse a la dinámica organizacional, apercibidos de que a partir de allí, la posibilidad de lograr que estos se identifiquen con la organización es mayor y se torna permanente.

## **2. EL DIRCOM**

## 2.1 Perfil y especificidad del Dircom

La comunicación ha dejado su visión tradicional en el pasado, cuando era vista como una herramienta mediática, con un propósito instrumental únicamente, de uso masivo y unilateral al servicio de las empresas para la transmisión de sus productos y servicios. Hoy en día ha logrado calar al espacio que le corresponde dentro de las organizaciones convirtiéndose en eje fundamental para la gestión de relaciones humanas y sociales, de la reputación y la optimización de los resultados.

Habiendo argumentado lo anterior, y viendo la comunicación desde una perspectiva limitada en tiempos pasados a un simple instrumento mediático – publicitario de la cultura de masas y de la sociedad consumista, esta ha pasado a ser de manera imprescindible un vector estratégico para la gestión de futuro, y un recurso que enlaza la tarea de producción y la de comunicación respecto a establecer disposiciones.

Hoy en día realizar la gestión de comunicación ha de ser una determinación que no puede ser evadida por cualquier tipo de organización. Como bien expone Joan Costa en su libro, *La comunicación en acción*,

*“Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.”*  
(Costa, 1999, Pág.13)

Las organizaciones no pueden quedarse rezagadas, o peor aún, no prestarle atención a la forma en que se suceden los cambios. De manera constante, la influencia de la tecnología, y así mismo la globalización, provoca que se creen nuevas formas de acción e implementación de métodos; quien no se adapta a los cambios está destinado al fracaso.

En este aspecto, es importante que ocurra una transformación del pensamiento estratégico, para cumplir con el objetivo de posicionar las ventajas y beneficios de la gestión de comunicación, y todo gire en torno a esta. Esto conllevará a que las organizaciones puedan proporcionar respuestas eficientes a su entorno y gestionar las relaciones y vínculos con sus stakeholders, a aumentar la productividad y competitividad, que es parte esencial de la gestión de comunicación. Si no existe buena relación con los públicos de interés, si la comunicación, es ineficiente o no existe, definitivamente, el declive y fracaso son inminentes.

Apunta Ritter (2013) que la comunicación por sí sola no puede crear una reputación de excelencia. Que una empresa sea admirada o no, lo determinan los valores que vive y practica su organización y, si es admirada o no. Si hace las cosas correctas, entonces las comunicaciones bien planeadas y ejecutadas llegan a ser extremadamente valiosas porque le ayudan a conseguir que sus públicos perciban e interpreten correctamente esos valores

La estructura de comunicación obedece fundamentalmente a las características de la empresa en función del conocimiento adquirido hasta el momento. El principal objetivo que tiene esta, es que englobe y gestione los intangibles de identidad, cultura, responsabilidad e imagen corporativos. Y tener en cuenta tanto el departamento de comunicación externa como el interno.

Para tener como aliada una plataforma estratégica que haga posible que las organizaciones respondan eficazmente a todo en cuanto la rodea y agenciar las relaciones y acercamiento con sus públicos y stakeholders, ha de transformar el pensamiento estratégico que posee la organización, estableciendo las ventajas y beneficios que posee la gestión de comunicación y dándole paso a que sea el eje central de la misma.

El fin principal de las organizaciones es lograr ser productivas y competitivas. Quienes hacen una planificación consiente, estructural e integral de la comunicación apuestan a lograrla en mayor proporción, ya que partir de esto se fortalece la cultura organizacional, y se construyen flujos y canales de información y comunicación firmes, y con permanencia que permiten que quienes forman parte de la misma estén alineados y conozcan el direccionamiento de la organización. Mientras más integrados estén los miembros de una organización y mas conozcan cual es la función que les toca fungir, mas prestos están para involucrarse a alcanzar los objetivos trazados.

La competitividad se logra a través de la construcción de una identidad corporativa que marque la diferencia en busca de que la organización se posicione de forma que desde cualquier escenario pueda ser identificada positivamente. No solo se trata de relaciones, mas bien, es cuestión de formar vínculos con todos sus públicos; una estrecha relación que establezca confianza y por consiguiente, reputación.

*“Las empresas, las instituciones y las organizaciones en general, cada vez más, tienen la necesidad de interrelacionarse con el exterior y de crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran. El profesional que cuenta con un perfil capaz de asumir esta tarea se denomina Dircom o director de comunicaciones, entendiendo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva.”* (Morales & Enrique, 2007, Pág. 84)

Favorecer con acciones que potencien el liderazgo del máximo responsable de una organización, desarrollar y gestionar la política de comunicación y alinear los objetivos de la organización con los comunicativos, son algunas de las funciones que debe poseer un Director de Comunicación o DirCom. Es vital su labor como estratega, ya que gracias a su mirada holística se logra ejecutar un trabajo de manera articulada con las distintas áreas de la organización viendo el todo y las partes que componen una entidad con el fin de aportar positiva y significativamente la gestión del negocio.

Las instituciones, en la actualidad, se están aperciendo de los beneficios y ventajas que representa poseer una dirección de comunicación como parte primordial en la estructura de la empresa. Apuntan (Morales & Enrique, 2007, Pág. 87), que *“el profesional responsable de la comunicación, además, ha de ser un gestor integral de la comunicación. Esto quiere establecer que, la gestión de la comunicación en las organizaciones se basa en la existencia de un departamento específico: la dirección de comunicación, con un ejecutivo al frente, máximo responsable de toda la comunicación de la organización, que será gestionada de forma global. Este departamento depende y reporta directamente con la máxima dirección de la empresa, y su principal función es la de ser guardián de la imagen, al más alto nivel”*.

### **2.1.1 Habilidades personales.**

*“Un dircom tiene que estar muy dotado para la comunicación, tanto escrita como interpersonal; tener visión estratégica; ser accesible a los stakeholders y a los medios de comunicación, y tener capacidad de influencia (liderazgo) sobre la alta dirección de las organizaciones y sus homólogos funcionales, a los cuales tendrá que asesorar permanentemente en materia de comunicación, a nivel staff.*

*Estas son las cualidades imprescindibles de cualquier persona que tenga que ocupar un cargo de dircom, pero, además, también serán indispensables otras cualidades personales, como la capacidad de conducción de equipos de trabajo, tener flexibilidad para adaptarse a los cambios, hacer frente a los retos con actitud positiva y creativa, tener un espíritu proactivo y resolutivo, con una fuerte capacidad de análisis y de síntesis para diagnosticar certeramente situaciones complejas.*

*Ser convincente, persuasivo, empático y excelente negociador (capacidad retórica), con inteligencia emocional contrastada y capacidad relacional muy alta será de gran ayuda para actuar como mediador entre su organización y sus públicos clave. Hay que valorar también una clara vocación de formación continuada.” (Dircom, 2014)*

Autores como Joan Costa (1999), Hans Jhonsson (1991), Justo Villafañe (1998) y Fernando Martin (1998), en el marco de sus análisis sobre la figura del Dircom y sus funciones, quedan de acuerdo en que esta radica en la elaboración y ejecución del plan estratégico de imagen de empresa, organización o institución a la que pertenezca de manera eficiente. Ha de volverse un punto de referencia importante para la Dirección General, aplicando de forma correcta estrategias, conceptos de identidad corporativa claros, aperciéndose de cómo es vista la institución tanto desde dentro, como fuera por su entorno y stakeholders, y de igual manera haciendo investigaciones que arrojen resultados para medir la percepción y como afecta a los objetivos generales de la organización, la imagen que todo esto genera.

Joan Costa<sup>1</sup> quien es el pionero en impulsar la figura del Dircom a través de todos sus años de trabajos y experiencia en el área, define ocho factores principales respecto al rol de esta figura.

---

<sup>1</sup> Joan Costa es miembro fundador de la *Association Internationale de Micropsychologie Sociale des Communications* (Estrasburgo). Colaborador de la *Associação Brasileira de Semiótica* (São Paulo).

Establece que el Dircon tiene un rol diverso y que ha de fungir como:

- *“Estratega, ya que debe concebir y planificar estrategias de comunicación, coordinadas con la estrategia general de la empresa y los objetivos económicos.*
- *Asesor para la Presidencia y dependiente de ella. Asesor del Consejo de Administración y los Vicepresidentes o Directores, en materia de estrategia y gestión de las comunicaciones.*
- *Político en la medida de su dependencia de Presidencia y por su condición de portavoz institucional.*
- *Planificador de políticas, acciones de comunicación, modelos, planes y procesos.*
- *Defensor de las conductas éticas, de los activos intangibles y de la buena reputación de la empresa, tanto como de los resultados del negocio.*
- *Animador de grupos, entre los que introducirá la didáctica de la comunicación y la cultura transdisciplinar.*
- *Abogado de los públicos ante la empresa, a la que trasladará las voces, las expectativas de los públicos estratégicos y las demandas sociales.*
- *Ingeniero en emociones en tanto que conceptista y gestor permanente de la Imagen global de la empresa.” (Costa, DircomMX. Comunidad estrategica y global, 2010)*

---

Director de la Biblioteca de la Comunicación de Ibérico-Europea de Ediciones (Madrid). Director de la colección Paidós Diseño (Barcelona); de la colección LCRJ Diseño, de Ediciones La Crujía (Buenos Aires), y miembro del Consejo editor de Editorial Trillas (México). Codirector con Daniel Raposo de la colección *Dinalivro* (Lisboa-Brasil).

Costa es Doctor honoris causa por la Universidad Jaume I (España); la Universidad Empresa Siglo XXI (Argentina), y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Desde hace mas de 20 años, ha sido creciente el interés de que los profesionales se formen de manera que los máximos responsables de las comunicaciones en las organizaciones y de gestionar las relaciones institucionales, desarrollen su labor primordial en crear y mantener una buena reputación ante sus stakeholders. Los Dircoms, resguardan uno de los activos con más valía en el mundo de los negocios en la actualidad.

Ha sido numerosa la creación de eventos académicos dirigidos a comunicadores y empresarios en la búsqueda de que se percaten de la importancia y necesidad que representa para una empresa u organización implementar y posicionar la figura del Dircom en su estructura organizacional.

Sandra I. Fuentes Martinez, Directora de la especialización en comunicación organizacional, en su artículo titulado, *Dircom líder estratégico de las comunicaciones en las organizaciones*, cita a Marcelo Manucci Doctor en Comunicación de la Universidad del Salvador (Buenos Aires) quien afirma que: *“El DirCom es un alquimista de símbolos y percepciones que, a partir de la percepción de situaciones del entorno, debe generar procesos para integrar nuevos datos hacia el interior de las organizaciones, definir y focalizar nuevos desarrollos competitivos y generar un marco estratégico para las decisiones e intervenciones de la organización en diferentes mercados o sectores de la comunidad.”* (Fuentes, Sandra, Pág. 3) .

No es un profesional cualquiera quien ha de estar a cargo de esta posición en el organigrama de una empresa u organización, se trata de una pieza clave para unir todas las áreas, para mejorar la productividad y cumplir con objetivos, en el entendido de que su presencia dentro del conjunto no es más que para colaborar y aportar al equipo directivo desde una estrategia global. El Dircom debe posicionarse como un líder estratégico de la comunicación dentro de la organización.

## 2.2 ¿Por qué un Dircom?

Está claro que cada empresa u organización tiene su particularidad. Ya sea por su tamaño o cantidad del grupo, su naturaleza de negocio o singularidad, se determina la estructura de la Dirección de Comunicación.

Se establece como parte fundamental de la actividad ejecutiva de comunicación la de crear, mantener y transmitir una imagen positiva de la institución.

Ante esto, es determinante que para el desarrollo efectivo de una estructura de comunicación dentro de una organización, se debe puntualizar y tener presentes diversos espacios que son vulnerables a la hora de generarse el proceso de comunicación organizacional, es por esto que se establece como idóneo que de la Dirección de Comunicación “DirCom” se desprenda, la comunicación corporativa/institucional; la comunicación interna/organizacional y la comunicación comercial/marketing.

Todo esto para que pueda darse una gestión coherente de las actividades de comunicación, la implicación de todos los públicos de la institución, así como lograr el fortalecimiento de la imagen y reputación corporativa.

*“El dircom actual ya no es un periodista concentrado en que “salgan noticias” sobre la empresa, sino un estratega de esa adaptación a múltiples relaciones. Integrar todas esas relaciones y el encaje general de la empresa en la sociedad es su gran reto en nuestro siglo (Caywood), y pesa sobre él la responsabilidad de interpretar la opinión pública sobre la compañía y aconsejar en consonancia a todos los niveles de decisión.” (Anuario de la comunicación 2012, 2012, Pág.46)*

Frecuentemente, en las organizaciones sucede que cuando la comunicación no está alineada, los mensajes por consiguiente se distorsionan y provoca que de igual manera este distorsionada la imagen y reputación de la misma, de ahí que se asegure un propósito fundamental que es la gestión de una única voz, una sola imagen y un solo discurso en su diversidad, estableciendo con esto que la comunicación bien manejada es un punto primordial para el desarrollo y posicionamiento de la imagen de la organización.

*“El éxito o fracaso de las empresas no depende únicamente de ellas mismas sino de un conjunto de interrelaciones complejas que las hagan competitivas. Y esta complejidad del medio ambiente de los negocios es en gran medida consecuencia de la propia globalización.”* (Ritter, 2013, Pág. 21)

Existen factores que están ligados profundamente con la organización y que determinan su accionar, modo de plantear estrategias y desarrollar tácticas. El mundo, aceleradamente, avanza en gran escala, y de igual manera va cambiando su entorno. Ineludiblemente los directivos de las organizaciones han ido dando cabida a que la globalización transforma a los clientes, genera más competencia y provoca, por supuesto, cambios, entendiendo que la forma tradicional de dirigir ahora ha dado paso a que la organización se convierta en un sistema abierto, no jerarquizado. Sistemas que establecen un intercambio constante con su entorno, que es donde se encuentran sus clientes, sus competidores y todos aquellos que forman parte de sus stakeholders.

En un sistema cuya realidad presenta la importancia de la interconexión; las empresas y organizaciones en la actualidad están obligadas a adaptarse con mayor rapidez a los constantes cambios que se suceden en el ambiente externo que no vacila en modificar sus tendencias.

Cuanta más rapidez presente el entorno en realizar sus cambios, la organización se ve obligada a modificar su estrategia, sin reparo para procurar no perder el compromiso (*engagement*) con sus públicos, y evitar quedarse rezagada y afectar la reputación corporativa.

Frecuentemente, el modelo de negocio de negocio, la gestión y el liderazgo de cualquier compañía se ve afectado por la cambiante situación. Es entonces por esto que deben adaptarse a las nuevas demandas del mercado, de sus empleados, socios, colaboradores e incorporarse a procesos de reflexión, innovación o reinención hacia esta nueva realidad.

La figura del Dircom supone ser innovador, ser agente de cambio, diversificar la organización o empresa adaptándola a las nuevas necesidades, logrando entender y ver estos procesos como una oportunidad para lograr una gestión efectiva y adecuada de la comunicación.

El Dircom se convierte en el líder y es por esto que los líderes de esta nueva etapa tienen el compromiso de transmitir, entusiasmar, convencer y contagiar a sus colaboradores y, si no lo logran, todo su esfuerzo por querer alcanzar la innovación y por cambiar, estará destinado a quedar olvidado en un cajón sin fondo donde la frustración y la ansiedad serán las consecuencias menores de un proceso que se ha mal gestionado.

En consecuencia, el Dircom es un recurso indispensable para las organizaciones actuales. Una mala gestión de comunicación trae repercusiones de atención e importantes para la organización, y en estos momentos cuando se ha de garantizar una estructura bien organizada, una planificación estratégica, una comunicación ágil, creíble, ya que es cuando se está más expuesto a críticas. Hoy en día, esta figura se convierte en la palanca que impulsa la reputación, imagen de la empresa, igualmente, sirve de apoyo al resto de los líderes en procesos de cooperación y colaboración, necesarios para hacerle frente a lo venidero.

## 2.2 El Dircom 2.0 o CRO

Los tiempos cambian, y así mismo la evolución se hace inminente en el mundo globalizado. La Gestión de comunicación, constantemente está expuesta a cambios y el profesional que frente a esta realidad permanezca estático, se apresta al fracaso, tanto de su labor, como al de la organización que maneja.

Luego de los incansables esfuerzos de muchos expertos en el tema por introducir y plantear la importancia de la figura del Dircom para las organizaciones, y luego de los innumerables avances que se han sucedido, las exigencias del cumplimiento de la labor del director de comunicación se transforman y, en mayo de 2011, se hace oficial la denominación de la figura del Chief Reputation Officer (CRO), o Dircom 2.0, una versión evolucionada de la figura que ya se conoce.

El nuevo rol del Dircom 2.0 es la de eliminar la manera fragmentada en la que muchas organizaciones se relacionan con sus públicos, situación que provoca la vulnerabilidad frente a momentos de crisis, y por supuesto, cosa que afecta la competitividad. En una organización, la forma de transmitir los mensajes y el proceso de conocimiento de la información tiene que estar establecido organizadamente, de manera que, la brecha de desconocimiento sobre los factores que crean la identidad y reputación, sea reducido.

*“El CRO es el responsable de la reputación, la marca corporativa, las relaciones públicas e institucionales, los asuntos públicos y gubernamentales y de la gestión integrada, coherente, consistente y eficiente de todas las comunicaciones internas y externas, tanto en todos los puntos de contacto físicos como virtuales, con el fin de crear una base favorable para las relaciones sólidas y duraderas con sus stakeholders. Sus principales funciones son las de:*

- *Implementar una política de comunicación integrada que esté activamente incorporada en la estrategia global de la organización.*
- *Velar con “poder de policía” porque la comunicación publicitaria de la empresa no hiera la susceptibilidad de los públicos, en especial si está relacionada con las minorías étnicas, religiosas, de género o de cualquier otro tipo.*
- *Entender el mercado y públicos estratégicos de la compañía y ofrecer conocimiento y herramientas a la compañía para mejorar las percepciones y comportamientos favorables hacia la empresa.*
- *Construir fuertes relaciones con los stakeholders.*
- *Apoyar a la organización para crear una alineación estratégica a la misión, visión de la corporación global y a sus valores, tanto interna como externamente.*
- *Ayudar a la organización en la creación de una marca corporativa sólida.*
- *Asesorar a la organización en la creación y mejora de una reputación sostenible.*
- *Apoyar y asesorar a la organización en la identificación y mitigación de riesgos de Reputación y participar en aquellas decisiones que puedan afectarla.*
- *Preparar a los directivos y ejecutivos de la organización para que estén en condiciones de desarrollar una comunicación persuasiva intensa con los públicos clave de la empresa.*
- *Desarrollar un cuadro de mando integrado (Balanced Scorecards) para medir los resultados de las comunicaciones de la empresa, el desempeño de su marca corporativa, su reputación y otros intangibles y poner de relieve la rendición de cuentas y la creación de valor de los negocios y la rentabilidad financiera.” (Ritter, El valor del capital reputacional: por qué la opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico. 1a ed., 2013, Pág. 28)*

<b>PARA TENER EN CUENTA</b>	
<b>La función tradicional del comunicador corporativo: la comunicación desde el abordaje del especialista</b>	<b>La función del dircom 2.0 o CRO: la comunicación desde un abordaje integrador y estratégico</b>
Entiende a la comunicación como un flujo de información unidireccional.	Entiende a la comunicación como un proceso integrador y de flujo bidireccional.
Evalúa el <i>output</i> (resultado). Por ejemplo la cantidad de audiencia impactada o el <i>clipping</i> en términos de su costo equivalente en espacios publicitarios.	Evalúa el <i>outcome</i> (consecuencia del resultado) Por ejemplo el cambio actitudinal de los consumidores o el nivel de favoritismo de los medios de prensa en sus artículos sobre la empresa.
En general no mide el desempeño de su departamento y cuando lo hace evalúa solo la eficacia de su gestión, es decir la capacidad de concretar lo propuesto en términos de ejecución del plan aprobado.	Realiza la medición del desempeño de su área basándose en los KPI (Key Performance Indicators). De este modo mide la eficiencia es decir, la relación entre los objetivos por él alcanzados y los recursos que ha utilizado para tal fin.
Necesita y posee aptitudes y habilidades funcionales especializadas en comunicación (institucional, de marketing, relaciones públicas, prensa).	Necesita y posee conocimientos y habilidades de <i>management</i> , de comunicación interactiva y de capacidad de conectividad (arma redes de contactos).
Pone énfasis en el control del presupuesto. Batalla por la asignación del presupuesto del ejercicio fiscal. Justifica el gasto.	Pone el énfasis en el relacionamiento con los <i>stakeholders</i> . Demuestra el valor que agrega su función a la empresa.

<p>Trabaja sobre decisiones estratégicas tomadas en el más alto nivel (le “bajan líneas”)</p>	<p>Es parte del proceso de decisiones estratégicas porque integra el centro de de-cisiones (Comité Ejecutivo)</p>
<p>Lucha constantemente para ganar o defender espacios de poder y status en la organización (política de “quinta”).</p>	<p>Trabaja en equipo en el seno de la alta gerencia.</p>

**CAPITULO II**  
**MARCO METODOLOGICO**

## **1.1 Planteamiento del problema de investigación**

Como en todo proceso de comunicación interpersonal, es primordial que el intercambio de información se realice de forma que tanto el emisor, el canal y el receptor estén en sintonía y cumplan de manera correcta con sus cometidos, que es transmitir un mensaje, y que el mismo, por supuesto, sea interpretado como desde inicio se espera.

El proceso de comunicación que debe existir dentro de una empresa u organización es parte vital en el desarrollo de sus actividades, tanto de manera interna, como externa. Las fortalezas o debilidades de una organización pueden verse reflejadas y potencialmente, pueden afectar positiva o negativamente las actividades comunicacionales, la imagen, percepción de sus públicos internos y externos, e inclusive la dirección hacia la que se orienta la misma.

Como objeto de estudio se tomó al Ministerio de la Juventud, (ver anexo 5), entidad gubernamental creada por la promulgación de la Ley General de Juventud 49-00, el 26 de Julio del 2000 de manera definitiva, cuyo objetivo es el de promover el desarrollo integral en las y los jóvenes, formulando, coordinando, monitoreando y evaluando la Política Nacional de juventud. Coordinando con las OG's y ONG's a fin de garantizar la ejecución de programas, planes y proyectos que consecuentemente lleven a la implementación de las políticas sectoriales y la aplicación de los criterios de juventud.

Actualmente en el Ministerio de la Juventud (MJ), no existe una dirección de comunicación como tal, en su organigrama se refiere a un departamento de comunicación, de donde se desprenden la división de relaciones públicas, división de prensa, división de protocolo y la división de audiovisuales y documentación. Los procesos a realizar en este departamento no siempre

están sujetos a la orden directa del encargado del mismo; de forma constante las actividades que se desarrollan en él se ven afectadas por el hecho de que no está establecida una normativa que logre que estas estén alineadas con quien está al mando. La comunicación, tanto interna, como externa es deficiente, los colaboradores no se sienten involucrados con la institución y su filosofía corporativa, la relación con los stakeholders del MJ no es favorable y de manera significativa afecta la imagen y reputación corporativa, y como consecuencia, los objetivos del negocio y su posicionamiento en el mercado, los procesos de comunicación, no se realizan de forma correcta puesto que en muchas ocasiones no son realizadas por quienes corresponde.

Consecuentemente, partiendo del hecho de que el Ministerio de la Juventud, es una institución que de manera constante se relaciona con sus públicos, que no exista una figura que establezca políticas comunicacionales claras, que diseñe una estrategia general de comunicación según los grupos de interés, e instaure las normativas de organización de la misma para lograr sus objetivos y, así mismo, mantener la organización con el fin lograr un posicionamiento efectivo, incita pues, a querer implantar la necesidad de una figura de DirCom dentro de la institución que mantenga una coherencia comunicativa en todos los aspectos que desarrolla la institución, así como también, logre el funcionamiento de la dirección de manera alineada, fortalecer las relaciones con sus públicos de interés y, no menos importante, el posicionamiento y reputación corporativa dentro del mercado.

### **2.1.1 Formulación del problema**

A continuación establecimos cuestionantes respecto a nuestro tema de investigación, con la finalidad de identificar y así poder sustentar las razones por las que nos involucramos en este proyecto.

¿A qué se debe la necesidad de la creación de una dirección de comunicación (DirCom) en el Ministerio de la Juventud, en el periodo Mayo-Julio 2014, en Santo Domingo, República Dominicana?

### **2.1.2 Sistematización del problema**

- ¿Por qué no existe una dirección de comunicación (DirCom)?
- ¿Cómo afecta la inexistencia de una dirección de comunicación en la institución?
- ¿Cuál es el rol que juega el DirCom en el desarrollo de los procesos comunicacionales que desarrolla la institución?

## **2.2 Objetivos de la investigación**

En este acápite, luego de planteada la situación actual en el Ministerio de la Juventud, establecemos el propósito de realizar esta investigación, proponiendo los factores en los que fue basada esta investigación de campo y así poder plantear de manera clara la importancia de que la gestión de comunicación en una institución sea realizada por un experto en el área.

### **2.2.1. Objetivo General**

Crear la Dirección de comunicación (DirCom) para el Ministerio de la Juventud.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Establecer la importancia de que exista una dirección de comunicación (DirCom) dentro de una institución.
- Describir la estructura organizativa de una dirección de comunicación.
- Analizar cómo incide la existencia de un DirCom en el MJ.

- Definir cuál es el rol que juega el DirCom en el desarrollo de los procesos comunicacionales en la institución.
- Determinar las funciones que desarrolla un DirCom en la institución.

## **2.3 Justificación de la investigación**

Esta investigación es teórica, ya que se utilizaron distintos documentos de diversos autores que han contribuido con su conocimiento para explicar la necesidad de que dentro de las instituciones y empresas exista una dirección de comunicación que regule los procesos, y diseñe una estrategia general de comunicación de acuerdo a los públicos objetivos, coordine y controle el posicionamiento, la gestión de marca y la percepción de los colaboradores, para el buen desenvolvimiento de los mismos, y de estos se hará uso para identificar y demostrar la importancia de contar con las actividades comunicativas que se desprenden de esta dirección..

Asimismo, en el aspecto metodológico, como instrumentos medibles de la investigación se realizaron, recorridos de observación, entrevistas, encuestas y análisis documentales y bibliográficos para lograr los objetivos trazados.

Es práctica, porque se entendió pues, que la creación de una dirección de comunicación (DirCom) en el Ministerio de la Juventud, generará un mayor posicionamiento, un acercamiento con los medios, así como la creación y fortalecimiento de las relaciones institucionales con los stakeholders, de igual manera, se gestionara al MJ como una marca y se buscara lograr los objetivo del negocio teniendo a favor una correcta aplicación de herramientas y canales comunicativos, con el fin de que la transmisión de las informaciones, el conocimiento de parte de los colaboradores internos y externos sobre las acciones emprendidas por la institución, sean eficaces y efectivas, y por supuesto, esto sea reflejado en la cultura corporativa y el clima laboral.

## **2.4 Definiciones conceptuales (Ver anexo 6)**

### **2.5 Hipótesis.**

#### **1er grado.**

No existe una dirección de comunicación (DirCom) en el Ministerio de la Juventud.

#### **2do grado.**

El manejo de los procesos de comunicación dentro de la institución no es efectivo ya que no existe una estrategia general de comunicación establecida por un DirCom, lo que imposibilita la gestión, coordinación y relación de comunicación de la misma con sus públicos de interés.

Variables	Definición	Indicadores
Dircom	<p><b>Caravillas (2003)</b>, apunta que el <b>Dircom</b>, es un profesional de la comunicación que, establece un plan o estrategia de comunicación para lograr objetivos y asume la responsabilidad de la imagen y reputación corporativa. Es el más alto responsable de la Comunicación Organizacional (Externa e Interna) y de la Cultura Organizacional.</p>	Herramientas
		Medios
		Canales
Empleados	<p>Es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación. Recuperado en <a href="http://recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011">:http://recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011</a></p>	Sexo
		Cantidad
Comunicación	<p>La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en nuestras sociedades democráticas. Recuperado de: <a href="http://www.losrecursoshumanos.com">http://www.losrecursoshumanos.com</a></p>	Niveles de comunicación
		Herramientas
		Percepción de colaboradores
		Percepción de stakeholders
		Manejo de cultura organizacional
Organización institucional	<p>Es el orden establecido dentro de una entidad que se refiere a la estructuración de áreas de trabajo, procesos y desarrollo de actividades. <b>Recuperado de: Creación personal</b></p>	Áreas de trabajo
		Nivel de mando

## **2.6 Aspectos metodológicos**

### **2.6.1 Tipo de investigación.**

#### **Exploratorio**

Esta investigación es de alcance exploratorio porque se basó en el análisis de un conjunto de variables con el propósito de demostrar la necesidad de crear una dirección de comunicación en el Ministerio de la Juventud, que diseñe y establezca las estrategias y políticas de comunicación, y así sean regulados los procesos que en ella se realizan a través de estudios realizados en libros, informes, artículos publicados, que permitirán realizar la investigación.

#### **Descriptivo**

Esta investigación es descriptiva porque intenta explicar los factores que intervienen y afectan a la institución negativamente por la inexistencia de una dirección de comunicación, y así mismo las ventajas de su implementación, por medio de cuestionarios, entrevistas, y observación para realizar la investigación.

#### **Correlacional**

Esta investigación es correlacional porque relacionó distintos conceptos y variables, tanto en fondo, como en forma, para establecer el manejo incorrecto de la comunicación en el Ministerio de la Juventud y las consecuencias que de ello se desprenden, que impiden que el desarrollo efectivo del proceso comunicacional.

## **2.6.2 Métodos de investigación**

### **Observación**

El método de estudio se basó en la observación de los distintos espacios de trabajo dentro de la institución, en especial el departamento de comunicaciones, con el propósito de identificar el clima laboral y el desarrollo de los procesos que allí impera.

### **Análisis y síntesis**

Se utilizó el análisis de las informaciones obtenidas mediante la recopilación de los datos por medio de la encuesta y entrevistas a los colaboradores, para luego sintetizar el resultado y dar respuesta al objeto de estudio de esta investigación.

## **2.6.3 Fuentes**

### **2.6.3.1 Primarias**

Fuentes primarias que se sustentaron en libros, autores, artículos de revistas (entrevistas), artículos documentales y bibliográficos.

### **2.6.3.2 Secundarias**

Fuentes secundarias como, diccionarios e informes, siendo ambos válidos para realizar la investigación.

## **2.7 Técnicas**

**2.7.1 Observación directa participante**, realizada a las distintas áreas del Ministerio de la Juventud, en especial al departamento de comunicaciones, con el propósito de percibir conductas, manejo y desarrollo de procesos y tareas, así como el clima laboral del mismo.

**2.7.2 Entrevistas**, que se realizaron a especialistas en el área de comunicación, específicamente directores de comunicación, entre ellos:

- Elvin Castillo, Encargado de Comunicación del Ministerio de la Juventud.
- Martiza Ruiz, Directora de comunicaciones del CAPGEFI.
- Cinthia Lazala. Directora de comunicaciones del Observatorio Político Dominicano de la Fundación Global Democracia y Desarrollo, FUNGLODE.

**2.7.3 Encuesta**, que fue aplicada al personal interno del Ministerio de la Juventud, con el propósito de identificar la percepción sobre la comunicación interna que impera, así como el manejo de las informaciones y las herramientas utilizadas para su difusión.

**2.7.4 Análisis de documentos**, que se basó el estudio de documentos, artículos de libros y extraídos de la web, informes y revistas relacionados al campo de investigación.

## **2.8 Población y muestra**

Esta investigación estuvo dirigida a todos aquellos que forman parte del Ministerio de la Juventud, en Santo Domingo, Republica Dominicana, en el período Mayo – Julio 2014, con el interés de identificar las causas que provocan crisis de comunicación, así como el manejo de los procesos de comunicación interna y externa, para luego hacer uso de las informaciones y poder demostrar la necesidad del objeto de estudio de esta investigación.

Se tomó una muestra de 40 personas, de unos 350 empleados, de la cede central, todos ellos empleados de la institución para así lograr obtener una respuesta acercada a la realidad general de la situación, con un mínimo margen de error.

Es una muestra probabilística, ya que los empleados de la institución fueron elegidos de manera aleatoria para la aplicación de las técnicas de investigación, teniendo todos la posibilidad de encajar en el perfil de la muestra.

**CAPITULO III**  
**ANALISIS DE LA INVESTIGACION**

## **Capítulo III**

### **3.1 Interpretación de resultados e informe de la investigación**

#### **3.1.1 Análisis FODA Ministerio de la Juventud**

##### **Fortalezas**

- Parte de personal está calificado para desarrollar y ejecutar funciones con cualidades para ser explotadas.

##### **Oportunidades**

- Fortalecer la comunicación entre los diversos departamentos de la institución, para alinear los procesos de manera optima.
- Eficientizar el manejo de información para que los empleados estén al tanto de los procesos y de los nuevos proyectos.
- Implementar los medios y herramientas pertinentes para que la información llegue de manera oportuna y a tiempo, tanto interna, como externamente.
- Fortalecer las relaciones superior – subordinados.
- Desarrollo de programas de integración.

##### **Debilidades**

- Irreverencia hacia los directivos.
- Falta de comunicación entre el Ministro y sus directivos.
- Falta de comunicación entre departamentos.
- Estructura organizacional desorganizada.
- Distorsión de la comunicación descendente.

- Aspectos negativos de la comunicación informal presentes.
- Desconocimiento de la filosofía corporativa de la institución.
- Instalaciones deterioradas.
- Inexistencia de un manual de comunicación estructurado.
- Incumplimiento de manual de funciones.

### **Amenazas**

- Ambiente laboral no agradable.
- Uso inadecuado por los empleados de la información enviada.
- Comportamientos reactivos.
- Clientes insatisfechos.
- Mala reputación frente a la opinión pública.
- Empleados inconformes y disgustados.
- Imagen institucional decaída.

### **3.1.2. Sistema de comportamiento de las variables de acuerdo a los indicadores establecidos para la investigación en el MJ.**

De acuerdo a las variables establecidas, (Dircom, empleados, comunicación, y organización institucional), para establecer las bases de desarrollo de esta investigación, y luego de realizar las distintas técnicas pautadas, se presentaron diversos comportamientos respecto a las actividades de comunicación que se desenvuelven en el Ministerio de la Juventud y su entorno.

A partir de los datos obtenidos en cuanto al Dircom, pudimos observar que existen las herramientas, medios y canales para poder instaurar esta figura e integrar los procesos comunicacionales, sin embargo, se hace necesario un acercamiento con el alto directivo para poder aclarar y lograr que este entienda la necesidad e importancia del Dircom para la institución.

Con respecto a los empleados, existen una cantidad de unos 256 empleados en la sede central del Ministerio de donde se tomó una muestra de 40 para desarrollar la investigación. En su mayoría son empleadas de sexo femenino quienes allí laboran.

Tomando en cuenta la variable de comunicación, respecto a los niveles de comunicación, en el Ministerio de la Juventud se dan distintos niveles, ascendente, descendente y horizontal, entre las distintas jerarquías existentes, directivo principal, (Ministro), altos directivos (Viceministros), nivel medio (encargados y directores), y empleados, sin embargo, se percibe una comunicación autócrata, existe burocracia en el proceso el cual está supeditado al mando superior y de donde emanan todas las directrices a

realizar, haciendo que la comunicación se concentre en una sola vía, sin oportunidad de retroalimentación.

Como herramientas para el traspaso y conocimiento de la información, cuentan con los memorandos o circulares, murales, correo electrónico institucional, reuniones de personal, manual de funciones. Sin embargo, de estos antes mencionados, los memorandos o circulares son los utilizados con mayor frecuencia, en menor proporción, y en algunos departamentos, las reuniones de personal, dando esto como resultado que no le saquen provecho a las vías con las que cuentan para hacer efectiva la comunicación.

Se pudo percibir que tanto los colaboradores, como los stakeholders, tienen una percepción desfavorable de cómo se realiza el proceso de comunicación en el Ministerio de la Juventud. Ambos públicos, internos y externos, frente a la investigación realizada, muestran descontento con el trato que reciben, el manejo de procesos referentes a los servicios que solicitan, y de igual forma, no se sienten identificados por la institución.

Todo este mal manejo de comunicación, pudo reflejar un deterioro en el clima organizacional de la institución. El poco sentido de pertenencia, la apatía y actitud medalaganaria son perceptibles, situación que aporta una mala imagen y reputación a la institución y quienes de ella forman parte.

Siguiendo con la variable de organización institucional, pudimos observar que los espacios con que cuenta la institución, son insuficientes para la cantidad de empleado con que cuenta. A raíz de esto, se aprecia que pueden surgir inconvenientes con el desarrollo del proceso y la documentación con que allí

se trabaja, pudiendo provocar el extravío o pérdida de la misma. Asimismo, al haber distintas personas ocupando un espacio menor, se aprecia cierto nivel de desorganización de las áreas de trabajo.

Referente a los niveles de mando, en la institución, se presentan diversos comportamientos respecto a la forma con la que son dirigidos los departamentos, y vice ministerios de la institución. En ocasiones, a percepción del directivo, las acciones son realizadas de forma incompleta. Se nota cierta irreverencia hacia los altos directivos, en el entendido de que al no haber recibido una inducción, al estar establecidos ciertos parámetros de acción en cada dirección, muchos de los empleados no muestran una actitud de respeto, hacia los mismos.

### **3.1.3 Sistema de comportamiento, manejo de procesos y comunicación en el Ministerio de la Juventud.**

De acuerdo a la investigación realizada mediante el recorrido de observación, (Ver anexo 2), pudimos darnos cuenta de que en el Ministerio de la Juventud, tanto en el departamento de comunicaciones, así como en la institución en general los procesos, (utilización de herramientas de comunicación, recepción de clientes, actividades internas y externas, manejo de clima y cultura organizacional), a pesar de que presentan deficiencias en su realización y manejo, están cargados de situaciones de conflicto que afectan a los empleados quienes los ejecutan lo que provoca que desde la matriz, que es este departamento se extrapolen las deficiencias comunicacionales que afectan la institución, generando un ambiente desfavorable.

Los empleados de todos los niveles de jerarquía de una u otra forma hacen presentes actitudes de descontento y desinterés, ya que entienden que el manejo de la comunicación, la organización de los procesos, el respeto que debe existir entre un empleado y otro, incluso de acuerdo al nivel de mando que este posee, no son tomados en cuenta de la manera correcta.

Existen déficits en cuanto a las herramientas de trabajo con las que cuentan por lo que no todos pueden desarrollar y ejecutar su labor de manera efectiva. La comunicación entre el mismo nivel, se torna tensa por momentos por las diferencias de pensamientos de uno y otro. La dejadez y poco sentido de pertenencia hacia la institución evidencia una serie de acciones y actitudes impropias de una institución de servicios, que como fin tiene la responsabilidad de mantener una relación propicia tanto con su público interno, como con el externo.

En el departamento de comunicaciones se presencia que en ocasiones el superior es permisivo con las actitudes de confianza generando una mala interpretación de la información, lo que provoca que a la hora de realizar una tarea no sea atendida de forma inmediata y firme.

### 3.1.3.1 Tabla No. 1. Relación de problemas de manejo de comunicación en el MJ.

#### Relación de problemas

- Ambiente tenso.
- Comportamiento desinteresado.
- Acciones divorciadas de una institución gubernamental.
- Notables conflictos entre uno y otro empleado.
- Se percibe cierta armonía entre el superior y los empleados (algunos), para otros se torna en ocasiones diplomático.
- Poco comunicativos entre sí.
- Flujo de comunicación superior – empleado un poco tenso.
- No todos poseen habilidades diestras.
- No se realiza el control de procesos manera efectiva y eficiente.
- Desmotivación.
- Actitudes medalaganarias
- Descontento.
- Apatía.
- En ocasiones no son tratados de manera firme.
- Poca organización de espacios de trabajo y documentos.
- Manejo de conflictos deficiente.

### **3.1.4 Situación de comunicación interna en el Ministerio de la Juventud.**

La comunicación se establece como componente fundamental para la resolución de conflictos y situaciones que generan que el logro de objetivos se vea afectado. Su razón de ser es fungir como mecanismo facilitador en la toma de decisiones, a razón de que, propone información solicitada y valora diversas opciones que puedan hacerse presentes.

La comunicación comprende un sinnúmero de factores en el proceso de comunicación, de los cuales, informar, aclarar y orientar corresponden a sus ejes de acción, que son los que marcan qué se debe hacer, si es correcto lo que se está realizando y si no, establecen los puntos de partida para hacer correcciones de las situaciones o cosas que presentan disfuncionalidad.

Partiendo de la investigación realizada, se establece que uno de los principales problemas en el Ministerio de la Juventud es que las informaciones de manejo oficial en cuanto a los procesos, así como de las actividades a realizarse no son manejadas por todos los empleados, ya que en muchas ocasiones el manejo es hermético o son notificadas a destiempo.

La herramienta más utilizada para hacer llegar las informaciones son las circulares o memorandos, sin embargo, estas en gran proporción de tiempo no son enviadas con el tiempo prudente para que sean conocidas por el público interno, y de una u otra forma se generan los rumores relacionadas a estas informaciones, estableciendo que en gran manera el boca a boca impera en el proceso de comunicación, lo que genera distorsión en el mensaje y por consiguiente, disfuncionalidad y discapacidad del cumplimiento de las labores.

El tipo de comunicación en el Ministerio de la Juventud es descendente, las informaciones son emanadas desde el mando superior hacia los distintos niveles de jerarquía, sin embargo, se evidencia que el acceso a informaciones importantes, el manejo de la comunicación de estas es reservado y de poco alcance para la mayoría de empleados, inclusive, entre los departamentos de la institución, a pesar que de manera natural están vinculados en su mayoría para la ejecución de sus responsabilidades.

La motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores es visiblemente desfavorable. Se aprecia que los empleados no se sienten identificados con la institución y la valoración de la comunicación dentro de la misma, de acuerdo al proceso investigativo, arroja que se pasea entre ser regular y muy mala.

### 3.1.4.1. Análisis de los resultados de la encuesta (Ver encuesta en anexo 3)

#### Datos demográficos Sexo

##### Interpretación:

De acuerdo al sexo, la distribución porcentual de todos los encuestados, correspondió al 65% sexo femenino con una cantidad de 26 y 35% al sexo masculino, con una cantidad de 14, de una muestra de 40.

Tabla no. 2

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	26	65%
	Masculino	14	35%
	Total	40	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.

(Ver Figura No. 1, Anexo 7a)

#### Edad

##### Interpretación:

De acuerdo a la edad, el mayor número de empleados está comprendido entre la edad de 18 a 25 años, con un 45% de la muestra.

Tabla no.3

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	18 a 25	18	45%
	25 a 30	14	35%
	30 a 35	6	15%
	35 a más	2	5%
	Total	40	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.

(Ver Figura No. 2, Anexo 7b)

**1. ¿Conoce usted la Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores) del Ministerio de la Juventud?**

**Interpretación:** La distribución porcentual de los empleados entrevistados de acuerdo al conocimiento de la filosofía institucional indica que en un 75% la sabe.

**Tabla no. 4**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	30	75%
	<b>No</b>	10	25%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.  
(Ver Figura No. 3, Anexo 7c)

**2. Indique, ¿Por cuál o cuáles medios se entera usted de las informaciones y actividades que realiza la institución?**

**Interpretación:** De acuerdo a los medios que se utilizan para transmitir información en el Ministerio de la Juventud, los mayores valores porcentuales están entre la circular o memorando con un 55%, y el rumor o boca a boca presentando en un 37.5%.

**Tabla 5.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Circular o memorandos</b>	22	55%
	<b>Murales</b>	2	5%
	<b>Rumores - Boca a boca</b>	15	37.5%
	<b>Ninguna de las anteriores</b>	1	2.5%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.  
(Ver Figura No. 4, Anexo 7d)

**3. ¿La información entre un departamento y otro, es difundida de manera clara y efectiva?**

**Interpretación:** El 57.5% de la muestra encuestada considera que la información entre departamentos no fluye de manera clara y efectiva.

**Tabla no. 6**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	17	42.5%
	<b>No</b>	23	57.5%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.  
(Ver Figura No. 5, Anexo 7e)

**4. Respecto a las informaciones relacionadas a otros departamentos, ¿Tiene usted fácil acceso a ellas?**

**Interpretación:** De acuerdo al fácil acceso de las informaciones, la mayor proporción de los empleados encuestados corresponden su respuesta de forma negativa, traduciéndose a un valor porcentual de 72.5%.

**Tabla no. 7**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	11	27.5%
	<b>No</b>	29	72.5%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.

(Ver Figura No. 6, Anexo 7f)

**5. ¿Las informaciones oficiales del MJ, llegan a todos los empleados sin importar su cargo o área?**

**Interpretación:** De acuerdo a las informaciones oficiales del MJ, el valor porcentual de 70%, indica que no todos los empleados se enteran de las mismas.

**Tabla no. 8**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	12	30%
	<b>No</b>	28	70%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.

(Ver Figura No. 7, Anexo 7g)

**6. ¿Se realizan reuniones ocasionales en el departamento donde labora para establecer el plan de trabajo correspondiente a esa área?**

**Interpretación:** Respecto a si son realizadas reuniones ocasionales para establecer el plan de acción, tomando en cuenta los departamentos en los que se realiza con sus integrantes, el 52.5% de ellos suele reunirse regularmente para seguir lineamientos en la realización de tareas asignadas por sus superiores. El 47.5% restante no lo hace.

**Tabla no. 9**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	21	52.5%
	<b>No</b>	19	47.5%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.

(Ver Figura No. 8, Anexo 7h)

**7. ¿La institución recibe y/o acepta sugerencias de los empleados para su mejora?**

**Interpretación:** La sugerencias de parte de los empleados de la institución no son aceptadas por el directivo, representando un valor porcentual de 77.5%.

**Tabla no. 10**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	9	22.5%
	<b>No</b>	31	77.5%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.

(Ver Figura No. 9, Anexo 7i)

**8. ¿Se acostumbra en la institución incentivar a los empleados para que se preparen en sus áreas de profesión?**

**Interpretación:** Un 82.5% de los encuestados afirmaron que no se estila incentivarlos para la preparación profesional en la institución.

**Tabla no. 11**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	7	17.5%
	<b>No</b>	33	82.5%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.

(Ver Figura No. 10, Anexo 7j)

**9. ¿Entiende usted que las informaciones oficiales relacionadas al MJ son comunicadas a tiempo?**

**Interpretación:** En cuanto a que las informaciones de la institución sean comunicadas a tiempo, un 27.5% estuvo de acuerdo en que si, mientras un 72.5% considera que esto es negativo.

**Tabla no. 12**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Si</b>	11	27.5%
	<b>No</b>	29	72.5%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.  
(Ver Figura No. 11, Anexo 7k)

**10. ¿De qué forma calificaría usted la comunicación dentro del Ministerio de la Juventud?**

**Interpretación:** La comunicación en la institución es valorada en su mayoría de forma regular en un 35% y muy mala con un valor porcentual de un 30%.

**Tabla no. 13**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Excelente</b>	3	7.5%
	<b>Buena</b>	7	17.5%
	<b>Regular</b>	14	35%
	<b>Mala</b>	4	10%
	<b>Muy mala</b>	12	30%
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Ministerio de la Juventud.  
(Ver Figura No.12, Anexo 7l)

### **3.1.5 Viabilidad de la figura del Dircom en el Ministerio de la Juventud**

(Ver modelo de entrevista en Anexo 3)

Indudablemente la comunicación es parte fundamental en el desarrollo de la vida cotidiana, y dentro de las empresas u organizaciones se hace mucho más importante para el desenvolvimiento de sus funciones una buena gestión de ella.

La figura del Dircom, ha venido a transformar el sistema tradicional de hacer comunicación, ya no solo se trata de notas de prensa y traspaso de información a los medios, la función del director de comunicación es la de coordinar, diseñar y gestionar la comunicación a partir de la creación de una estrategia de comunicacional que apunte al logro de los objetivos y metas trazados. Es un ente neurálgico dentro de la estructura de la organización.

Maritza Ruiz, Directora de comunicaciones del Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, CAPGEFI, dependencia del Ministerio de Hacienda, Elvin Castillo, Encargado del Departamento de Comunicaciones del Ministerio de la Juventud, así como, Cinthia Lázala, Directora de Comunicaciones del Observatorio Político Dominicano de la Fundación Global Democracia y Desarrollo, FUNGLODE, quienes fueron entrevistados para este proceso de investigación, concuerdan en muchos aspectos sobre la importancia y rol que posee quien desempeñe la figura del Dircom en las organizaciones.

Las aseveraciones hechas reflejan la importancia de contar con una persona que establezca un estrecho vínculo con el público interno y externo, que establezca directrices para que los procesos comunicacionales se realicen de forma acabada y bajo un sistema organizado. Apunta Lázala que, *“El Dircom representa un eslabón estratégico en una empresa, pues es quien traza el diseño de la estrategia general de comunicación en base a los lineamientos y objetivos de la empresa.”*

Aun existen muchas empresas, organizaciones e instituciones que entienden que el manejo estratégico de la comunicación puede ser realizado por cualquiera que ‘entienda’ el área, sin embargo, la formación y profesionalización del Director de Comunicación es fundamental. Un Dircom es mucho más que un relacionista público, es básicamente un consultor y estratega de la directiva de la empresa, quien apoya y fortalece el liderazgo de esta, vela por su reputación corporativa, imagen y tiene una mirada holística en cuanto al desarrollo de la empresa y como debe ser esta posicionada frente a sus stakeholders.

En Republica Dominicana, ha ido incrementando el interés e importancia por esta figura. Los altos directivos, han ido percatándose de la necesidad de colocar en su estructura al Dircom. Sin embargo, como bien sugiere Lazala, *“todavía hace falta concienciar a una importante parte de las empresas tanto del ámbito público como privado sobre el rol estratégico y fundamental del DIRCOM”*, de igual manera, Ruiz entiende que la generalidad indica que en Republica Dominicana la función del Director de Comunicación, no está siendo bien desempeñada, a pesar de que existen empresas que le dan mucha importancia a la buenas prácticas en comunicación. *“Aún así, en nuestro país ven al área de comunicación como un ente tramitador de notas de prensa y no como un área donde se trazan estrategias y pautas para lograr el acercamiento y aceptación de los públicos”*, señala.

Para el Ministerio de la Juventud, dada la evidente situación de conflictos comunicacionales que presenta, en el entendido de que los procesos no son realizados, ejecutados ni gestionados correctamente, la necesidad de una figura Dircom que integre todas y cada una de las unidades de comunicación para lograr los lineamientos trazados y recuperar la imagen y reputación de la institución, consideramos es imperante.

Se puede pensar que al ser una institución de naturaleza gubernamental, la gestión de comunicación es diferente por el carácter político que contiene, sin embargo, el fin de la gestión de comunicación, es comunicar estratégicamente, lograr el posicionamiento, imagen y reputación favorable. Señala Ruiz en cuanto a esto que, *“En la actualidad, el marketing político se maneja de manera estructurada. El político es una marca que hay que “vender”. El objetivo es la proyección de una imagen favorable (la misma imagen favorable que se desea proyectar de una empresa).”*

Para lograr esa proyección efectiva, el DIRCOM deberá usar todas las herramientas suficientes, esas y todas las que componen el Mix de marketing. Véase el uso de comunicación masiva en campañas electorales.

Es importante incrementar los esfuerzos para incorporar la inteligencia social de los stakeholders y líderes de opinión en la creación y gestión de las estrategias de comunicación. Hoy, más que nunca, es necesario conocer a los empleados y a los clientes. Entenderlos, frecuentarlos, simpatizar con ellos, no solo implicarlos con la visión de la empresa, sino también implicar a la empresa con ellos.

La gestión estratégica de la marca es un corazón que trabaja con pulsaciones: no es una gestión continua, plana y rutinaria. Se desarrolla con la alternancia entre fases ejecutivas, aplicativas y tácticas (en las que no deben faltar procedimientos cotidianos de comunicación, monitorización y diálogo), y momentos singulares de ruptura del día a día, mediante unidades bien diseñadas de participación y consulta activa a los stakeholders internos y externos.

Avances se han presentado en cuanto a la visión del rol de la figura del Dircom en nuestro país, pero a pesar de esto hay puntos incisivos a los cuales prestarle atención y provocar su cambio o transformación.

Hay que mejorar la comprensión del rol estratégico y fundamental del DIRCOM en una empresa.

Hay que ampliar el personal de apoyo para esta dependencia.

Hay que profesionalizar el área, que dejen de pensar que la labor de un DIRCOM la puede hacer cualquiera.

Y definitivamente, hay que mejorar el presupuesto que se destina para esta ala.

### **3.2 Propuesta de una dirección de comunicación “DIRCOM” para el Ministerio de la Juventud de Republica Dominicana**

Conforme al objetivo planteado respecto a la creación de una Dirección de Comunicaciones para el Ministerio de la Juventud de la Republica Dominicana, institución gubernamental que por su naturaleza constantemente se relaciona con sus públicos y le es demandante la gestión de una comunicación efectiva, así como la gestión una imagen y reputación buena frente a los mismos, de manera puntual, a continuación se presenta la propuesta en cuanto al perfil que ha de poseer la figura del Dircom, quien es el encargado de lograr lo antes planteado, un organigrama correspondiente a la dirección de comunicación con sus respectivos responsables, el enfoque de la misión que han de poseer conforme a la consecución efectiva de los objetivos, así como el establecimiento de las responsabilidades correspondientes a su cargo.

#### **DIRCOM**

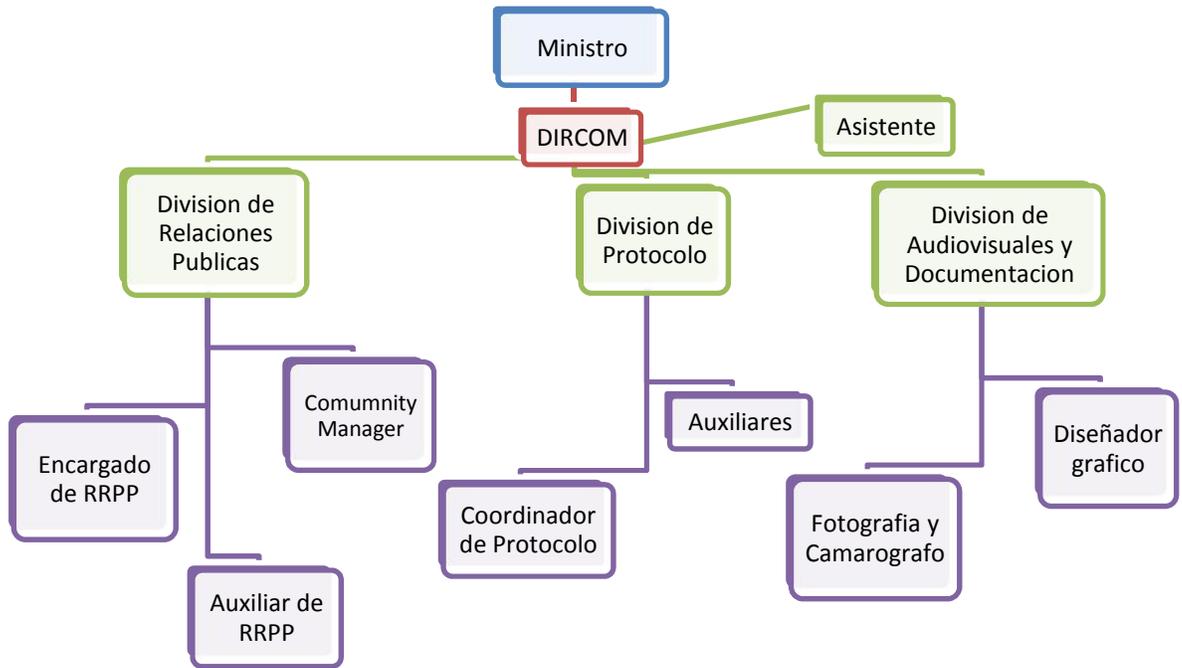
El Director de Comunicación, es aquel profesional de la comunicación que percatado de los objetivos finales en los que está enfocada la organización, define su política comunicativa, establece un plan o estrategia de comunicación para lograr esos objetivos y asume la responsabilidad de la imagen corporativa. Todo ello dirigido al público interno y externo de la organización.

Un alto nivel del conocimientos y dominio de los conceptos técnicos, son parte de las cualidades que ha de poseer un director de comunicación. Tener conocimientos sobre la empresa y la comunicación de manera profunda y rigurosa con respecto al ámbito tributario y de gestión fiscal.

Ha de tener competencias, tales como:

- Capacidad de relación y comunicación con quienes conforman su entorno
- Disposición de trabajar en equipo
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para resolver conflictos
- Estratega
- Integrador de los procesos que se desarrollan dentro del centro.
- Poseer una visión global
- Capacidad de síntesis
- Capacidad de negociación

# Propuesta Organigrama para la Dirección de Comunicación (DIRCOM) en el Ministerio de la Juventud



## DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES

### DIRCOM

#### Misión

Coordinar, dirigir, administrar y supervisar el personal, las aplicaciones y recursos tecnológicos de la institución, garantizando el mantenimiento y uso adecuado de la información y las comunicaciones.

#### Principales Responsabilidades

- Analizar, evaluar y proponer las políticas, metodologías y normas de procesamiento de datos y flujo de comunicación en la institución.
- Dirigir, programar, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.
- Implantar políticas de comunicación interna para generar un buen clima organizacional.
- Cuidar la cultura organizacional estableciendo los medios para su correcta implantación.
- Presupuestar los recursos necesarios para la implantación de los diferentes sistemas tecnológicos requeridos y canalizar su aprobación a las instancias correspondientes.
- Dirigir y coordinar las actividades relativas a la implantación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con el fin de agilizar los procesos operacionales de la institución.
- Velar por la gestión efectiva de imagen institucional.
- Lograr generar una buena reputación de la institución.
- Crear y fortalecer la relación con los medios y stakeholders.

## **Asistente Dircom**

### **Misión**

Supervisar y coordinar los procesos que se manejan en la dirección de comunicación con el fin de gestionar de forma efectiva la documentación y responsabilidades que le corresponden al Dircom. Es un facilitador de labores para el director de comunicación.

### **Principales responsabilidades**

- Gestión de agenda y tiempo del superior inmediato.
- Atención de correspondencia.
- Organización de actividades diversas a requerimiento del superior inmediato.
- Servicio personalizado al público referente a al DIRCOM.
- Revisión y corrección de documentación que será entregada al superior inmediato.

## **División de Relaciones Públicas**

### **Encargado de Relaciones Públicas**

#### **Misión**

Realizar labores de información, divulgación y publicación de las actividades y eventos que realiza la institución.

#### **Principales Responsabilidades**

- Dirigir y coordinar las actividades del personal a su cargo.
- Planificar y coordinar las actividades de relaciones públicas de la institución.
- Supervisar la elaboración de informaciones a ser difundidas en los medios de comunicación sobre las actividades de la institución.
- Dirigir y coordinar la organización de ruedas de prensa, actividades sociales, atención a visitantes y eventos de la institución.
- Dirigir todas las actividades relacionadas con la proyección de la imagen institucional.
- Representar a la institución en actos públicos y privados, ruedas de prensa, entrevistas entre otras, a requerimiento del superior inmediato.

## **Auxiliar de Relaciones Públicas**

### **Misión**

Elaboración de síntesis de noticias, redacción de notas de prensa y demás actividades de apoyo al área de comunicaciones de la institución.

### **Principales Responsabilidades**

- Recibir, coleccionar e inventariar diariamente la prensa escrita dirigida al Ministerio, procurando que la misma llegue de manera puntual.
- Llevar registro y control de los ejemplares de prensa escrita o periódicos del área.
- Contactar a los medios de prensa para confirmar la entrega de periódicos, en caso de que no hayan sido recibidos.
- Colaborar con la elaboración de la síntesis diaria de las noticias de interés para la institución.
- Realizar lectura, análisis y selección de las principales noticias de interés institucional tanto en prensa escrita como digital y de otros medios disponibles, dirigidas a las principales autoridades del Ministerio y otras áreas.
- Revisar, seleccionar y recortar artículos periodísticos relacionados con las actividades de la institución
- Mantener actualizado el mural informativo de la institución.

## **Community Manager**

### **Misión**

Construir, administrar y gestionar la comunidad “*online*”, es decir, en quienes se mantienen conectados con la institución por medio de internet, creando y manteniendo con los clientes, seguidores y todo aquel interesado en el Ministerio, relaciones estables y perdurables.

### **Principales responsabilidades.**

- Crear contenido de calidad y atractivo.
- Gestionar la Web de la institución.
- Programar las publicaciones tomando en cuenta las horas del día idóneas para publicar contenido, sin descuidar las publicaciones en el resto de las franjas de horas.
- Monitorizar todas las publicaciones de contenido y novedades existentes en el sector de desarrollo.
- Analizar la aceptación de los usuarios siguiendo y monitorizando sus propias publicaciones.
- Crear relaciones firmes y perdurables con los seguidores usuarios.
- Identificar quienes de los usuarios están dispuestos a defender la marca frente a críticas negativas, conociendo sus gustos y motivaciones, y así lograr involucrarlos con la institución logrando una relación estrecha entre esta y sus clientes.

## **División de Eventos y Protocolo**

### **Coordinador de Eventos y Protocolo**

#### **Misión**

Efectuar labores de coordinación y organización de eventos, así como otras actividades protocolares ofrecidas a funcionarios y personalidades nacionales e internacionales que visiten la institución.

#### **Principales Responsabilidades**

- Coordinar las actividades relativas a los eventos realizados por la institución, tales como reuniones, fechas conmemorativas, aniversarios, día de las madres, entre otros.
- Supervisar y coordinar las labores del personal protocolar de la institución, a fin de dar el apoyo necesario para las actividades a realizar.
- Llevar agenda y registro periódico de los eventos a ser realizados por la institución.
- Realizar el plano de mesa de distribución para los invitados convocados a los diferentes eventos a realizar.
- Coordinar y cotizar almuerzos y refrigerios para reuniones y eventos dentro y fuera de la institución.
- Dar seguimiento a las convocatorias a reuniones y eventos.

## **Auxiliar de Eventos y Protocolo**

### **Misión**

Colaborar en la realización de coordinación y organización de eventos, así como otras actividades protocolares ofrecidas a funcionarios y personalidades nacionales e internacionales que visiten la institución.

### **Principales responsabilidades**

- Organizar escenarios dispuestos para la realización de actividades y eventos del Ministerio.
- Recibir, orientar y asistir a las personalidades presentes en las actividades y eventos.
- Involucrarse en todo el proceso de ejecución de eventos a requerimiento del mando superior.

## **División de Audiovisuales y Documentación**

### **Fotógrafo**

#### **Misión**

Efectuar labores relacionadas con la toma de fotografías y crónicas gráficas en actividades de la institución.

#### **Principales Responsabilidades**

- Tomar fotografías en diferentes actividades, tales como: charlas, cursos, inauguraciones,
- ruedas de prensa y otros eventos de carácter institucional.
- Solicitar los materiales y equipos necesarios para la realización de su trabajo.
- Descargar y clasificar las fotografías para fines de archivo o banco de imágenes.
- Seleccionar las fotografías que serán publicadas, según requerimiento.
- Realizar copiado y ampliaciones de fotografías seleccionadas, según se requiera.
- Realizar trabajos de mejoramiento o edición a las fotografías que lo requieran.
- Llevar control del banco de imágenes o archivo digital de las fotografías correspondientes a eventos realizados por la institución.

# **Camarógrafo**

## **Misión**

Realizar labores relacionadas con la toma de videos en tiempo real e impresiones gráficas en actividades de la institución.

## **Principales responsabilidades**

- Tomar videos en diferentes actividades, tales como: charlas, visitas, recorridos, inauguraciones, ruedas de prensa y otros eventos de carácter institucional.
- Solicitar los materiales y equipos necesarios para la realización de su trabajo.
- Descargar y clasificar los videos para fines de archivo o banco de imágenes.
- Seleccionar las impresiones graficas o videos que serán publicadas, según requerimiento.
- Realizar copiado y ampliaciones de cintas de videos seleccionadas, según se requiera.
- Realizar trabajos de mejoramiento o edición a los videos que lo requieran.
- Llevar control del banco de imágenes o archivo digital de los videos correspondientes a eventos realizados por la institución.

## **Diseñador Gráfico**

### **Misión**

Realiza labores relacionadas con la estructuración y presentación del mensaje o información a transmitirse en medios impresos o electrónicos.

### **Principales Responsabilidades**

- Proponer innovaciones o correcciones que considere de lugar, en cuanto a presentación, colores, figuras y estilos de los diseños.
- Elaborar conceptos gráficos (ideas) de estructuración del mensaje.
- Diseñar bocetos de afiches, portadas de revistas y periódicos.
- Diseño y diagramación de materiales y publicaciones del centro.
- Retocar imágenes digitalizadas para tratarlas y mejorar la nitidez.
- Diseñar la papelería del Centro (Tarjetas, brochures, portadas, entre otros.)
- Presentar informe de las labores realizadas.
- Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.

**CONCLUSIONES**  
**Y**  
**RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Al analizar los resultados de esta investigación, “Propuesta para la creación de una Dirección de comunicación “DIRCOM” para el Ministerio de la Juventud, en el periodo Mayo- Julio 2014, en Santo Domingo, Republica Dominicana”, surgieron las siguientes conclusiones.

Los resultados de esta investigación permiten plantear que en el Ministerio de la Juventud el manejo de los procesos de comunicación no son realizados correctamente lo que provoca un clima desfavorable, una cultura organizacional desorganizada, una imagen y reputación negativa para la institución.

La mayoría de los empleados laboran en un ambiente tenso, de apatía y desmotivación, cosa que reflejan en sus puestos de trabajo, aportando una imagen desfavorable frente a los clientes.

El Ministerio de la Juventud, cuenta con un Departamento de comunicación, sin embargo, el desarrollo de sus funciones se ve afectado debido a que la organización y cumplimiento del manual de funciones no es permitido de forma abierta. El personal del mismo, en alguna proporción está limitado para ejecutar su responsabilidad por la falta de equipos. De igual forma, no se desprende de esta unidad el manejo de la comunicación interna, siendo dirigida por el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio.

En su mayoría, las informaciones relacionadas a las actividades y ejecutorias del Ministerio de la Juventud, son conocidas por sus empleados mediante circulares emanadas de las direcciones y boca a boca que se genera en los pasillos, ya que no son utilizadas de manera efectiva las herramientas adecuadas para la transmisión de información.

El sentido de pertenencia de los empleados es pobre. No se sienten identificados con la institución, a razón de que no sienten que son tomados en cuenta, ni que la institución se preocupa por ellos. Es evidente que esto provoca que los esfuerzos realizados de su parte para involucrarse en las iniciativas del Ministerio sean mínimos.

La mayoría de los empleados, consideran que el manejo que existe de la comunicación en el Ministerio de la Juventud es “Muy malo”, y esto se refleja a la hora de desarrollar sus responsabilidades de trabajo, el mal manejo de actitudes y aptitudes, desinformación brindada a los clientes.

Todo esto genera una mala reputación para la institución y no deja de ser percibida por los stakeholders de la misma. Quienes no sienten que sus solicitudes son atendidas efectivamente.

## RECOMENDACIONES

- Establecer cercanía con el directivo de alto mando para que la necesidad de un Dircom sea apercibida y entienda la importancia que representa contar con un recurso humano con las cualidades y facultades para gestionar la comunicación del MJ.
- Instaurar a la brevedad posible la dirección de comunicación en el Ministerio de la Juventud, para que la estrategia y políticas de comunicación puedan ser creadas, coordinadas y gestionadas, a fin de que los procesos se desarrollen como corresponde y de manera efectiva.
- Diseñar un plan estratégico de comunicación para el Ministerio de la Juventud, para lograr integrar el proceso comunicacional del Ministerio de la Juventud.
- Diseñar estrategias de integración para los públicos internos y así lograr que sientan ser parte de la institución, para generar la motivación y buen desempeño de las funciones, lo que se traduciría en brindar un servicio eficiente.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Capriotti, P. (1992, Pág. 37). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicacion integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (1992, Pág. 37). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicaci3n integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Chinoy, E. (1972, Pág. 49). *Introduccion a la sociologia*. Buenos Aires: Paid3s.
- Costa, J. (1999, Pág. 64). *La comunicaci3n en acci3n*. Espa1a: Editorial Paid3s.
- Costa, J. (1999, Pág.13). *La comunicaci3n en acci3n*. Barcelona: Paid3s.
- Fernandez, C. C. (1999, Pág. 31). *La Comunicacion en las Organizaciones*. M3xico: Editorial Trillas.
- Goldhaber. (1999, Pág. 103). *La Comunicacion Organizacional*. M3xico: Editorial Diana.
- Goldhaber. (1999, Pág. 103). *La Comunicacion Organizacional*. M3xico: Editorial Diana.
- Goldhaber. (1999, Pág. 103). *La Comunicacion Organizacional*. M3xico: Editorial Diana.
- Goldhaber. (1999, Pág. 103). *La Comunicaci3n Organizacional*. M3xico: Editorial Diana.
- Goldhaber, G. (1999, Pág.18). *La Comunicaci3n Organizacional*. M3xico: Editorial Diana.
- Morales, F., & Enrique, A. M. (2007, Pág. 84). La figura Dircom. Su importancia en el modelo de comunicaci3n integral. *An3lisi. Quaderns de comunicaci3 i cultura No. 35*, 84.

- Morales, F., & Enrique, A. M. (2007, Pág. 87). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura No. 35*, 87.
- Ritter, M. (2013, Pág. 21). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*, 1ed. Argentina: Olivos: Ritter & Partners.
- Ritter, M. (2013, Pág. 28). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico*. 1a ed. Argentina: Olivos: Ritter & Partnes.
- Rogers, Everett M., Argarwala - Rogers, Rekha. (1980, Pág. 7). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editora McGraw-Hill.

## WebGrafia

- Asociación de directivos de comunicación, D. (2012, Pág.46). *Anuario de la comunicación 2012*. Recuperado de <http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/4529-anuario-de-la-comunicacion-2012>
- Capriotti, P. (1992, Pág. 35. [Version online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>]). *La Imagen de la Empresa. Estrategia para una comunicacion integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (1992, Pág. 35. Version Online 2006, Recuperado de <http://www.bidireccional.net>). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicacion integrada*. Barcelona: El Ateneo.

Costa, J. (2010, Diciembre 15). *DircomMX. Comunidad estrategica y global*. Recuperado de <http://www.dircommx.com/2010/12/el-dircom-la-nueva-figura-en-alza.html#.U-MdTPIdWv8>

Del Prado, I. (n.d.). *Definicion y Clasificacion de grupo*. Recuperado de: <http://portal.educ.ar/debates/eid/docentes hoy/grupos-heterogeneos/definicion-y-clasificacion-de.php>.

Dircom, A. d. (2014, Enero 16). *Decalogo del Dircom*. Recuperado de from Asociación de directivos de comunicación: <http://www.dircom.org>

Definición de Dircom. *Unión Profesional*. Recuperado de [http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional\\_El-director-de-comunicacion-ideal.pdf](http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-director-de-comunicacion-ideal.pdf) Carlavilla, Julio; Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla (2013). *Asociación de Directivos de Comunicación: pp. 1 - 2*.

Definición conceptual de stakeholder. *Guioteca.com* Recuperado de <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

Definición conceptual de clima laboral. Recuperado de <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>

Definición conceptual de colaborador. *LosRecursosHumanos.com* Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com>

Definición conceptual de Comunicación. *Blogspot Recursos por Humanos Aguedo Montalvo*. Recuperado de <http://recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011>

Definición conceptual de cultura organizacional. *Enciclopedia Financiera*. Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

Definición conceptual de estrategia. *Definición de*. Recuperado de <http://definicion.de/estrategia/#ixzz35TiSbaNQ>

Definición conceptual de feedback. *Retoricas.com*. Recuperado de <http://www.retorigas.com/2009/05/el-feedback-en-la-comunicacion.html>

Definición conceptual de Institución. *ABC* Recuperado de <http://www.definicionabc.com>

Definición conceptual de posicionamiento. *Wikipedia*. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

Definición conceptual de publico interno, *Blogspot Relaciones y públicos* Recuperado de <http://relacionesypublicos.blogspot.com/2011>

Definición conceptual de reputación corporativa. *Fundamentos conceptuales, por Miguel Angel Alcala. Deloitte*. Recuperado de <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>

Fuentes, S. (n.d.). *Red Dircom Iberoamericana*. Recuperado de Dircom. Lider estrategico de laas comunicaciones en las organizaciones: [http://www.reddircom.org/textos/lider\\_estrategico.pdf](http://www.reddircom.org/textos/lider_estrategico.pdf)

*Fernández, Villaseñor, Capitulo I. Organización, comunicación organizacional y sistema de información multimedia*. Recuperado de: [www.catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/villasenor\\_b\\_a/capitulo1.pdf](http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/villasenor_b_a/capitulo1.pdf))

Ministerio de la Juventud. [www.juventud.gob.do](http://www.juventud.gob.do)

Morales, Francisca. Enrique, Ana Ma. *Articulo Análisis 35. Universidad Autónoma de Barcelona. 2007*. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>

# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

**Universidad Acción Pro-Educación y Cultura  
-UNAPEC-**



**Escuela de Graduados**

**Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

**Anteproyecto**

**“Propuesta para la creación de una dirección de comunicación  
“DIRCOM” en el Ministerio de la Juventud, en el período Mayo –  
Julio 2014, en Santo Domingo, República Dominicana”.**

**Maestrante**

**Jessica Dominguez 2012-1866**

**Asesora:**

**Licd. Alicia Álvarez**

**Junio 23, Santo Domingo, D.N., de 2014**

**“Propuesta para la creación de una dirección de comunicación  
“DirCom” en el Ministerio de la Juventud, en el período Mayo –  
Julio 2014, en Santo Domingo, República Dominicana”.**

## **2. Planteamiento del problema de investigación**

Como en todo proceso de comunicación interpersonal, es primordial que el intercambio de información se realice de forma que tanto el emisor, el canal y el receptor estén en sintonía y cumplan de manera correcta con sus cometidos, que es transmitir un mensaje, y que el mismo, por supuesto, sea interpretado como desde inicio se espera.

El proceso de comunicación que debe existir dentro de una empresa u organización es parte vital en el desarrollo de sus actividades, tanto de manera interna, como externa. Las fortalezas o debilidades de una organización pueden verse reflejadas y potencialmente, pueden afectar positiva o negativamente las actividades comunicacionales, la imagen, percepción de sus públicos internos y externos, e inclusive la dirección hacia la que se orienta la misma.

Como objeto de estudio se ha tomado al Ministerio de la Juventud, entidad gubernamental creada por la promulgación de la Ley General de Juventud 49-00, el 26 de Julio del 2000 de manera definitiva, cuyo objetivo es el de promover el desarrollo integral en las y los jóvenes, formulando, coordinando, monitoreando y evaluando la Política Nacional de juventud. Coordinando con las OG's y ONG's a fin de garantizar la ejecución de programas, planes y proyectos que consecuentemente lleven a la implementación de las políticas sectoriales y la aplicación de los criterios de juventud.

Actualmente en el Ministerio de la Juventud (MJ), no existe una dirección de comunicación como tal, en su organigrama se refiere a un departamento de comunicación, de donde se desprenden la división de relaciones públicas, división de prensa, división de protocolo y la división de audiovisuales y documentación. Los procesos a realizar en este departamento no siempre están sujetos a la orden directa del encargado del mismo; de forma constante

las actividades que se desarrollan en él se ven afectadas por el hecho de que no está establecida una normativa que logre que estas estén alineadas con quien está al mando. La comunicación, tanto interna, como externa, es deficiente, los colaboradores no se sienten involucrados con la institución y su filosofía corporativa, la relación con los stakeholders del MJ no es favorable y de manera significativa afecta la imagen y reputación corporativa y como consecuencia, los objetivos del negocio y su posicionamiento en el mercado, los procesos de comunicación no se realizan de forma correcta, puesto que en muchas ocasiones no son realizadas por quienes corresponde.

Consecuentemente, partiendo del hecho de que el Ministerio de la Juventud, es una institución que de manera constante se relaciona con sus públicos, que no exista una figura que establezca políticas comunicacionales claras, que diseñe una estrategia general de comunicación según los grupos de interés, e instaure las normativas de organización de la misma para lograr sus objetivos y, así mismo, mantener la organización con el fin lograr un posicionamiento efectivo, incita pues, a querer implantar la necesidad de una figura de DirCom dentro de la institución que mantenga una coherencia comunicativa en todos los aspectos que desarrolla la institución, así como también, logre el funcionamiento de la dirección de manera alineada, fortalecer las relaciones con sus públicos de interés y, no menos importante, el posicionamiento y reputación corporativa dentro del mercado.

## **2.1 Formulación del problema**

A continuación estableceremos cuestionantes respecto a nuestro tema de investigación, con la finalidad de identificar y así poder sustentar las razones por las que nos involucramos en este proyecto.

¿A qué se debe la necesidad de la creación de una dirección de comunicación (DirCom) en el Ministerio de la Juventud, en el periodo Mayo-Julio 2014, en Santo Domingo, Republica Dominicana?

## **2. Sistematización del problema**

- ¿Por qué no existe una dirección de comunicación (DirCom)?
- ¿Cómo afecta la inexistencia de una dirección de comunicación en la institución?
- ¿Cuál es el rol que juega el DirCom en el desarrollo de los procesos comunicacionales que desarrolla la institución?

## **1. Objetivos de la investigación**

En este acápite, luego de planteada la situación actual en el Ministerio de la Juventud, establecemos el propósito de realizar esta investigación, proponiendo los factores en los que será basada esta investigación de campo y así poder plantear de manera clara la importancia de que la gestión de comunicación e una institución será realizada por un experto en el área.

### **3.1. Objetivo General**

Crear la Dirección de comunicación (DirCom) para el Ministerio de la Juventud.

#### **3.1 Objetivos específicos**

- Establecer la importancia de que exista una dirección de comunicación (DirCom) dentro de una institución.
- Describir la estructura organizativa de una dirección de comunicación.
- Analizar cómo incide la existencia de un DirCom en el MJ.
- Definir cuál es el rol que juega el DirCom en el desarrollo de los procesos comunicacionales en la institución.
- Determinar las funciones que desarrolla un DirCom en la institución.

#### **4. Justificación de la investigación**

Esta investigación es teórica, ya que se utilizarán distintos documentos de diversos autores que han contribuido con su conocimiento para explicar la necesidad de que dentro de las instituciones y empresas exista una dirección de comunicación que regule los procesos, y diseñe una estrategia general de comunicación de acuerdo a los públicos objetivos, coordine y controle el posicionamiento, la gestión de marca y la percepción de los colaboradores, para el buen desenvolvimiento de los mismos, y de estos se hará uso para identificar y demostrar la importancia de contar con las actividades comunicativas que se desprenden de esta dirección.

Asimismo, en el aspecto metodológico, como instrumentos medibles de la investigación se realizarán, recorridos de observación, entrevistas, para lograr los objetivos trazados.

Se entiende pues, que la creación de una dirección de comunicación (DirCom) en el Ministerio de la Juventud, generará un mayor posicionamiento, un acercamiento con los medios, así como la creación y fortalecimiento de las relaciones institucionales con los stakeholders, de igual manera, se gestionara al MJ como una marca y se buscara lograr los objetivo del negocio teniendo a favor una correcta aplicación de herramientas y canales comunicativos, con el fin de que la transmisión de las informaciones, el conocimiento de parte de los colaboradores internos y externos sobre las acciones emprendidas por la institución, sean eficaces y efectivas, y por supuesto, esto sea reflejado en la cultura corporativa y el clima laboral.

## 5. Marco referencial

### 5.1 Marco teórico

La comunicación es el proceso de intercambio de información entre una persona y otra. Como sabemos, el proceso comunicativo es el más importante en nuestra cotidianeidad. El que no exista comunicación hace bastante difícil que el desarrollo de nuestras vidas y el entorno se desarrolle de manera efectiva.

En nuestros días, el proceso comunicativo se hace cada vez más importante, no solo para el desarrollo del día a día, si no también, dentro del entorno laboral.

Indica **Goldhaber, Gerard 1999, (pág. 18)**, que *“la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”*.

A partir de esto se puede establecer que el manejo de la comunicación, no solo está ligado meramente al intercambio o transmisión de información, o al uso de herramientas dispuestas para el proceso sin tomar en cuenta de manera previa que la influencia que ejerza el mensaje en los públicos, así como la percepción y sentido de pertenencia que tengan los receptores de la institución, sin dejar de lado, la correcta aplicación de medios y estrategias establecidos, lograrán que el proceso comunicacional sea efectivo.

Hoy en día, realizar la gestión de comunicación ha de ser una disposición que no puede ser evadida por cualquier tipo de organización. Como bien expone **Costa, Joan, 1999, (Pág. 13)**

*“Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.”*

Las organizaciones no pueden quedarse rezagadas, o peor aún, no prestarle atención a la manera en que se suceden los cambios. De manera constante, la influencia de la tecnología, de igual forma la globalización provoca que se creen nuevas formas de acción e implementación de métodos; quien no se adapta a los cambios está destinado al fracaso. En este aspecto, es importante que ocurra una transformación del pensamiento estratégico, para cumplir con el objetivo de posicionar las ventajas y beneficios de la gestión de comunicación, y todo gire en torno a esta. Esto conllevará a que las organizaciones puedan proporcionar respuestas eficientes a su entorno y gestionar las relaciones y vínculos con sus stakeholders, a aumentar la productividad y competitividad, que es parte esencial de la gestión de comunicación. Si no existe buena relación con tus públicos de interés, si la comunicación, es ineficiente o no existe, definitivamente, el declive y fracaso son inminentes.

*“La comunicación por sí sola no puede crear una reputación de excelencia. Que una empresa sea admirada o no, lo determinan los valores que vive y practica su organización y si es admirada o no. Si hace las cosas correctas, entonces las comunicaciones bien planeadas y ejecutadas llegan a ser extremadamente valiosas porque le ayudan a conseguir que sus públicos perciban e interpreten correctamente esos valores.” , Ritter, Michael, 2013, (Pág. 9)*

*“Las empresas, las instituciones y las organizaciones en general, cada vez más, tienen la necesidad de interrelacionarse con el exterior y de crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran. El profesional que cuenta con un perfil capaz de asumir esta tarea se denomina Dircom o director de comunicaciones, entendiendo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva.”* **Morales, Francisca, Enrique, Ana Ma. 2007, (Pág. 84)**

La estructura de comunicación obedece fundamentalmente a las características de la empresa en función del conocimiento adquirido hasta el momento. El principal objetivo que tiene esta, es que englobe y gestione los intangibles de identidad, cultura, responsabilidad e imagen corporativos. Y tener en cuenta tanto el departamento de comunicación externa como el interno.

Las instituciones, en la actualidad, se están aperciendo de los beneficios y ventajas que representa poseer una dirección de comunicación como parte primordial en la estructura de la empresa. Apuntan **Morales, Francisca y Enrique, Ana Ma., 2007, (Pág. 87)**, que *“el profesional responsable de la comunicación, además, ha de ser un gestor integral de la comunicación. Esto quiere establecer que, la gestión de la comunicación en las organizaciones se basa en la existencia de un departamento específico: la dirección de comunicación, con un ejecutivo al frente, máximo responsable de toda la comunicación de la organización, que será gestionada de forma global. Este departamento depende y reporta directamente con la máxima dirección de la empresa, y su principal función es la de ser guardián de la imagen, al más alto nivel”*.

Autores como Joan Costa (1999), Hans Jhonsson (1991), Justo Villafañe (1998) y Fernando Martín (1998), en el marco de sus análisis sobre la figura del Dircom y sus funciones, quedan de acuerdo, en que esta radica en la elaboración y ejecución del plan estratégico de imagen de empresa, organización o institución a la que pertenezca de manera eficiente. Ha de volverse un punto de referencia importante para la Dirección General, aplicando de forma correcta estrategias, conceptos de identidad corporativa claros, apercibiéndose de cómo es vista la institución tanto desde dentro, como fuera por su entorno y stakeholders, y de igual manera haciendo investigaciones que arrojen resultados para medir la percepción y como afecta a los objetivos generales de la organización, la imagen que todo esto genera.

Se establece como parte fundamental de la actividad ejecutiva de comunicación la de crear, mantener y transmitir una imagen positiva de la institución.

Llegamos a la conclusión de que para el desarrollo efectivo de una estructura de comunicación dentro de una organización, se debe puntualizar y tener presentes diversos espacios que son vulnerables a la hora de generarse el proceso de comunicación organizacional, es por esto que se establece como idóneo que de la Dirección de comunicación “DirCom” se desprenda, la comunicación corporativa/institucional; la comunicación interna/organizacional y la comunicación comercial/marketing.

Todo esto para que pueda darse una gestión coherente de las actividades de comunicación, la implicación de todos los públicos de la institución, así como lograr el fortalecimiento de la imagen y reputación corporativa.

## 5.2 Marco conceptual

**Comunicación:** La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en nuestras sociedades democráticas.

<http://www.losrecursoshumanos.com>

**Institución:** El concepto de institución es un concepto social que hace referencia a todas aquellas estructuras que suponen cierto mecanismo de control u orden social que son creadas justamente para facilitar la convivencia humana y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes circunstancias o momentos de la vida.

<http://www.definicionabc.com/social/institucion.php#ixzz35O8BGq6l>

**Organizaciones:** La palabra organizaciones hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma.

<http://www.definicionabc.com>

**Público interno:** Es el eje referente al capital humano de la empresa. Consiste en la búsqueda de las condiciones óptimas que consigan conciliar la alta productividad de la empresa con el desarrollo humano de su personal. Público interno es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, colaboradores, trabajadores, y contratistas.

<http://relacionesypublicos.blogspot.com/2011>

**Dircom:** El **Director de Comunicación**, también conocido como **Dircom**, es un profesional de la comunicación que, teniendo en cuenta los objetivos finales de una organización, define su política comunicativa, establece un plan o estrategia de comunicación para lograr esos objetivos y asume la responsabilidad de la imagen y reputación corporativa. Todo ello dirigido a públicos internos y externos de la organización. Desarrolla su actividad profesional tanto en empresas y organizaciones privadas como en instituciones públicas. Es el más alto responsable de la Comunicación Organizacional (Externa e Interna) y de la Cultura Organizacional.

[http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional\\_El-director-de-comunicacion-ideal.pdf](http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-director-de-comunicacion-ideal.pdf) Carlavilla, Julio; Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla (2013). **Asociación de Directivos de Comunicación: pp. 1 - 2.**

**Comunicación organizacional:** “La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.”

**(Fernández, C., La Comunicación en las Organizaciones, 1999, pág. 31)**

**Stakeholders:** significa en español: “participante”, “inversor”, “accionista”. Y es que desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa.

El término Stakeholder lo acuñó R. Edward Freeman (1984), y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por

las actividades de una empresa. En términos simples, los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

**<http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>**

**Posicionamiento:** Es el “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.

El Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta.

**<http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>**

**Gestión:** Del latín gest o, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía.

**<http://definicion.de/gestion/#ixzz389e2vnxX>**

**Colaborador:** Es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación.

**<http://recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011>**

**Estrategia:** se deriva del latín *stratega*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

**<http://definicion.de/estrategia/#ixzz35TiSbaNQ>**

**Feedback:** En el proceso de la Comunicación, el Feed-Back es toda aquella información que recoge el Emisor a través de los efectos que causa su mensaje en el Receptor. Esta información es muy útil y permite al Emisor conocer si su mensaje ha sido correctamente entendido y la repercusión que el mismo está teniendo en el Interlocutor. De esta forma puede adaptarse de una manera más efectiva a las necesidades del sujeto.

La utilización del Feed-Back sirve principalmente para aumentar la efectividad de la comunicación y es muy utilizado en la escucha activa.

**<http://www.retoricas.com/2009/05/el-feedback-en-la-comunicacion.html>**

**Reputación corporativa:** Según el profesor Javier Fernández Aguado (2011), Reputación corporativa es el “prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución.

**Reputación Corporativa, Fundamentos conceptuales, Miguel Ángel Alcalá (Responsable del Servicio de Estudios Deloitte)**

**<http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>**

**Clima Laboral:** Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. **<http://www.climalaboral.com.es/informacion/>**

**Cultura organizacional:** La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal

- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.  
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

## 6. Hipótesis

### 1er grado.

No existe una dirección de comunicación (DirCom) en el Ministerio de la Juventud.

### 2do grado.

El manejo de los procesos de comunicación dentro de la institución no es efectivo ya que no existe una estrategia general de comunicación establecida por un DirCom, lo que imposibilita la gestión, coordinación y relación de comunicación de la misma con sus públicos de interés.

Variables	Indicadores
	Herramientas
Dircom	Medios
	Canales
	Sexo
Empleados	Cantidad de empleados
	Niveles de comunicación
	Herramientas
Comunicación	Percepción de colaboradores
	Percepción de stakeholders
	Manejo de cultura organizacional
Organización institucional	Manual de funciones
	Nivel de mando

## **7. Aspectos metodológicos**

### **7.1 Tipo de investigación.**

#### **Exploratorio**

Esta investigación es de alcance exploratorio porque se basa en el análisis de un conjunto de variables con el propósito de demostrar la necesidad de crear una dirección de comunicación en el Ministerio de la Juventud, que diseñe y establezca las estrategias y políticas de comunicación, y así sean regulados los procesos que en ella se realizan a través de estudios realizados en libros, informes, artículos publicados, que permitirán realizar la investigación.

#### **Descriptivo**

Esta investigación es descriptiva porque intentará explicar los factores que intervienen y afectan a la institución negativamente por la inexistencia de una dirección de comunicación, y así mismo las ventajas de su implementación, por medio de cuestionarios, entrevistas, y observación para realizar la investigación.

### **7.2 Métodos de investigación**

#### **Observación**

El método de estudio se basará en la observación de los distintos espacios de trabajo dentro de la institución, con el propósito de identificar el clima laboral y el desarrollo de los procesos que allí impera.

#### **Análisis y síntesis**

Se utilizará el análisis de las informaciones obtenidas mediante la recopilación de los datos por medio de los cuestionarios y entrevistas a los colaboradores,

para luego sintetizar el resultado y dar respuesta al objeto de estudio de esta investigación.

## **6.2 Fuentes**

### **6.2.1 Primarias**

Fuentes primarias que estarán sustentadas en libros, autores, artículos de revistas (entrevistas), artículos documentales y bibliográficos.

### **6.2.2 Secundarias**

Fuentes secundarias como, diccionarios e informes, siendo ambos válidos para realizar la investigación.

## **6.3 Técnicas**

Observación directa participante

Cuestionarios

Entrevistas

Análisis de documentos

## **6.4 Población y muestra**

Esta investigación está dirigida a todos aquellos que forman parte del Ministerio de la Juventud, en Santo Domingo, Republica Dominicana, en el período Mayo – Julio 2014, con el interés de identificar las causas que provocan crisis de comunicación, así como el manejo de los procesos de comunicación interna y externa, para luego hacer uso de las informaciones y poder demostrar la necesidad del objeto de estudio de esta investigación.

## **6.5 Tratamiento de la información**

La investigación se dará a conocer mediante la representación de gráficos, textos, y tablas, además de publicaciones informativas sobre la función de la dirección, los cuales sustentaran el estudio realizado aportando datos específicos y estadísticas del análisis hecho.

## **7. Tabla de contenido preliminar**

Dedicatoria y agradecimientos

Resumen

Introducción

## **Capítulo I: Marco Teórico**

1.1 Comunicación Organizacional y su concepto

1.1.1 Caracterización de la comunicación organizacional

1.1.2 Los públicos.

1.1.3 La Comunicación organizacional y la empresa.

### **1.2 El DirCom**

1.2.1. Perfil y atribuciones del DirCom

1.2.2. Especificidad del DirCom

1.2.3 El DirCom y su impacto en la empresa

1.2.4 ¿Por qué un DirCom?

## **Capítulo II: Marco Metodológico**

### 2.1 Planteamiento del Problema

#### 2.1.1 Formulación del problema

#### 2.1.2 Sistematización del problema

### 2.2 Objetivos

#### 2.2.1 Objetivo General

#### 2.2.2 Objetivos Específicos

### 2.3 Justificación

#### 2.3.1 Teórica

#### 2.3.2 Metodológica

#### 2.3.3 Práctica

### 2.4 Aspectos Metodológicos

#### 2.4.1 Tipos de Estudio

##### 2.4.1.1 Exploratorio

##### 2.4.1.2 Descriptivo

### 2.5 Métodos de Estudio

#### 2.5.1 Observación

#### 2.5.2 Análisis

### 2.5.3 Síntesis

## **Capítulo III: Análisis de resultados**

3.1 Informe de la Investigación

3.2 Presentación e interpretación de resultados

### **Ministerio de la Juventud: Situación actual**

3.3 Descripción y funciones del MJ

3.4 Historia

3.5 Filosofía corporativa

3.6 Sistema de Comunicación del departamento de comunicaciones del  
Ministerio de la Juventud

3.7 Burocracia en el proceso de comunicación organizacional dentro del  
Ministerio de la Juventud.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografías

### **Anexo 1**

- Anteproyecto

### **Anexo 2**

Entrevistas

Cuestionarios

Proyectos y programas del MJ

## 8. Bibliografía preliminar

**Costa, Joan.** La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de gestión. Paidós, Barcelona, 1999.

**Goldhaber, Gerard.** La comunicación Organizacional. Diana, México, 1999

**Jhonsson, Hans.** La gestión de la comunicación. Guía profesional. Ediciones de las ciencias sociales, Madrid. 1991

**Martin, Fernando.** Comunicación empresarial e institucional. Universitas. Madrid 1998

**Ritter, Michael.** El valor del capital reputacional: Por qué la opinión que el público tiene de u empresa es un activo estratégico. Olivos, Argentina, 2013.

**Villafañe, Justo.** Imagen positiva. Pirámide, Madrid. 1998

### 9.1 Web grafía preliminar

**Ministerio de la Juventud.** [www.juventud.gob.do](http://www.juventud.gob.do)

**Morales, Francisca. Enrique, Ana Ma.** Artículo Análisis 35. Universidad Autónoma de Barcelona. 2007.

<http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>

**Reddircom.org** [www.reddircom.org](http://www.reddircom.org)

## Anexo 2

### Guía de Observación

Se observaran distintos procesos y comportamientos dentro del departamento con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción en el proceso por parte de los empleados, así como el manejo de los mismos respecto al manejo de herramientas y medios. A manera de calificación, se establecerá una escala de 1 -5, siendo 5 la mayor puntuación, y 1 la menor.

- **5 = Excelente**
- **4 = Bueno**
- **3 = Regular**
- **2 = Deficiente**
- **1 = Muy deficiente**

<b><u>Observación directa participante</u></b> <b><u>Ministerio de la Juventud (MJ)</u></b> <b><u>Departamento de comunicaciones</u></b> <b><u>Observador: Jessica Domínguez</u></b>		
<b>Número de días</b>	<b>Horario de observación</b>	<b>Descripción de las personas a observar</b>

<b>Variables</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Observaciones</b>
Ambiente de trabajo						
Comportamiento de empleados						
Relación entre empleados						
Relación entre empleados y superior						
Flujo de comunicación entre empleados						
Flujo de comunicación entre empleados y superior						
Manejo de herramientas de trabajo						
Control de procesos						
Expresiones verbales - no verbales de empleados respecto a la realización de tareas						
Manejo de conflictos de parte del superior						
Manejo de conflictos de parte de los empleados						
Organización de área de trabajo						
<b>Observación Final:</b>						

## Anexo 3

### Formulario de encuesta

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa de la Universidad APEC, y elegí el Ministerio de la Juventud como caso de estudio para mi trabajo final de monográfico.

El objetivo de esta encuesta es lograr un cambio en la gestión de comunicación en esta institución, y la aplicación de una política comunicacional efectiva.

#### Datos Socio demográficos

Sexo    **F**                    **M**

Edad   De 18 a 25                    De 25 a 30                    De 30 a 35                    De 35 a más

1. ¿Conoce usted la Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores) del Ministerio de la Juventud?

- a) Si
- b) No

2. Indique, ¿Por cuál o cuáles medios se entera usted de las informaciones y actividades que realiza la institución?

- a) Circular o Memorandos
- b) Murales
- c) Reuniones de personal
- c) Correo electrónico institucional
- d) Rumores – Boca a boca
- e) Ninguno de los anteriores
- f) Otros

3. ¿La información entre un departamento y otro, es difundida de manera clara y efectiva?

- a) Si
- b) No

4. Respecto a las informaciones relacionadas a otros departamentos, ¿Tiene usted fácil acceso a ellas?

- a) Si
- b) No

5. ¿Las informaciones oficiales del MJ, llegan a todos los empleados sin importar su cargo o área?

- a) Si
- b) No

6. ¿Se realizan reuniones ocasionales en el departamento donde labora para establecer el plan de trabajo correspondiente a esa área?

- a) Si
- b) No

7. ¿La institución recibe y/o acepta sugerencias de los empleados para su mejora?

- a) Si
- b) No

8. ¿Se acostumbra en la institución incentivar a los empleados para que se preparen en sus áreas de profesión?

- a) Si
- b) No

9. ¿Entiende usted que las informaciones oficiales relacionadas al MJ son comunicadas a tiempo?

- a) Si
- b) No

10. ¿De qué forma calificaría usted la comunicación dentro del Ministerio de la Juventud?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

**Gracias por su colaboración.**

## Anexo 4

### Formulario de entrevista a Directores de comunicación.

Soy estudiante de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa en la universidad APEC, y esta entrevista es parte del proceso de realización de mi trabajo de tesis, con el fin de conocer las perspectivas de quienes manejan y desarrollan la función de la figura del Dircom.

1. ¿Que representa un Dircom?
2. ¿Qué posición, dentro del organigrama, considera debería ocupar la dirección de comunicación?
3. ¿Cuáles son las competencias que debe poseer una persona que apueste a dirigir una dirección de comunicación?
4. ¿Cuáles son las herramientas idóneas que debe tener a mano un Dircom para el buen desempeño de su función?
5. Desde su perspectiva, ¿Cual es el rol que juega un director de comunicación dentro de una institución?
6. ¿Cuáles medios utiliza un director de comunicación para establecer su estrategia de comunicación?
7. Dentro de las instituciones, ¿Qué grado de importancia tiene el contar con un director de comunicación?
8. ¿Cuáles son las dependencias responsables de un Dircom? ¿Cómo las maneja?
9. ¿Existe diferencia entre ser un Dircom para una institución gubernamental y una institución de diferente naturaleza?
10. ¿Es distinta la estrategia para el manejo de la comunicación en el ámbito político?
11. ¿De qué forma debe establecer la relación con los medios, líderes de opinión y stakeholders?
12. En Republica Dominicana, ¿Es bien desempeñada la función del director de comunicación?
13. ¿Qué cosas hay que mejorar? Sugerencias.

## **Anexo 5**

### **Ministerio de la Juventud**

El Ministerio de la Juventud (MJ) es una entidad gubernamental, cuyo eje central es generar políticas públicas en materia de juventud, a favor del desarrollo y emprendimiento de la población joven dominicana.

Se plantea como meta, crear, coordinar, y dar seguimiento al funcionamiento y desempeño de los consejos municipales de juventud con el propósito de promover valores de paz, tolerancia y la conciencia desde una plataforma de derechos, con perspectiva de género y sin discriminación por raza, preferencia sexual, político y/o religiosa, llevando a cabo la articulación de acciones y alianzas intersectoriales para el cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por nuestro país.

#### **Historia**

A partir de 1985, año declarado por las Naciones Unidas como “Año de la Juventud: Participación, Desarrollo y Paz”, se crea un comité dominicano encargado de programar las actividades a desarrollarse en el país. Con motivo de dicha actividad, se recomienda la creación de la Dirección General de Promoción de la Juventud; la cual se concretiza mediante el Decreto Núm. 2981, del 21 de mayo de 1985.

En el 1993 se instauran el Día y Premio Nacional de la Juventud, instituidos ambos mediante Ley Núm. 20-93, del 5 de diciembre de 1993. En interés de establecer una estructura institucional que ofreciera una mejor cobertura del desarrollo integral de la juventud y con la posibilidad de ampliar las funciones y actividades que realizaba la Dirección General de Promoción de la Juventud, el

26 de julio del año 2000, se promulgó la Ley General de Juventud, Num. 49-00, mediante la cual, se creó también la Secretaría de Estado de la Juventud.

## **Misión**

Tenemos como misión: *“Propiciar el desarrollo integral de las y los jóvenes dominicanos en edades de 15 a 35 años en el marco de una coordinación efectiva para la ejecución de las políticas juveniles en los procesos de toma de decisión, ejecución y acción, con un sentido pluralista y democrático, guiados por un enfoque de género en el marco de los Derechos Humanos”.*

## **Visión**

Nuestra Visión como organización estatal es la de ser: “Una institución con credibilidad, sólida en la política integral de juventud, que vela por el cumplimiento de la Ley General de Juventud, con la participación de los y las jóvenes en espacios pluralistas y democráticos, coordinando y facilitando la aplicación de las políticas públicas de juventud en todo el espacio geográfico de la República Dominicana”.

## **Objetivos**

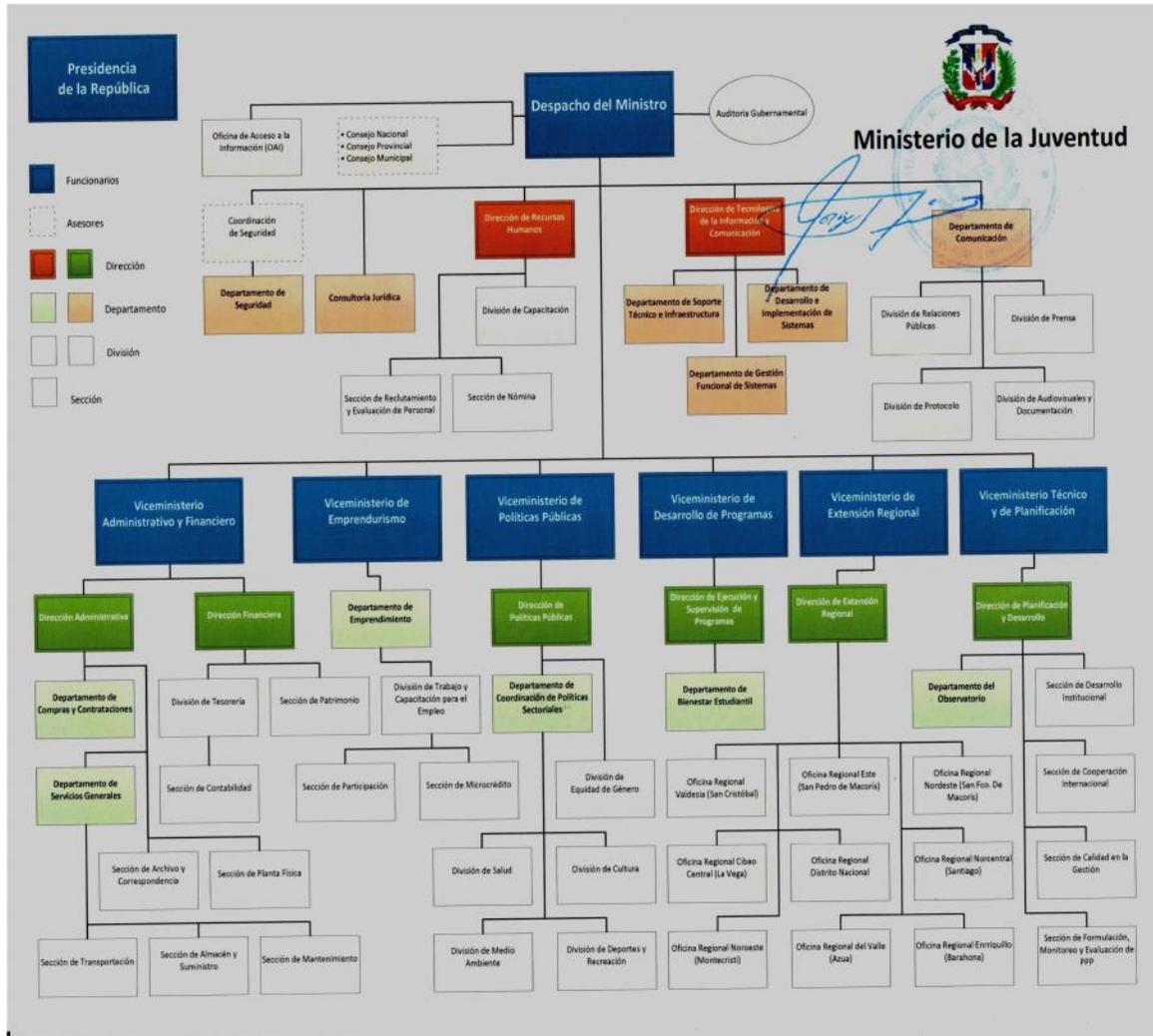
Tenemos como Objetivos Principales: el promover el desarrollo integral en las y los jóvenes, formulando, coordinando, monitoreando y evaluando la Política Nacional de juventud. Coordinando con las OG´s y ONG´s a fin de garantizar la ejecución de programas, planes y proyectos que consecuentemente nos lleven a la implementación de las políticas sectoriales y la aplicación de los criterios de juventud.

## Isologotipo del Ministerio de la Juventud



El Isologotipo del Ministerio de la Juventud está formado por una representación de jóvenes unidos, formando un círculo cerrado de igual manera estos de diferentes colores simbolizan las etnias, religiones, culturas, pensamientos y demás diferencias interpretando que todos somos uno.

# Organigrama del Ministerio de la Juventud



## **Programas del Ministerio de la Juventud y sus características**

El Ministerio de la Juventud ofrecer al público diversos programas que promueven el desarrollo integral de la juventud dominicana.

### **Premio a la excelencia Juvenil Juan Pablo Duarte**



Surge por disposición de la Ley No. 20-93, que crea el Día y el Premio a la Excelencia Juvenil.

Es el máximo reconocimiento que otorga el Estado Dominicano a través del Ministerio de la Juventud a los y las jóvenes dominicanos y dominicanas que luchan por alcanzar sus metas, basándose en el esfuerzo, dedicación, cooperación y entrega a las mejores causas del país, sin importar sexo, nivel académico o económico, opción ideológica, política o religiosa.

Este premio tiene como objetivo reconocer e impulsar a los/as jóvenes de nuestra sociedad que contribuyen día a día con el desarrollo sostenible de la República Dominicana. En los renglones de

1. Deportes.
2. Servicios sociales voluntario a favor de la comunidad.
3. Desarrollo cultural (arte, cultura).
4. Liderazgo religioso, político y profesional.
5. Superación, logros personales y desarrollo empresarial.
6. Preservación y fomento de los recursos naturales.
7. Contribución a la comunidad campesina.
8. Aportes a los derechos humanos (niñez y juventud).
9. Mérito estudiantil.
10. Bienestar social.

La primera entrega fue realizada el 31 de enero del año 1997, en la gestión del Presidente Constitucional de la República Dominicana, Dr. Leonel Fernández Reyna, teniendo como sede el Auditorio del Banco Central, donde se reconocieron a diez de los jóvenes más sobresalientes y talentosos de nuestro país.

Las primeras ceremonias fueron organizadas por la Dirección General de Promoción de la Juventud y la Pastoral Juvenil; hasta la fecha se han realizado dieciséis (16) premiaciones y se han reconocido a cientos de jóvenes en todo el territorio nacional.

Este programa es realizado el 31 de enero de cada año, por ser esta la fecha en que se conmemora el Día Nacional de la Juventud Dominicana.

## **Programa Nacional e Internacional de Becas**

El Ministerio de la Juventud, en consonancia con lo que estipula la Ley, en su artículo 10 sobre política sectorial de educación, se ha propuesto “establecer políticas educativas orientadas a incrementar las posibilidades de desarrollo integral de las y los jóvenes...”, por lo que se ha diseñado el Programa Nacional e Internacional de Becas con el interés de iniciar un proceso innovador y con trascendencia que fomente los niveles de educación de acuerdo a los nuevos cambios socio-económicos en nuestra sociedad y en el mundo.

Los objetivos de este programa son el de contribuir en la conformación de una cultura institucional juvenil que se fundamente en valores como la solidaridad, la responsabilidad y la excelencia académica.

Promover mayores niveles de exigencia, tanto de parte de los beneficiarios como del programa, en aras de la excelencia académica y el mejoramiento de la calidad de vida estudiantil.

Promover y garantizar el acceso a la educación superior a los estudiantes que por su condición socioeconómica así lo requieran y velar por su permanencia en las instituciones educativas.

Sensibilizar al beneficiario acerca de sus derechos y deberes, en particular su obligación de aprovechar al máximo los beneficios del programa, así como la necesidad de hacer uso racional de los recursos institucionales.

Promover la participación de los beneficiarios en las diferentes actividades de la vida institucional del Ministerio de la Juventud.

## **Misión del Programa de Becas**

Crear oportunidades y capacidades a través de la oferta de becas y facilidades educativas a nivel de grado, postgrado, maestría y diplomado, y en la modalidad técnico-profesional coherente con la formación integral, dentro de la política de educación de las y los jóvenes.

## **Visión del Programa**

El Programa Nacional e Internacional de Becas se proyecta al final de estos tres (3) años como el mecanismo de coordinación y co-ejecución con otros actores, que promueva y sustente el desarrollo educativo de las y los jóvenes, disminuyendo de esta forma los bajos niveles de educación y especialización mejorando su calidad de vida.

## **Principios básicos del programa**

Excelencia académica: la beca en el Ministerio de la Juventud incentiva el esfuerzo y el rendimiento académico del estudiante.

Principio de colaboración: todos los jóvenes beneficiarios de algún tipo de beca deben brindar a la institución algún servicio en calidad de colaboración, en el entendido de que esto contribuye al proceso de formación integral del joven dominicano.

Principio de equidad: la distribución de los recursos institucionales destinados a becas, se hará sobre la base de las limitaciones socioeconómicas y meritos de los beneficiarios.

## Programa Mi Comunidad Joven



El interés institucional del Ministerio de la Juventud siempre ha sido, el que de manera sistemática se contribuya al desarrollo sostenible de la juventud dominicana y es por esto que retoma el Proyecto “Mi Comunidad Joven” que será desarrollado en los principales barrios de la parte alta de la ciudad capital. Con esta iniciativa se contribuirá al fortalecimiento de los espacios en donde los y las jóvenes manifiesten inquietudes respecto a su proyecto de vida y a las necesidades propias vinculadas a su desarrollo psico-social.

El desarrollo del proyecto forma parte de las líneas priorizadas por el MJ en su visión de contribuir al desarrollo integral de los y las adolescentes y jóvenes.

Es de conocimiento nacional, la actual situación que enfrentan los barrios de nuestro país, en zonas urbanas y rurales, y después de reflexionar y analizar esta dura realidad y conociendo las diferentes problemáticas detectadas que afectan a las comunidades jóvenes de estos sectores, como institución nos hemos avocados a revisar este proyecto con la finalidad de aportar al desarrollo sostenible de nuestra juventud.

Este proyecto se implementara en coordinación y colaboración de las organizaciones barriales de estos sectores llámese clubes deportivos y

culturales, organizaciones juveniles y escuelas del sector publico de esas comunidades, todas las actividades que se realicen estarán bajo monitoreo y supervisión del Ministerio de la Juventud quien es la entidad que lidera este proyecto.

### **Propósito**

Desarrollar alternativas y actividades que promuevan conductas no violentas en jóvenes dando respuesta así a la problemática de los barrios en materia de juventud y a las necesidades de la comunidad joven de estos sectores. De ahí que el sistema amerite una investigación técnica, sobre juventud y violencia, incluyendo las demás problemáticas relacionados a la juventud (situación demográfica, educación, salud, empleo y vivienda). Puesto a que necesitamos conocer el nivel de delincuencia juvenil en términos porcentuales y las actividades concretas a las que están dedicados los y las jóvenes de los barrios capitalinos.

Todo esto con la finalidad de obtener como resultado:

- Reducción de violencia juvenil
- Jóvenes integrados a las asociaciones juveniles barriales en ámbitos: deportivos, culturales, desarrollo barrial, etc.
- Inserción de las/los jóvenes al sector educativo nacional.
- No deserción de los/las jóvenes al ámbito educativo nacional.
- Jóvenes con capacidad de liderar grupos de desarrollo comunitario.

## Programa de Desarrollo de Capacidades Emprendedoras



Una de las dificultades que más afecta a los jóvenes con actitudes emprendedoras es que no cuentan con las herramientas de capacidades técnicas y metodológicas que fortalezcan su potencial y les permita incursionar con éxito en el mundo productivo.

Otro aspecto a destacar es la optimización de los limitados recursos económicos de que dispone un joven emprendedor para iniciar su negocio, y el acceso a fuentes de financiamiento que posibiliten desarrollar su proyecto.

En tal sentido, el Ministerio de la Juventud (MJ) implementa el Programa de Desarrollo de Capacidades Emprendedoras, en el que se enmarca La Cátedra Universitaria de Emprendedurismo y Nuevas Ideas para el Desarrollo, vista como una acción estratégica de carácter interinstitucional cuya finalidad es promover temas que apoyen la competitividad, creatividad, innovación de nuevos negocios y negociaciones comerciales.

Esta Cátedra tendrá su centro de acción en las universidades nacionales, será impartida como mínimo dos veces por año y contará con la participación de

expertos y consultores nacionales e internacionales cuyo ámbito de actuación y experiencia los sitúe como referencia en las áreas de su experiencia.

Esta iniciativa tiene como objetivo fomentar en los y las jóvenes universitarios/as un motivo inspirador en la búsqueda permanente del éxito personal y el desarrollo colectivo, ejercido con principios éticos y enfocado a la productividad.

La Cátedra de Emprendedurismo está dirigida fundamentalmente a estudiantes de las carreras de Mercadeo, Economía, Publicidad, Administración y Comunicación Social, que cursan estudios superiores en cualquiera de las universidades de la República Dominicana.

Es interés del Ministerio de la Juventud, como institución del Estado Dominicano rectora de las políticas públicas de juventud, proponer y promover acciones que favorezcan a la población joven. En ese sentido, el acceso al empleo digno y decente, la posibilidad de acceder a micro financiamientos y contar con la información requerida para desarrollar ideas y planes de negocios sólidos que posibiliten la inserción de los jóvenes en actividades productivas, se constituye en una prioridad.

## **Programa Nacional de Conformación de Concejos de la Juventud**

El Programa Nacional de Conformación de los Concejos de la Juventud (PNCCJ), es un proyecto de fortalecimiento institucional para la conformación de los Concejos Municipales y Provinciales de Juventud; el cual tiene como propósito contribuir a la solidez de las Políticas Públicas en la materia en el ámbito local, consolidando la integración, el funcionamiento y las acciones del Ministerio de la Juventud (MJ), mediante la creación e instalación de los

Concejos Municipales de Juventud en cada municipio, y los Provinciales, de la República Dominicana, atendiendo a las necesidades de capacitación y apoyo de estos, enfatizando la necesidad de la descentralización de las políticas Públicas de Juventud.

Para dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 34 de la Ley General de Juventud que sustenta la base legal para la existencia de los Concejos Municipales y con la finalidad de orientar, desarrollar y promover acciones específicas en materia de juventud.

### **Propósito**

Avanzar en la descentralización de recursos, atribuciones y competencias en materia de juventud, contribuir a institucionalizar el quehacer de la política de juventud a nivel local y reforzar la coordinación en la materia entre el Ministerio de la Juventud, los municipios y las provincias.

### **Beneficiarios**

Este proyecto está dirigido al mayor número de jóvenes, de ambos sexos, sin distinción de raza, condición social, económica, política, física u orientación sexual que habiten en la República Dominicana.

## Anexo 6

### Definiciones conceptuales

**Comunicación:** La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en nuestras sociedades democráticas.

<http://www.losrecursoshumanos.com>

**Institución:** El concepto de institución es un concepto social que hace referencia a todas aquellas estructuras que suponen cierto mecanismo de control u orden social que son creadas justamente para facilitar la convivencia humana y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes circunstancias o momentos de la vida.

<http://www.definicionabc.com/social/institucion.php#ixzz35O8BGq6I>

**Organizaciones:** La palabra organizaciones hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma.

<http://www.definicionabc.com>

**Público interno:** Es el eje referente al capital humano de la empresa. Consiste en la búsqueda de las condiciones óptimas que consigan conciliar la alta productividad de la empresa con el desarrollo humano de su personal. Público interno es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, colaboradores, trabajadores, y contratistas.

<http://relacionesypublicos.blogspot.com/2011>

**Dircom:** El **Director de Comunicación**, también conocido como **Dircom**, es un profesional de la comunicación que, teniendo en cuenta los objetivos finales de una organización, define su política comunicativa, establece un plan o estrategia de comunicación para lograr esos objetivos y asume la responsabilidad de la imagen y reputación corporativa. Todo ello dirigido a públicos internos y externos de la organización. Desarrolla su actividad profesional tanto en empresas y organizaciones privadas como en instituciones públicas. Es el más alto responsable de la Comunicación Organizacional (Externa e Interna) y de la Cultura Organizacional.

[http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional\\_El-](http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-)

[director-de-comunicacion-ideal.pdf](http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/seminarios/Adicional_El-director-de-comunicacion-ideal.pdf)

**Carlavilla, Julio; Rosana Rumschisky y Julio Carlavilla (2013). Asociación de Directivos de Comunicación: pp. 1 - 2.**

**Comunicación organizacional:** “La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.”

**(Fernández, C., La Comunicación en las Organizaciones, 1999, pág. 31)**

**Stakeholders:** significa en español: “participante”, “inversor”, “accionista”. Y es que desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa.

El término Stakeholder lo acuñó R. Edward Freeman (1984), y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. En términos simples, los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

**<http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>**

**Posicionamiento:** Es el “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.

El Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta.

**<http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>**

**Gestión:** Del latín gest o, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un

negocio. Tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía.

<http://definicion.de/gestion/#ixzz389e2vnxX>

**Colaborador:** Es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación.

<http://recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011>

**Estrategia:** se deriva del latín *stratega*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“**ejército**”) y *agein* (“**conductor**”, “**guía**”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el **arte de dirigir las operaciones militares**.

El concepto también se utiliza para referirse al **plan ideado para dirigir un asunto** y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un **cierto estado futuro**.

<http://definicion.de/estrategia/#ixzz35TiSbaNQ>

**Feedback:** En el proceso de la Comunicación, el Feed-Back es toda aquella información que recoge el Emisor a través de los efectos que causa su mensaje en el Receptor. Esta información es muy útil y permite al Emisor conocer si su mensaje ha sido correctamente entendido y la repercusión que el mismo está teniendo en el Interlocutor. De esta forma puede adaptarse de una manera más efectiva a las necesidades del sujeto.

La utilización del Feed-Back sirve principalmente para aumentar la efectividad de la comunicación y es muy utilizado en la escucha activa.

<http://www.retoricas.com/2009/05/el-feedback-en-la-comunicacion.html>

**Reputación corporativa:** Según el profesor Javier Fernández Aguado (2011), Reputación corporativa es el “prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución.

**Reputación Corporativa, Fundamentos conceptuales, Miguel Ángel Alcalá (Responsable del Servicio de Estudios Deloitte)**

<http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>

**Clima Laboral:** Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>

**Cultura organizacional:** La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general

- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal
- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

**<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>**

# Anexo 7

## FIGURAS

### Datos de los encuestados

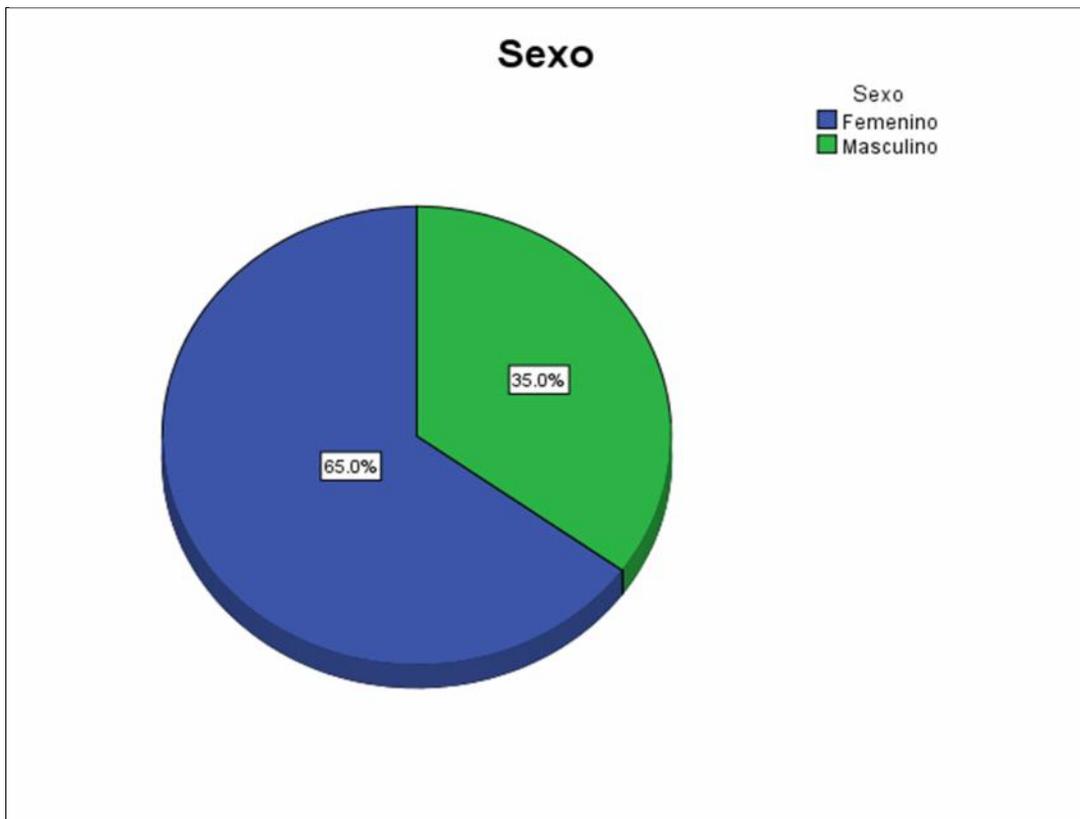


Figura No. 1, Anexo 7a

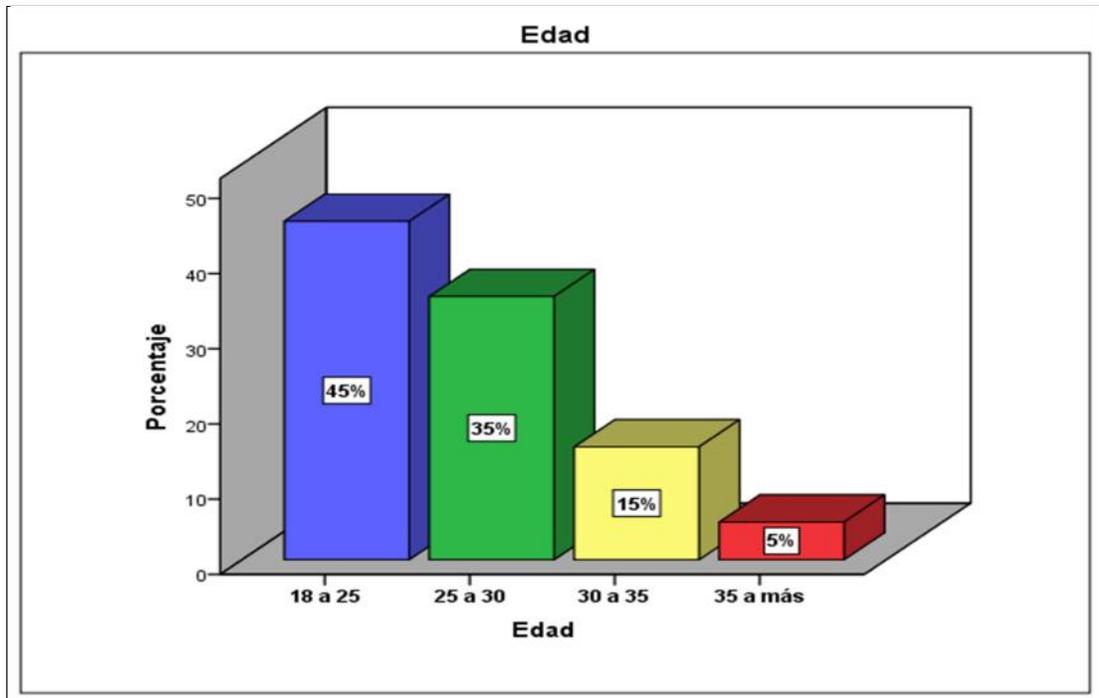


Figura No. 2, Anexo 7b

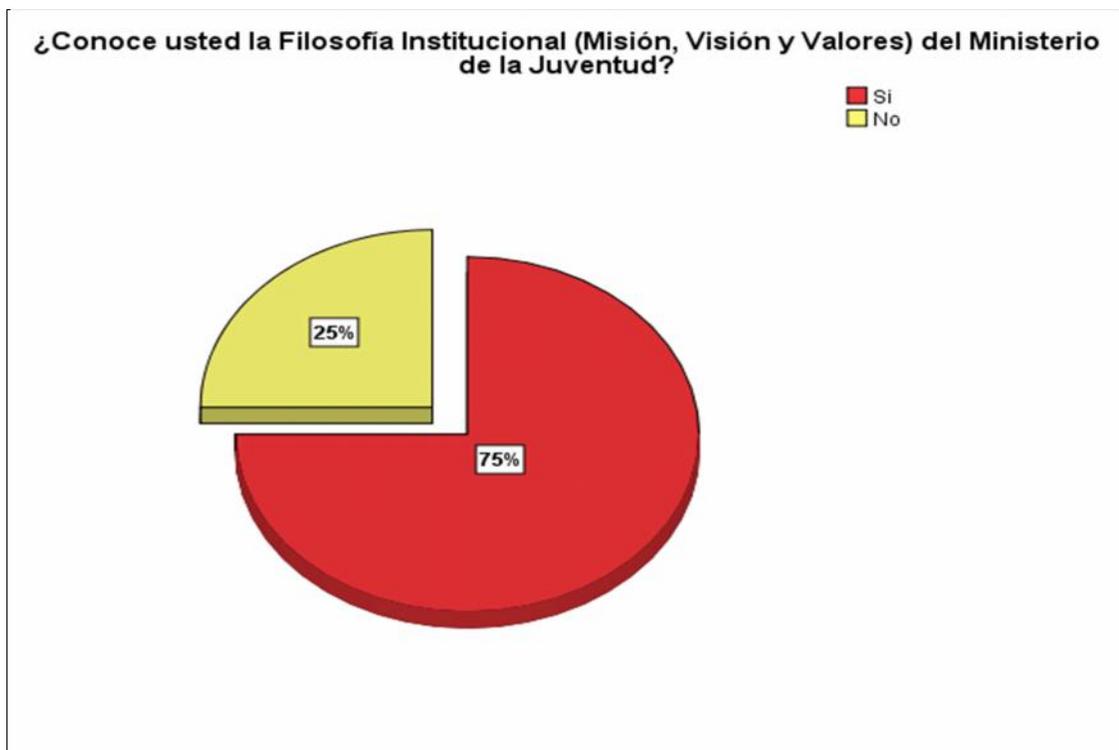


Figura No.3, Anexo 7c

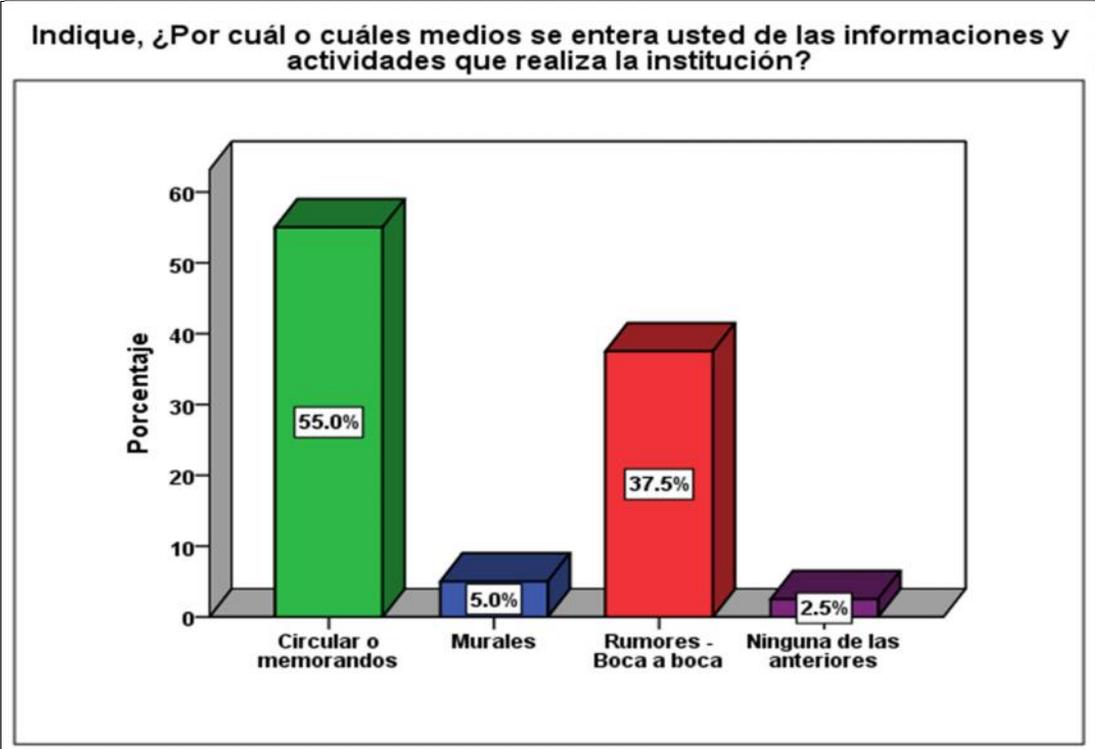


Figura No.4, Anexo 7d

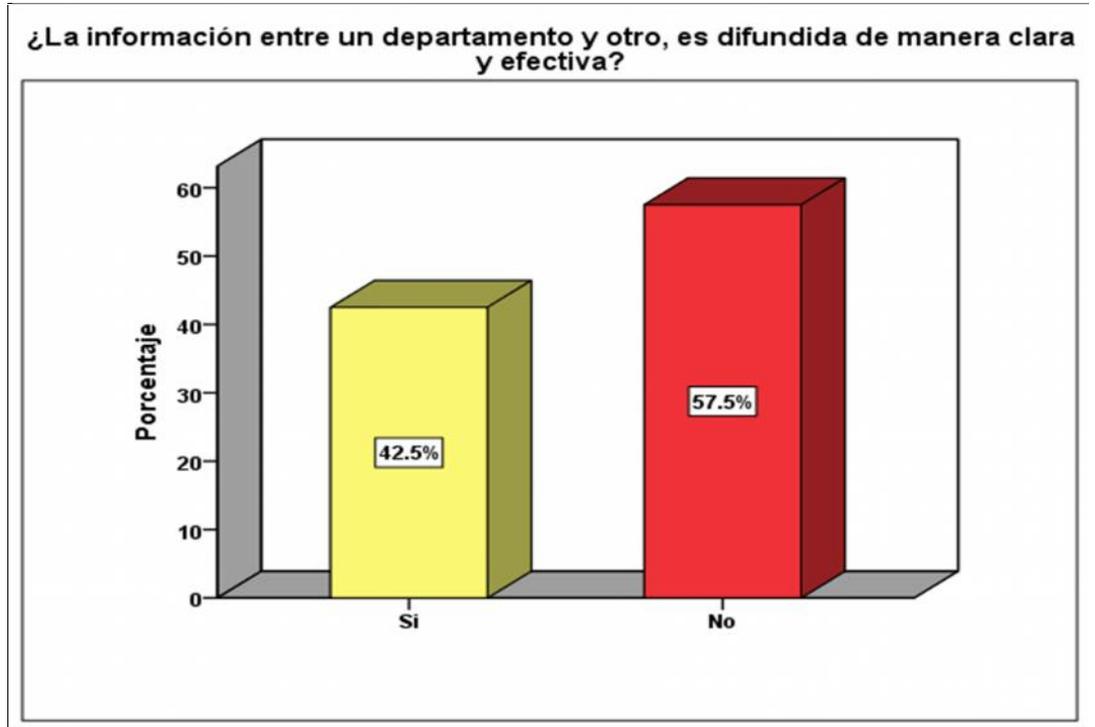


Figura No.5, Anexo 7e

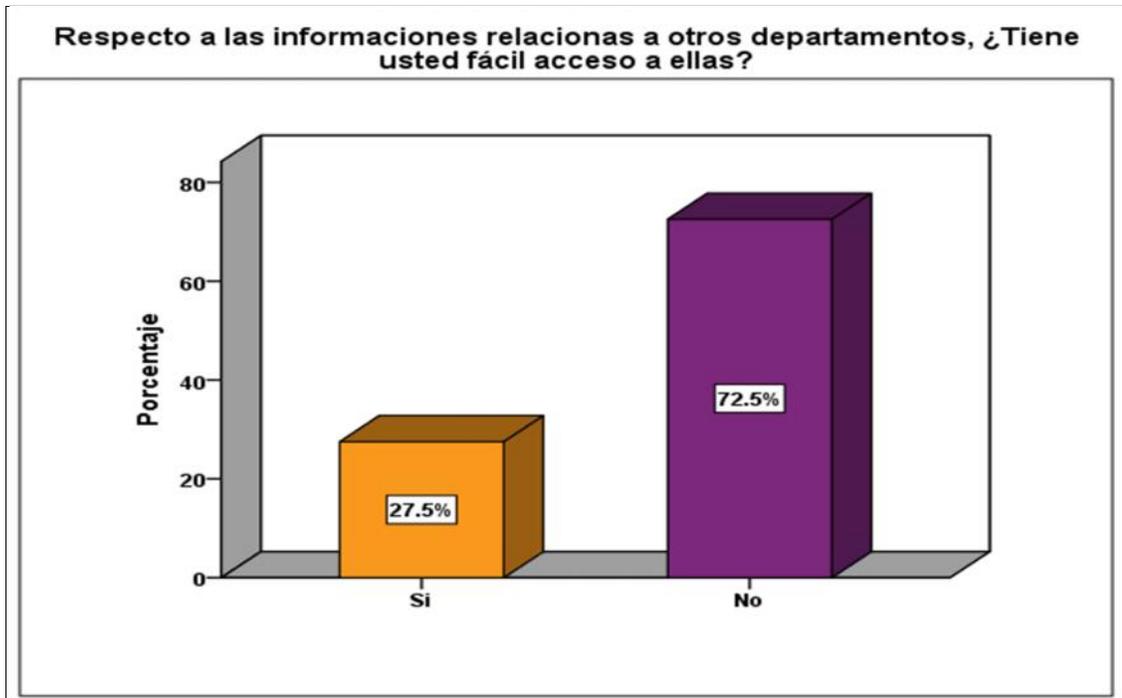


Figura No.6, Anexo 7f



Figura No.7, Anexo 7g

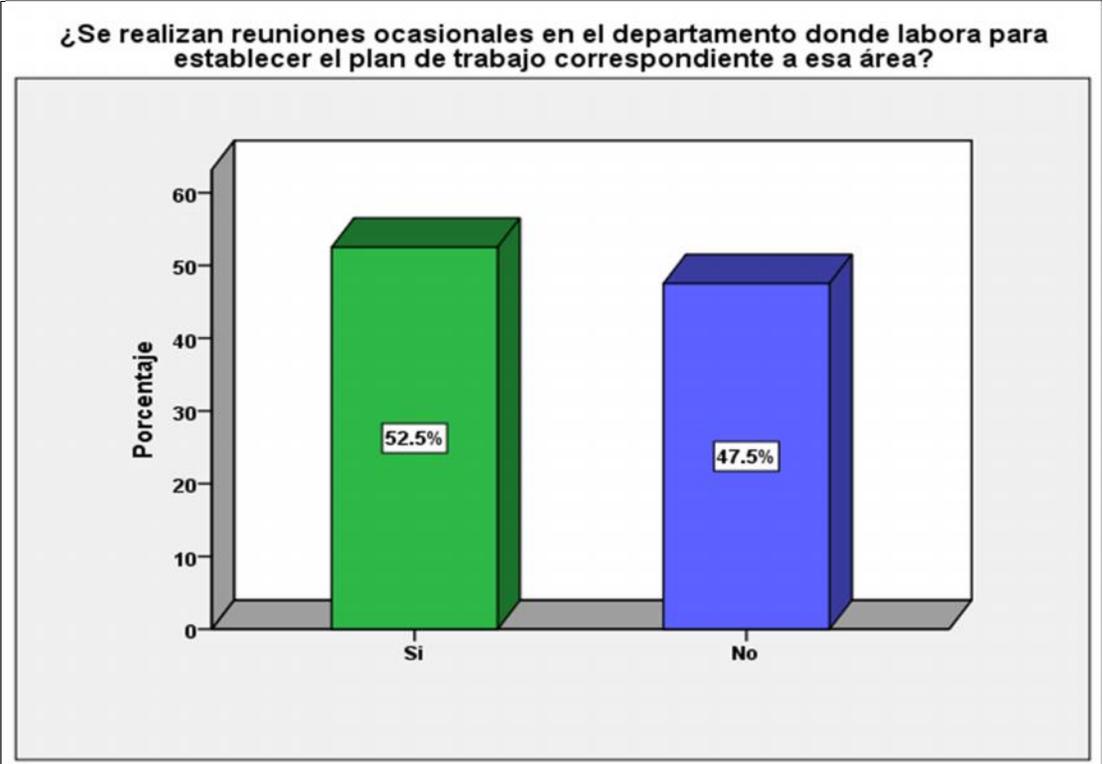


Figura No. 8, Anexo 7h

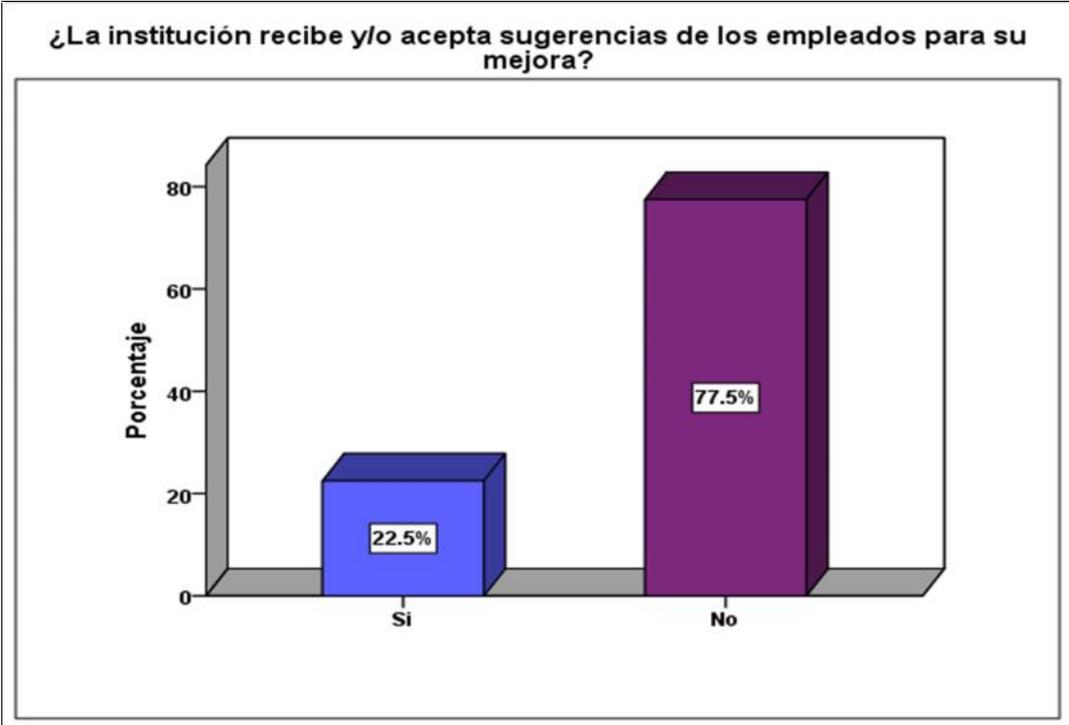


Figura No. 9, Anexo 7i

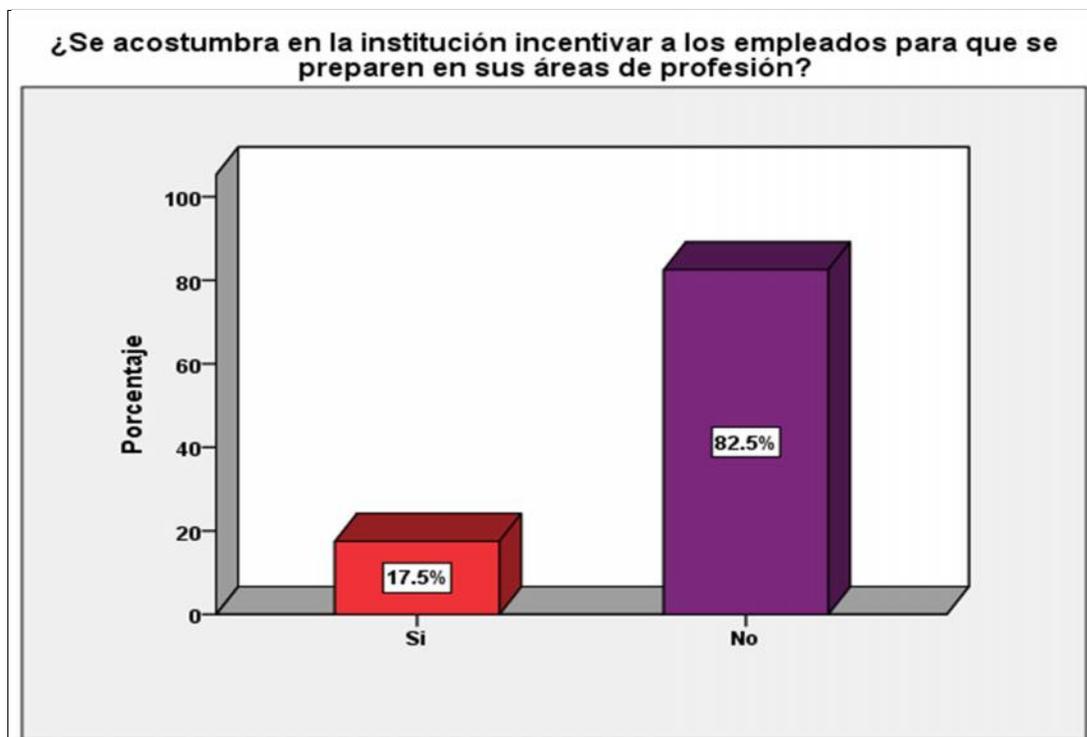


Figura No. 10, Anexo 7j



Figura No. 11, Anexo 7k

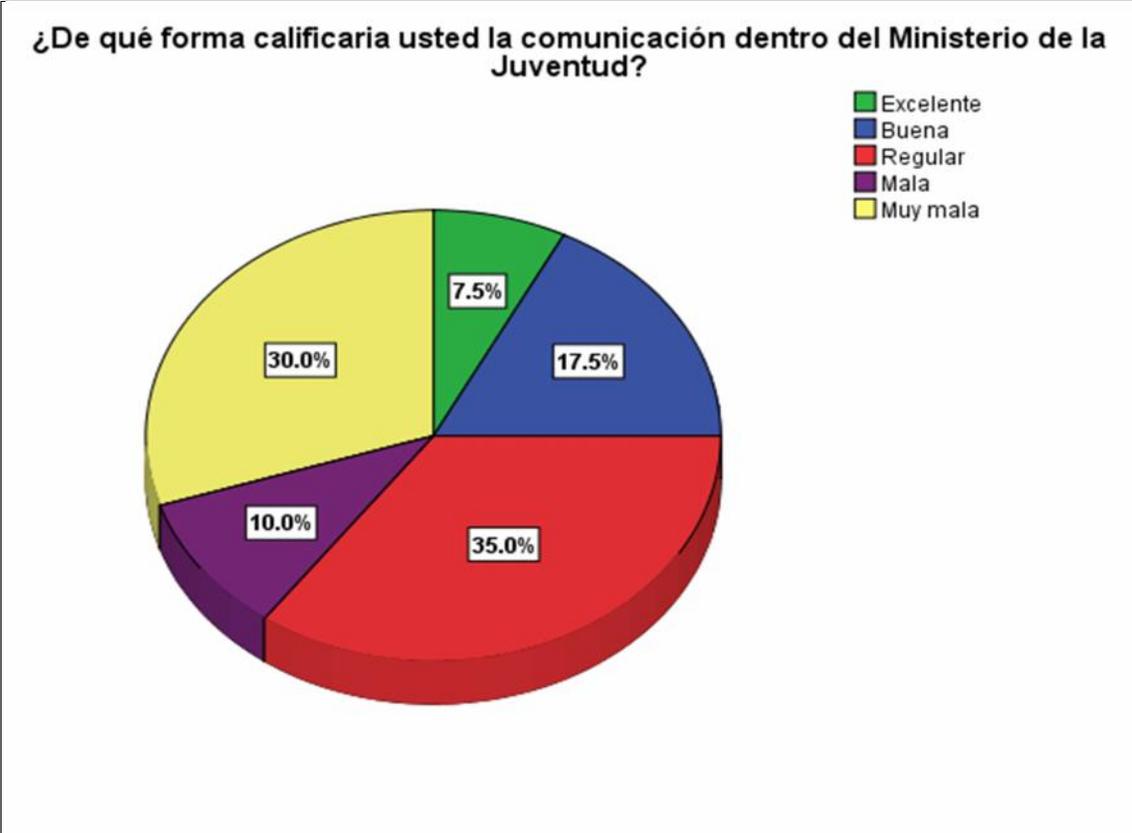


Figura No. 12, Anexo 71