



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

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

Título

Gestión de la comunicación organizacional en ARS Dominicana y su efecto en la imagen que tiene el público sobre la institución.

Maestrante:

Olga Lidia Rodríguez Sánchez

2018-0271

Asesora:

Alicia María Álvarez

Diciembre 2019

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

RESUMEN

Esta investigación explica de manera detallada los conceptos de comunicación organizacional e imagen corporativa, estas son las palabras claves que durante el diagnóstico se pondrán de manifiesto. Esto debido a que el objetivo de este análisis es dar a conocer la importancia de una buena gestión de comunicación en las instituciones ya que esto impacta de manera directa la imagen de la marca. Partiendo de estos anunciados y la explicación de diversos autores confirmamos mediante los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas tanto a nivel interno como externo de la ARS Dominicana, que es imprescindible que la organización identifique sus debilidades y ponga en práctica mejoras que le permitan cerrar la brecha que existe actualmente por no tener el personal informado y entrenado antes de implementar nuevos procesos, productos y servicios. Tomando en cuenta las opiniones del público interno y externo de la institución se procede hacer una serie de sugerencia que conforme a lo identificado apoyarían la gestión de comunicación actual y permitiría tener mejor imagen ante el público y la sociedad. Lo cual trae puede traer como consecuencia el incremento de la cartera de afiliados de la ARS Dominicana.

DEDICATORIA

A Dios quien hace posible todas las cosas, que me ha bendecido de gran manera en todos los ámbitos de mi vida. Eres y serás siempre la luz que guía mis pasos, mi mente y mi corazón.

Juan De Jesús a ti que me acompañas cada día y te esfuerzas tanto o más que yo para que continúe hacia delante, a ti que con paciencia soportas mi mal humor producto del estrés o el cansancio. Gracias por estar a mi lado, mis logros también son los tuyos.

Sarah De Jesús a mi persona favorita por la cual me esfuerzo en ser mejor cada día, quiero ser un ejemplo a seguir para ti y que a pesar del tiempo que te resto para invertirlo en crecimiento en mi personal, te sirvan de inspiración para luchar por tus sueños.

A todos mis familiares que han contribuido en mi formación desde la niñez y aún siguen colaborando y confiando en mis sueños, espero se sientan orgullosos de mí siempre.

A todos los compañeros que estuvieron presente en esta jornada de dos años, gracias por compartir sus experiencias y conocimientos. Deseo que cada uno siga cosechando éxitos. Y que el aprendizaje adquirido sobre convivencia podamos ponerlo en práctica en los diferentes ámbitos de nuestra vida.

AGRADECIMIENTOS

ARS Dominicana mi agradecimiento especial por la colaboración brindada para llevar a cabo la investigación sobre la gestión de comunicación de la institución y su cordialidad en el suministro de información.

Ministerio Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT) gracias por la oportunidad de permitirme cursar esta maestría que tanto ha aportado a mi crecimiento personal y profesional. Gracias a la Sra. Alejandrina Germán, ministra de la institución en mención, por contribuir al crecimiento y desarrollo de la juventud y profesionales del país.

Alicia Álvarez agradezco la dedicación, pasión y esmero con la cual guía a sus alumnos y comparte sus conocimientos, transmitiéndole a cada uno el deseo de llegar más lejos cada día. Es ejemplo de que debemos continuar formándonos en la carrera que nos apasiona.

A las instituciones externas que trabajan concomitante con la ARS Dominicana quienes fueron solidarios aportando sus opiniones y recomendaciones para la elaboración de esta investigación y análisis.

ÍNDICE

RESUMEN	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO 1. Marco Teórico	 3
1.0 Marco Teórico	4
1.1 Comunicación Organizacional.....	6
1.1.2 Origen de la comunicación organizacional.....	7
1.1.3 Importancia de la comunicación organizacional.....	7
1.2 Comunicación Interna	10
1.2.1 Propósito de la comunicación interna	10
1.2.2 Tipos de comunicación interna	12
1.2.3 La comunicación Informal y el rumor	13
1.2.4 Práctica de la comunicación institucional con clientes o usuarios.....	14
1.3 Comunicación Externa	15
1.3.1 Tipos de comunicación externa.....	16
1.3.3 Los actores de la comunicación externa	17
1.4 Comunicación Institucional	19
1.4.1 Tipos de público externo y el sistema de comunicación institucional.....	19
1.4.2 La comunicación extra-institucional y la imagen de la institución.....	20
1.5 La imagen corporativa	20
1.5.1 Estructura de la imagen corporativa	21
1.5.2 La importancia de la Imagen Corporativa	22
1.5.3 Planificación estratégica de la imagen corporativa	23
1.5.4 Escenarios estratégicos de la Imagen Corporativa	26

CAPÍTULO 2. Marco Metodológico	30
2.1 Breve Reseña histórica de la Organización.	31
2.2 Misión.....	31
2.3 Visión	31
2.4 Valores	32
2.5 Planteamiento del problema de investigación	32
2.5.1 El planteamiento del problema.....	32
2.6 Preguntas de investigación	33
2.7 Objetivos	33
2.7.1 Objetivos de la investigación.....	33
2.7.2 Objetivos específicos:	33
2.8 Justificación de la investigación	34
2.9 Variables e indicadores.....	37
2.10 Métodos de investigación	38
2.11 Técnicas de investigación utilizadas	38
2.12 Muestra	39
 CAPÍTULO 3. Análisis de los resultados.....	 40
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	51
ANEXOS	54
Anexo 1. Encuesta colaboradores internos.....	55
Anexo 2. Encuesta público externo.....	60
Anexo 3. Entrevista entidades relacionadas a la ARS Dominicana	64
Anexo 4. Entrevista al personal del área de Comunicación ARS Dominicana.....	66
Anexo 5. Tabla No.2. Cuadro Diagnóstico	69

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Variables e indicadores de la investigación	38
Tabla No. 2. Cuadro Diagnóstico	60

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo exponer la importancia que tiene la comunicación organizacional para una empresa o institución y cómo influye una gestión eficiente o deficiente de la comunicación interna y externa en la imagen de una entidad. Es por eso que estaremos diagnosticando la incidencia que tiene la comunicación organizacional de la ARS Dominicana en la imagen corporativa en el periodo 2018-2019.

Esto debido a que se detectó una debilidad en la gestión de comunicación interna de la ARS Dominicana la cual, al momento de efectuar cambios, hacer lanzamientos de servicios e implementaciones de nuevas herramientas de trabajo no se está asegurando de que los colaboradores estén al tanto de dichas informaciones, lo cual trae consigo un desconocimiento del personal y posterior malestar de los usuarios al tener respuestas inadecuadas sobre sus consultas.

Dentro de los objetivos específicos se estará analizando la percepción que tienen los públicos internos y externos sobre el servicio que ofrece la ARS Dominicana e investigando la valoración del público de interés externo de la ARS sobre la gestión de comunicación. Así mismo, se estarán conociendo las estrategias utilizadas actualmente por el Departamento de Comunicaciones con el propósito de posteriormente hacer recomendaciones en la gestión de comunicación interna, en caso de ameritarlo, que impacten de manera positiva en la imagen de la institución.

En el marco teórico se expondrán conceptos referentes a la comunicación organizacional, la importancia de tener una buena gestión de la misma dentro de la institución o empresa, y el fortalecimiento que aporta a la entidad para lograr los objetivos institucionales. Igualmente, se explicarán las características que componen la comunicación interna y externa y el propósito de cada una. Posteriormente, se aborda de qué trata la imagen corporativa, su importancia, estructura y planificación estratégica.

Inicialmente se presentarán los temas básicos en un orden lógico y secuencial con el objetivo de lograr una comprensión efectiva sobre la problemática planteada, teorías y tópicos que explican el correcto proceder de la gestión de comunicación organizacional.

Para realizar este diagnóstico nos apoyamos en la recolección de datos e investigación de campo. Se aplicaron encuestas y entrevistas a los colaboradores internos, público externo y personal relacionado a la ARS Dominicana, así como la observación previa dentro de la institución objeto de investigación.

Esta investigación se desarrolla en tres capítulos en el primero presentamos el marco teórico donde exponemos los conceptos que son objeto de estudio como la comunicación organizacional e imagen corporativa. Dichos conceptos explicados desde varios ángulos y por distintos autores.

El segundo capítulo corresponde al marco metodológico, aquí se explica de manera puntual cuales son los objetivos específicos y general de la investigación, su justificación desde el punto de vista teórico, práctico y metodológico. Así como las variables e indicadores que son el enfoque de estudio, los métodos de investigación utilizados y la muestra.

Por último, en el capítulo tres se presentan los resultados obtenidos de la investigación y análisis llevado a cabo en la ARS Dominicana, se describen los comentarios manifestados por los distintos públicos de la ARS quienes adicionalmente hacen recomendaciones para la gestión de comunicación organizacional.

El proceso de investigación se pudo realizar sin inconvenientes debido a la amabilidad que caracteriza el personal de la ARS Dominicana, quienes facilitaron además documentación importante para el análisis.

CAPÍTULO 1

Marco Teórico

1.0 Marco Teórico

Para llevar a cabo el desarrollo del diagnóstico sobre la gestión de la gestión de comunicación de la institución se consultó varias tesis tanto nacionales como internacionales que abordan este tema. Las mismas tienen en común la teoría de que las empresas o instituciones deben darle suma importancia a tener una buena gestión de comunicación donde sus colaboradores internos estén aliados a los objetivos que persigue la directiva y que están presentes en la filosofía de la empresa.

Adicionalmente, se pone de manifiesto los cambios que han surgido en la forma de hacer comunicación empresarial y la importancia de la imagen que tiene el público sobre una entidad, lo cual influye a lo interno interfiriendo con la oportunidad de lograr los objetivos planteados anualmente y que son parte de la misión, visión y valores de la institución.

En la tesis titulada *“La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alternativa para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional”* se aborda el tema de la Comunicación Organizacional como algo de suma importancia para las empresas y su trascendencia a nivel externo. A diferencia de las demás investigaciones esta enfoca los principales modelos y herramientas de comunicación organizacional, utilizadas para el desarrollo de las organizaciones sociales civiles las cuales se basan en esquemas cuyos principios teóricos y prácticas de la comunicación corporativa tradicional. El análisis se centró en detectar cuál es el rol de la comunicación, las herramientas y técnicas utilizadas y la constitución de un área o responsable de comunicación (Paulo, 2013).

Así mismo la *“Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior”* trata la Comunicación Organizacional interna como una parte importante para la satisfacción laboral y propone optimizar la comunicación interna de la empresa para generar satisfacción en los colaboradores que posteriormente se traducirá en mejor imagen a nivel externo. La importancia dada al bienestar y conformidad de los colaboradores con la empresa o institución (Zempoaltéalt, 2004).

La investigación sobre el *“Estudio de la Comunicación Externa e Imagen de la Universidad ECOTEC en un nuevo escenario educativo”* expone la gestión deficiente de la Comunicación Externa, en este caso esa mala gestión reduce la posibilidad de tener potenciales clientes por la falta de conocimiento sobre la existencia de la institución educativa. El valor agregado de esta investigación fue la realización de la prueba piloto para recolectar los datos de la población clave que permitió conocer la realidad de la problemática (Jiménez, 2013).

La tesis *“Análisis de la efectividad de la Comunicación Corporativa aplicada por el Departamento de Relaciones Públicas de la Asociación Dominicana de Rehabilitación (ADR) en relación a los periodos 2015-2016”* valida la eficiencia de la Comunicación Corporativa dentro de la empresa. Esta tiene el objetivo de demostrar la transparencia y fiabilidad de la institución a través de nuevas estrategias de comunicación. Adicionalmente, desean lograr y crear reconocimiento de una institución sin fines de lucro y con líderes de bajo perfil, es decir, de poco reconocimiento (Reyes, 2017).

Esta investigación la *“Elaboración de un Manual de Comunicación Estratégica para la Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED)”* tiene la particularidad del diseño y elaboración de un Manual de comunicación estratégica con el fin de definir los roles de RRPP y el DIRCOM. Este coloca como anexo el planteamiento de manera gráfica de las mejoras que se deben implementar en la empresa en Comunicación y Relaciones Públicas. Diseño de un Manual de Comunicación con muestra de la identidad visual que mostrará la empresa (Arias, 2016).

1.1 Comunicación Organizacional

“El término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta. Dentro de la comunicación organizacional existen dos tipos: la comunicación formal y la comunicación informal” (Robbins, 1996, p.729).

La comunicación organizacional es una herramienta importante de mucho aporte laboral en la actualidad que hace posible la gestión de la información dentro de las organizaciones para identificar los objetivos, metas y logros de la entidad y las características de los colaboradores de la misma. Es también a través de esta que se pueden destacar los recursos humanos, su crecimiento en la empresa, su calidad y nivel productividad en las gerencias donde ha desempeñado alguna función de trabajo.

Es de suma importancia la comunicación organizacional en una institución debido a que la misma permite alcanzar los objetivos de la entidad, el conjunto de dichos elementos promueve tanto el desarrollo de la organización como del personal ya que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en el mercado laboral.

Actualmente en las instituciones se toma en cuenta la ejecución de la comunicación organizacional sobre todo con el objetivo de poder proyectarse a nivel externo y acaparar la atención del público de interés. Es por eso que inician con la gestión a lo interno para conocer las necesidades de sus colaboradores que son los primeros embajadores de la marca.

La ARS Dominicana maneja una buena gestión de comunicación organizacional, sin embargo, tiene oportunidad de mejorar en aspectos que son fundamentales para mantener a los colaboradores empoderados y con sentido de pertenencia sobre la institución, esto posteriormente logrará buenos comentarios de la ARS a lo externo, lo cual forma parte del objetivo institucional.

1.1.2 Origen de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional inicia en los años cincuenta, pero se destaca como disciplina independiente de las ciencias sociales para los años setenta. Su origen se debe a la posibilidad de integración, de mezclar disciplinas que hasta el momento de su surgimiento funcionaban de manera independiente como, por ejemplo; la publicidad, las relaciones públicas o el marketing.

Según manifiesta la autora (Trelles, 2001, p.1) a pesar de sus escasos años de vida, su objeto de estudio es tan antiguo como la sociedad humana, “pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales”.

En 1984 se declara el inicio de la era de la información y desde entonces los conceptos de comunicación han evolucionado. En principios la comunicación era un elemento de cultura descendente desde lo alto de la organización, masiva y enfocada en el direccionamiento de la gerencia. En la actualidad la comunicación es gestionada horizontalmente y como recurso estratégico. Es interactiva, enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios (Becerra, 2011).

De acuerdo a la opinión y perspectiva de varios autores la comunicación organizacional vendría siendo el área de intercambio de información, mientras que para otros es comunicación oral directa, dentro de estructuras formales. También la comunicación organizacional es ubicada en la gerencia de la entidad ya que la misma es parte de indicador de competitividad de la empresa o institución.

1.1.3 Importancia de la comunicación organizacional

Las organizaciones deben y necesitan mantenerse a la vanguardia, conocer las novedades y tendencias e innovar tanto en la modalidad de servicio como en sus productos, esto le permitirá su permanencia en el mercado como una empresa efectiva. Para lograr esto se hace indispensable que estén comprometidos a nivel

corporativo sobre todo con los procesos de comunicación interna ya que ésta es una herramienta fundamental para alcanzar las metas institucionales y ser competentes para hacerle frente a las demás organizaciones del mercado o sector.

De acuerdo a un artículo publicado por (Ruiz Healy Times, 2016), la comunicación interna son las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa para crear y mantener la integración entre sus colaboradores, esto utilizando los canales y herramientas diseñados por la entidad para este ejercicio.

Dentro de la comunicación organizacional hay diferentes herramientas que son utilizadas para comunicar instrucciones, planificaciones y proyecciones a futuro, estatus de la empresa, novedades estratégicas para implementar en las áreas. Los siguientes diversos canales se manejan de forma oral, los discursos, reuniones informales con el personal, juntas, videoconferencias, llamadas telefónicas. Sin embargo, en la comunicación vía escrita los medios más utilizados son el memorándum, cartas, informes, correo electrónico, manual de operaciones, folletos, boletín interno, reportes, cursos en línea, entre otros.

Se debe buscar una retroalimentación de la información recibida para hacer que la comunicación organizacional se vuelva efectiva. Es por esto la importancia de crear un canal o vía por el cual los altos mandos y subordinados se comuniquen entre sí y para que la comprensión de lo que se quiera transmitir fluya de manera adecuada.

La comunicación organizacional posibilita que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito, el manejo apropiado de la misma garantiza la permanencia de la organización en el mercado. Adicionalmente, hace eficiente el flujo de mensajes intercambiados entre los miembros de una empresa e influye en las opiniones y comportamientos de los mismos para lograr que se cumplan mejor y más rápido los objetivos a corto y mediano plazo.

Es importante tomar en cuenta que aparte, de la valía de la comunicación interna, la externa también es de sumo cuidado ya que el trato con los proveedores, clientes,

socios, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, debe ser positivo a fin de proyectar una imagen favorable en ellos.

Llevando a cabo una gestión eficiente de la comunicación interna y externa de una entidad o empresa, se pueden lograr las metas propuestas y conseguir los resultados deseados de la organización.

El compromiso de la empresa es mantener informado a los colaboradores sobre los cambios y actividades que se llevan a cabo dentro de la entidad, así también el personal tiene la facultad de notificar a los altos mandos sus necesidades e interés con el objetivo de buscar posibles soluciones a sus demandas.

Este nuevo concepto de comunicación organizacional crea el sentimiento de pertenencia a los colaboradores sobre la empresa y cuando los mismos se sienten parte de la institución son más productivos, ya que buscan el bien común que le afecta de forma directa. Para lograr esto se deben aplicar estrategias de comunicación organizacional interna y externa.

Respecto a lo mencionado sobre la importancia de la comunicación organizacional, la ARS Dominicana debe reforzar la comunicación interna a fin de cerrar la brecha que existe al momento de iniciar nuevos procesos o proyectos que no son del conocimiento del colaborador antes de darlo a conocer al público.

De igual manera tomar en cuenta establecer un canal de comunicación interno y anónimo que le permita al personal notificar sus quejas y sugerencias sobre cosas que le gustaría que se tomen en cuenta sin tener temor de ser reprendidos. Esto hará que sientan escuchados y parte del avance positivo dentro de la institución.

A continuación, mejoras que denotan una comunicación organizacional de calidad (Joblers, 2015).

- Al practicar correctamente la comunicación organizacional interna la empresa logrará mantener sus mejores colaboradores e incrementar su productividad.

- La organización tendrá mayor conocimiento sobre sus recursos y los podrá utilizar de manera eficiente.
- Se estará promoviendo y aumentando de forma indirecta la identidad corporativa.
- Se produce un clima de trabajo agradable.
- Habrá mayor integración de parte de los colaboradores en la empresa, lo cual los hará más empáticos y a su vez comprometidos en alcanzar objetivos comunes.
- Contar con una comunicación organizacional acertada ayuda a corregir los posibles errores por los que pueda atravesar la entidad.

La comunicación organizacional no deber ser una práctica que se lleve a cabo únicamente en grandes empresas, si no, que debe ser una meta empresarial e institucional que tribute a mejoras continuas de la entidad independientemente del tamaño de la organización.

1.2 Comunicación Interna

Se llama comunicación interna a las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa u organización con el objetivo de mantener informados e integrados a los colaboradores internos. Esta también tiene el importante papel de aportar al logro de las metas institucionales ya que una vez el personal está al tanto de las metas de la organización y se siente parte de ella, trabaja en función de colaborar en su crecimiento.

1.2.1 Propósito de la comunicación interna

La comunicación en las instituciones por lo regular tiene tres propósitos básicos que se identifican con las funciones del sistema: producción, mantenimiento e innovación.

(Trelles, 2001) Los mensajes de producción se refieren a la producción del sistema. Estos frecuentemente tienen como propósito motivar la realización de un trabajo. Se considerarán relacionadas a esta área los mensajes que se refieren a los productos o servicios de la institución, a los que se dirigen al personal para indicarle

como debe hacer su trabajo, a los referentes a actividades de capacitación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.

Están los mensajes de mantenimiento que son los orientados a colaborar en la supervivencia de la institución como sistema. Estos buscan fomentar la integración de los elementos que la componen. Dentro de estos mensajes están los que ayudan a la coordinación interna de sistema, tales como órdenes y controles no directamente relacionados con productos o servicios y también los mensajes humanos como felicitaciones de jefe a subordinado por el trabajo realizado, charlas y actividades informales en general y otros similares.

En el caso de los mensajes de innovación como su nombre lo dice, estos son los que proponen nuevas alternativas de conducta y procesos, adaptables a la estructura institucional. Dichas innovaciones no necesariamente plantean un cambio extremo en la estructura si no el ir la haciendo flexible para facilitar la aceptación de las implementaciones.

Adicional a las tácticas utilizadas para llevar a cabo la comunicación interna como son los buzones de sugerencia, los murales, correo electrónico, intranet etc. Se puede hacer más eficiente este tipo de comunicación seleccionando personal con características ajustadas para adaptarse a la institución y las recompensas para premiar a las personas y motivarlas a seguir en ella.

Con frecuencia se está utilizando los grupos o equipos de trabajo como herramienta para dirigir los flujos de comunicación por funciones, esto se lleva a cabo mediante una reunión de dos o tres personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr un objetivo específico, es importante mencionar estos tienen diferentes formas de interacción.

Dentro de las instituciones gubernamentales regularmente la comunicación interna es descendente, es decir, que va desde los altos mandos hasta los niveles inferiores, por esto es de suma importancia que la gestión de dicha comunicación sea efectuada de forma oportuna y eficiente ya que esto pone en juego el cumplimiento de los objetivos institucionales y afecta también la parte económica

debido a que la mala ejecución de un proceso o actividad por falta de conocimiento genera pérdida en la inversión de la dirección ejecutiva.

1.2.2 Tipos de comunicación interna

Conforme a los organigramas tradicionales de una empresa o institución existen tres tipos a tener en cuenta para el estudio de la comunicación formal: horizontal, descendente y ascendente. De igual forma en la comunicación informal es posible hacer referencia a estas tres formas, pero tiene menos sentido por las tendencias igualitarias (horizontales) que la impulsan (Favaro, 2006).

La comunicación horizontal también conocida como plana se caracteriza para por ubicar a los colaboradores en el mismo nivel de información y circulación. Esta es totalmente informal debido a que no suele utilizar canales oficiales por lo que es difícil operar sobre ella.

La comunicación formal es aquella que enfoca su contenido a aspectos relacionados a temas institucionales. Regularmente se emplea la escritura como medio, es decir, comunicados, memorandos etc. Debido a todas las formalidades que exige este tipo de comunicación la misma se gestiona de forma lenta.

La comunicación vertical es la que se produce en las áreas directivas de la institución o empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Una gestión de comunicación corporativa efectiva debe apoyarse de la comunicación vertical ascendente para que esta posibilite el intercambio.

La comunicación informal esta abarca aspectos institucionales, pero se caracteriza por utilizar canales no oficiales como encuentros en los pasillos, áreas de descanso etc., esta se propaga de forma más rápida que la formal.

Los rumores forman parte de la comunicación informal que se propaga por las instituciones y empresas sin necesidad de utilizar canales y muy rápidamente. Regularmente se generan diversas versiones o interpretaciones de los hechos ocurridos en realidad fundamentados en información parcial y de varias fuentes. Este tipo de situaciones son originadas por la falta de información completa y veras de los canales oficiales. A este tipo de comunicación le llaman radio pasillo.

1.2.3 La comunicación Informal y el rumor

Este método de comunicación complementario involucra a los miembros de la organización y no está establecida por la estructura formal y los altos mandos de la entidad, sino que crece debido a la curiosidad de los miembros de la organización, la atracción interpersonal, y la misma interacción social. Reiteramos que el flujo informal de los mensajes no sigue los canales establecidos por los directivos de entidad, sino que crean su propia estructura social, manifestada en asociaciones, tales como grupos de amigos, miembros de clubes, relaciones familiares y otras posiciones informales que se desarrollan entre los miembros de la organización.

La razón esencial por la cual las entidades desarrollan sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afectan los cambios que se produzcan. Las organizaciones con frecuencia son sistemas grandes, complejos y multifacéticos, por lo que se hace necesario mantener informados a los miembros de la entidad a fin de que los mismos se comporten de manera adecuada dentro de ella y conozcan los objetivos que desea alcanzar la misma.

Regularmente, los canales establecidos de manera formal para la comunicación de la institución fallan al momento de proveer las informaciones que requiere el personal para satisfacer sus inquietudes referentes a lo que acontece en la organización, por lo que van en búsqueda de otras fuentes.

La comunicación informal proporciona a los colaboradores una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y sobre qué cambios se están produciendo dentro de la entidad, que les pueda ayudar a comprender la vida en la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades. (Trelles, 2001, p.58).

A pesar de la percepción negativa respecto del rumor este es un canal de comunicación poderoso y útil en la vida de las organizaciones. Tomando en cuenta que la información es dispersa, la misma llega de manera más rápida a los diferentes niveles de la entidad e institución. Las vías de comunicación informal

suelen ser poco distorsionadas y a perder poca precisión en relación a los canales formales ya que regularmente se forma una cascada de difusión del mensaje.

Este tipo de comunicación es utilizada de manera muy frecuente en las instituciones estatales ya que por lo regular los colaboradores no sienten la libertad de expresar quejas por alguna situación particular por miedo a ser destituidos. Así mismo, los altos mandos comentan el error de no notificar ciertas informaciones de importancia general con rapidez provocando que se inicie un murmullo colectivo en los pasillos que puede propagar informaciones, que, en ocasiones, no se corresponden con la realidad.

1.2.4 Práctica de la comunicación institucional con clientes o usuarios

La importancia de lograr los objetivos específicos de la institución al igual que de sus públicos, básicamente determina que las políticas de comunicación deban siempre sustentarse sobre un auténtico sentido de servicio (Trelles, 2001, p.110).

Después de dar a conocer las políticas o principios valorativos, se procederá a investigar las actitudes que este público tiene hacia la institución u organización en general, sus políticas, sus operaciones, sus productos y servicios, lo que la institución representa para estos públicos, dichas características determinan la imagen que estos tienen de la institución en conjunto.

En caso de obtener resultados positivos de parte de los públicos, entonces debe revisarse todo aquello que fue cuestionado por los clientes o usuarios. Es decir, si los usuarios o clientes de un producto o servicio X no están conforme con el trato recibido al momento de solicitar algún tipo de servicio, en primer lugar, el objetivo debe ser lograr la aceptación del público, y esto se lograría coordinando un entrenamiento con el personal que está en contacto con el usuario sobre relaciones interpersonales y posteriormente tener una supervisión efectiva referente a la forma en como se está brindado el servicio. Siendo específicos se debe buscar mejoras en los puntos de debilidad de la organización y lo que dio origen al problema.

En ese sentido la ARS Dominicana tiene mucho crédito ya que se enfoca constantemente en verificar cuáles son las oportunidades de mejora que tienen de

cara al público o usuarios, esto porque para ellos lo principal es brindar un trato de calidad a su público de interés. Los colaboradores son monitoreados cada cierto tiempo para conocer el nivel de servicio que ofrecen, y así poder capacitar y re-entrenar a aquellos que necesitan reforzar conocimientos.

1.3 Comunicación Externa

Esta es el conjunto de varios procesos informativos que la empresa destina para los actores, agentes y clientes exteriores de la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversionistas o la sociedad, con el objetivo de mantener y reforzar las relaciones entre la organización o empresa, y sus públicos (Mesa, 2018).

La comunicación externa constituye y forma parte de la comunicación corporativa de las organizaciones. Esta tiene como meta mejorar la imagen de la marca y está ligada a las relaciones de la institución o empresa con los grupos de interés como: proveedores, consumidores, accionistas y sociedad en general.

Adicionalmente, la comunicación externa es conocida como el proceso que se da entre la organización y los actores externos que pertenecen a la opinión pública, los cuales transmiten informaciones que pueden afectar de forma negativa o positiva a la entidad de la cual se está comentando (Sánchez, 2006).

Es importante mencionar que la comunicación externa no está dirigida únicamente a los grupos de interés, también forma parte de un proceso bidireccional de envío y búsqueda de datos.

Tener una buena gestión de la comunicación externa es fundamental en el ámbito institucional gubernamental por la cantidad de público que demanda información. En ese sentido la ARS Dominica, ha ganado un espacio positivo, sin embargo, de acuerdo al estudio realizado todavía debe planificar estrategias de comunicación que le permitan mantener el público externo más informado y claros referente a sus productos y servicios, esto porque aún el mismo presenta confusión al respecto.

1.3.1 Tipos de comunicación externa

De acuerdo a la escritora Annie Bartoli, la comunicación externa posee tres tipologías, las cuales son (Bartoli, 1992):

Comunicación externa operativa: es la que tiene que ver con las actividades diarias y el desarrollo del día a día de la empresa, la cual se lleva a cabo con todos los públicos de la organización.

Comunicación externa estratégica: este tipo de comunicación externa tiene como propósito obtener información sobre aspectos estratégicos de la empresa que nos ayuden a mejorar la posición competitiva de la misma, como situación de la competencia, novedades legislativas, estado del mercado actual.

Comunicación externa de notoriedad: esta es la que por lo regular se asocia con el término, haciendo alusión al flujo de información, con el que la compañía da a conocer sus productos y servicios al igual que mejorar su imagen y reputación.

Pasos a tomar en cuenta para llevar a cabo la comunicación externa

Las innovaciones tecnológicas han abierto la puerta a un sinnúmero de herramientas y canales para mantener la circulación de información con los grupos de interés o stakeholders.

Actualmente vivimos en tiempos de la comunicación externa integral, la cual se destaca por la variedad y amplitud de información, lo cual trae consigo que quienes dirigen estas áreas deben regirse por los fundamentos siguientes:

Un mensaje uniforme: a través de la comunicación externa se debe ejecutar un plan de comunicación en el que salgan a relucir los valores, atributos y estilos que definen la imagen de la organización, y que van a señalar todas las informaciones referentes a la misma.

Adaptación a los diferentes canales informativos: a pesar de que el mensaje a transmitir sea homogéneo, los mismos deben ser personalizados, de acuerdo a la

vía o la herramienta por la que se vaya a transmitir o emplear, y el público al que se dirijan.

Adecuación temporal: para lograr un alto impacto, la planificación de la comunicación externa es imprescindible, por lo cual las organizaciones no solo deben analizar el canal por donde envían los mensajes y el contenido del mismo, sino también el momento preciso en que lo harán.

Canales de comunicación externa

Las vías comunicativas actuales son muy diversas y cada día se incorporan más debido a la innovación en la tecnología. Sin embargo, las herramientas mencionadas a continuación deben ser parte de todas las organizaciones:

- ❖ Notas de prensa o comunicados.
- ❖ Publicidad.
- ❖ Web corporativa.
- ❖ Blog.
- ❖ Redes sociales.
- ❖ Boletines digitales.
- ❖ Llamadas telefónicas.

1.3.3 Los actores de la comunicación externa

A raíz de que una organización no solo crea contenido de interés para los miembros que la componen, sino también para otras entidades u organizaciones con objetivos y características similares. Esta considera varios actores que regularmente hay que tomar en cuenta en la comunicación externa, a continuación, el detalle de los mismos:

- El departamento de comunicación.
- Los clientes.
- La comunidad local.
- El gobierno central y el gobierno local.

- Las instituciones educativas.
- Los proveedores de bienes y servicios.
- Los grupos financieros.
- Los medios de comunicación social.
- Las otras instituciones del entorno y la competencia.

Dentro de los actores externos de la ARS Dominicana figuran la mayoría de los mencionados anteriormente ya que se trata de una institución que vela por la salud de los ciudadanos, por lo que intervienen diferentes sectores de la sociedad como los proveedores de bienes y servicios, gobierno local y central, los afiliados o usuarios, medios de comunicación, las ARS que pertenecen a la competencia y por último la comunidad en general.

Criterios generales para la comunicación con los clientes.

Es conveniente que la comunicación con los clientes o usuarios reúna las siguientes características para optimizar su impacto:

- ❖ Informativa: notificar a los usuarios o afiliados los datos correspondientes a la institución, es decir, sus objetivos, políticas, prácticas, productos y/o servicios.
- ❖ Mensajes claros y a través de medios que permitan la retroalimentación, utilizando canales que sean de fácil acceso para los usuarios.
- ❖ La información debe ser verdadera y comedida respecto a la calidad y características del producto y/o servicio que brinda la institución.
- ❖ La comunicación con el público debe ser en base al diálogo para que se establezca entre la institución y este público una comunicación democrática que sea eficiente para lograr los objetivos de ambos.

La retroalimentación de parte del público externo debe utilizarse para evaluar los niveles de servicios de la institución y el favorecimiento de la participación de este público en los diversos niveles de la comunicación.

1.4 Comunicación Institucional

Las instituciones son estructuras de orden social, formalmente establecidas o no, que trascienden las voluntades individuales y que trabajan para la consecución de un objetivo común, a través de normas establecidas, consensuadas y reconocidas por sus miembros.

En las instituciones gubernamentales el Dircom suele situarse en el nivel más alto de la institución, en dependencia directa o casi de la principal autoridad institucional (Enrique, 2015).

Tal y como expresa el autor en la ARS Dominicana el Dircom está ubicado al lado de la Dirección Ejecutiva en la estructura de la organización, la gerencia trabaja en conjunto con el alto mando para mantener al tanto a la entidad de las últimas informaciones acontecidas dentro y fuera de la ARS.

1.4.1 Tipos de público externo y el sistema de comunicación institucional

El público externo es definido por (Trelles, 2001) como los individuos que forman parte de la sociedad y medio ambiente, en función de los objetivos compartidos entre institución y público.

La comunicación institucional tiene como objetivo dar a conocer las características que identifican a la institución y los valores por los cuales se rigen.

La armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos será la que permitirá el logro de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional. A su vez, esta: armonización de intereses será posible en la medida en que la institución, a través de su sistema de comunicación institucional conozca a sus públicos externos, determinando su ubicación, sus características, sus necesidades (Trelles, 2001, p.158).

1.4.2 La comunicación extra-institucional y la imagen de la institución

La imagen institucional y la comunicación externa son variables relacionadas entre sí, porque una depende directamente de la otra. Si una entidad no mantiene buena comunicación con su público externo o extra-institucional la imagen del organismo se verá afectada debido a que es identificada por una imagen visual que personaliza las comunicaciones ante los ciudadanos.

De la misma manera (Trelles, 2001) explica que si algunos públicos externos tienen una imagen desfavorable de la institución, este hecho afectara las relaciones y contactos posteriores que estos tengan con la misma. Para modificar esta percepción tendrán que recurrir a estrategias propositivas de cambio de imagen.

Conociendo la importancia de lo expuesto por la autora Trelles, se puso interés en trabajar el análisis de la gestión de la comunicación organizacional de ARS Dominicana ya que la imagen institucional se está viendo afectada por algunas debilidades ocurridas a lo interno, lo cual trae ciertas dudas e inconformidades al público actual y potencial, dichas debilidades aspiran a ser mejoradas una vez se apliquen mejoras en el proceso de comunicación estratégica.

1.5 La imagen corporativa

La imagen corporativa es definida por (NEOATTACK) como el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que tienen los públicos sobre una empresa o marca. Esto quiere decir, que es la manera en que los públicos interpretan la variedad de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones, emitidas por la marca. En definitiva, la imagen corporativa es el significado que tiene la empresa para el público.

De igual forma la imagen corporativa se crea en las mentes del público al ser percibida la identidad. El público reconoce las características que posee una organización en base a los recuerdos basados en los mensajes o publicidad que haya captado de la misma. Luego de concluir el proceso de mensajes emitidos por la institución o empresa, la imagen es lo que las audiencias han percibido. Una cosa

es la imagen específica que desea transmitir la institución sobre sí misma, sin embargo, tiene más importancia la percepción del público sobre el mensaje (Argüello, 2009).

Uno de los inconvenientes que presenta la ARS Dominicana es que debe trabajar más en su imagen corporativa ya que la percepción del público externo sobre sus productos y servicios es limitada y un poco diferente de la realidad. Se entiende que la implementación de nuevas estrategias de comunicación en la que se realicen campañas informativas donde expongan los productos y beneficios de la ARS y mayor aparición en los medios de comunicación, puede ayudar aclarar la percepción del público de interés e incrementar la cartera de clientes.

1.5.1 Estructura de la imagen corporativa

La estructura de la imagen corporativa puede conformarse tanto por la estructura mental que se crean los públicos sobre las organizaciones y por el proceso de formación de la imagen que está enlazada al procesamiento de la información referente a la organización.

A su vez la estructura de la imagen, puede ser dividida en dos partes importantes (Capriotti, 2013):

Estructura mental de la organización esta es el resultado del proceso de reconocimiento que tienen las personas sobre la organización. La imagen se crea principalmente, como una estructura de conocimiento de los públicos, esto posteriormente dará paso a valoraciones y unos procesos conductuales determinados.

En ese sentido se puede aportar que la ARS Dominicana por tratarse de una entidad estatal posee públicos con características muy particulares ya que al entender que es algo que les corresponde como ciudadanos el manejo de los usuarios en los centros de atención muchas veces es agresivo y temerario.

Por esto es importante lograr que la percepción que tienen los públicos externos y de interés sobre la institución sea lo más cercana posible a la imagen corporativa que se desea tener desde la organización, y de no ser así enfocarse en un plan estratégico basado en cerrar la brecha entre la realidad y la percepción del público.

Estructura que se forman los públicos: son parte del público de la empresa luego de que tienen una categoría y desarrollan funciones determinadas en relación con la organización o institución, y poseen intereses particulares que los distinguen de los demás, y es por dichos intereses que perciben la información y la descifran de manera diferente cada uno de ellos.

Para llevar a cabo un estudio de la imagen de la empresa o institución de manera efectiva, es esencial analizar los públicos y los roles que desempeñan respecto de la entidad, a fin de poder identificar los elementos esenciales a través de los cuales se procesa la información que reciben sobre una empresa.

Partiendo de la percepción del público se puede decir, que a pesar de que la ARS Dominicana, tiene debilidades que afectan su imagen, la opinión general sobre la misma es positiva ya que inclusive personas que no son usuarias de sus servicios expresan que por referencias recibidas, la misma tiene un alto nivel de servicio, lo cual nos dice que la imagen corporativa sobre los públicos externos está bien posicionada.

1.5.2 La importancia de la Imagen Corporativa

La importancia de cuidar la imagen corporativa incrementa conforme pasa el tiempo, puesto que son cada vez más empresas que compiten en un mercado limitado. Además, la innovación da pie a que las empresas apuesten por productos mucho más transgresores y disruptivos, por lo que los conformismos y la pasividad empresarial no valen actualmente. A través de la imagen corporativa, conseguimos que nuestros clientes o nuestro público objetivo se sientan identificado con los valores y filosofía de nuestra compañía. Además, el porcentaje de fidelización incrementa sobremanera, puesto que la marca está al tanto en todo momento de cuáles son las necesidades y expectativas de su público objetivo (Nuño, 2017).

Adicionalmente, como parte de la madurez en los mercados y la evolución de los tiempos actualmente las personas no tienen la capacidad de recodar de manera específica los servicios y productos que las marcas les ofrecen. Es allí donde toma gran importancia la imagen corporativa ya que esta es un intangible que agrega valor a la empresa. Es importante resaltar lo difícil que es lograr la diferenciación de productos y servicios de una organización, por lo que al momento de alcanzar esta meta una empresa: (Capriotti, 2013)

- ❖ Logra obtener un espacio en la mente de los públicos.
- ❖ Hace fácil la diferenciación respecto de las demás marcas competidoras, adquiere valor para los públicos.
- ❖ Disminuye la influencia de los factores de situacionales que se dan en el mercado.

La imagen corporativa de una entidad u organización es tan importante como la calidad que debe tener sus productos y servicios, esto debido a que afecta mucho a la empresa la percepción que tienen los públicos sobre ella, no sería justo brindar un excelente servicio y que en la mente del consumidor real y potencial la institución sea incompetente.

Es de suma importancia para la ARS Dominicana contar con una imagen corporativa impecable porque la misma se dedica a brindar servicios de salud, lo cual es muy delicado para los seres humanos. Por eso es vital lograr un posicionamiento efectivo y positivo en las mentes de los públicos de interés, para de esta forma lograr captar afiliados pertenecientes a otras ARS e interesados en ingresar a la Seguridad Social.

1.5.3 Planificación estratégica de la imagen corporativa

A raíz de la trascendencia e importancia que posee actualmente la imagen corporativa, es preciso actuar de forma planificada y coordinada con el propósito de que los públicos que forman parte de la compañía tengan una imagen corporativa que se relacione y sea coherente con los intereses y deseos de la organización, que permitan alcanzar de forma eficiente los objetivos institucionales. El objetivo de

llevar a cabo un Plan Estratégico de Imagen Corporativa, es influenciar a través del mismo la percepción que tienen los públicos sobre la marca.

El plan estratégico de imagen corporativa debe ser sólido, fuerte y claro, con el objetivo de que facilite realizar acciones eficientes. A continuación, se detallan los tres elementos básicos que conforman la estrategia de imagen:

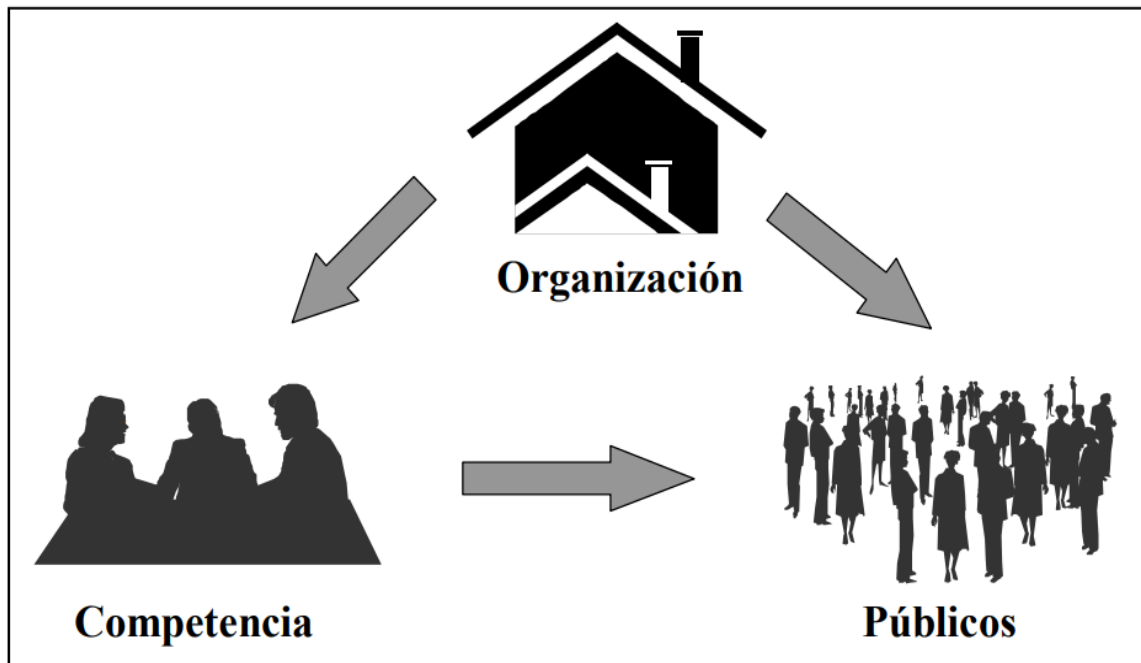
La empresa: es quien debe definir, ejecutar y planificar la estrategia, y las actividades a realizar con el fin de estructurar una imagen específica que sea coherente con su identidad como organización.

Los grupos de interés de la empresa (públicos): estos son los que conciben o forman imagen respecto de la empresa u organización, razón por la cual es hacia ellos que se debe dirigir todo el esfuerzo de acción y comunicación para lograr que los mismos tengan una buena imagen.

La competencia: las marcas que comercializan productos o servicios similares a nuestra compañía serán tomadas como referencia comparativa, esto desde el punto de vista de la organización al igual que para los públicos, ya que las demás entidades u organizaciones harán sus esfuerzos para llamar la atención de dichos públicos, los cuales en ocasiones pueden ser contrario a las acciones implementadas por la entidad que nos ocupa.

Considerando la naturaleza de la ARS Dominicana se entiende que el plan estratégico debe basarse fundamentalmente en crear una imagen de diferenciación sobre todo ante el público externo. Las características particulares de esta entidad le permiten colocarse por encima de las otras ARS en lo que a salud se refiere.

Figura.1



Fuente: Libro *"Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa"*, Paul Capriotti.

Los ejes de la estrategia

Los objetivos generales y principales sobre los cuales gira la estrategia de imagen corporativa son (Capriotti, 2013):

Identificación: en esta fase la empresa o entidad se enfoca en lograr reconocimiento de parte del público tanto de la marca como de sus características, es decir, que identifiquen "Quién es", reconocimiento de los productos, servicios o actividades que realiza, es decir, "A qué se dedica", por último, dar a conocer el modus operandi de la entidad en relación a "Cómo hace" el producto o servicio. El objetivo fundamental de la organización, es lograr conocimiento de la marca en la mente de los públicos.

Diferenciación: la organización debe trabajar en función de ser percibida de forma diferente a las demás en la mente del público, tanto en su naturaleza, como en las actividades que desarrolla y como las desarrolla. En esta fase lo importante es conseguir o intentar diferenciarse de la competencia.

Referencia: de acuerdo al mercado que pertenezca nuestra institución u organización, debe contar con las características de identificación y la diferenciación para convertirse en un referente de marca. Ser un referente de Imagen amerita estar en un nivel superior para obtener la preferencia del público.

Preferencia: la preferencia de los públicos se intenta alcanzar por medio de la diferenciación, identificación y la referencia de imagen. A parte de la organización enfocarse y esforzarse en ser conocida, debe lograr ser preferida entre sus similares, para ser una opción de elección válida. Si una empresa consigue ser diferenciada y reconocida pero aun así no logra ser elegible por el público, entonces no tiene sentido su reconocimiento y diferenciación.

Es importante mencionar que para una organización lograr los objetivos que se traza dicha entidad, es vital que el plan estratégico de imagen corporativa esté enfocado en los 4 objetivos claves mencionados anteriormente, ya que sin los mismos las actividades dirigidas a crear, modificar o reforzar una imagen corporativa no tendrán efecto.

1.5.4 Escenarios estratégicos de la Imagen Corporativa

Llamamos escenarios estratégicos al análisis de las posibles distintas estrategias que tiene la organización a la hora de seleccionar las características de identificación que formarán el perfil de identidad corporativa. A través del estudio de los escenarios estratégicos, la organización podrá definir la ubicación de la entidad respecto de las demás organizaciones en función de los varios atributos de la imagen.

Dichos escenarios estratégicos representan una variedad de posibilidades referente al estatus estratégico del sector, partiendo del mismo se tendrán las herramientas para elaborar alternativas, mejoras o soluciones a nivel de estrategia general de imagen corporativa.

1er escenario: No hay un referente de Imagen Corporativa

Este escenario establece que en la categoría, mercado o sector de actividad no hay un referente de Imagen Corporativa definido. Por lo que, si no existe referente de imagen corporativa, la organización deberá enfocarse hacia:

Implementar la sensibilidad de marca, esto en el caso de que no exista. En ocasiones sucede que, en un determinado mercado, categoría o sector, no se consideran importantes las marcas para los miembros de los públicos. Dicha situación puede deberse a un mercado nuevo, en evolución, y en ocasiones se da que la competencia no le ha dado importancia a generar una sensibilidad hacia la empresa o nombre de la misma para los públicos. La organización en este sentido puede realizar actividades enfocadas a crear sensibilidad de marca. Es importante complementar esta acción con los dos aspectos siguientes:

Identificar los atributos prioritarios de la imagen: si existiera reconocimiento hacia las marcas en un sector determinado, sin contar con atributos de imagen realmente consolidados como prioritarios, entonces las actividades se podrían enfocar a crear sensibilidad hacia atributos específicos, es decir, los que guardan relación con la compañía, o que en su defecto son elementos diferenciadores ante la competencia.

Posicionamiento como referente de marca: Si no hay un referente definido a nivel empresarial, categoría o mercado, por las razones indicadas anteriormente, la entidad puede proceder a efectuar un plan estratégico que le permita situarse como un referente de imagen, asumiendo como propios los atributos prioritarios.

2do escenario: Nuestra empresa es el referente de imagen corporativa este plantea la posibilidad de que exista un referente de imagen en el sector empresarial, y que dicho referente fuera nuestra propia entidad.

En caso de que la entidad que nos ocupa sea el referente de imagen corporativa, entonces las acciones de planificación deben ser dirigidas a:

- ❖ Reforzar y mantener los atributos actuales de imagen. Los públicos ven como importantes las variables actuales, y son las que nos permiten situarnos

como referentes. Es por esa razón que, al reforzar los atributos, se estará influyendo en nuestra posición de empresa líder. De igual forma es importante estar investigando y al pendiente de posibles nuevos atributos.

- ❖ Investigar y analizar los atributos actuales o potenciales, esto con el fin de conocerlos y asumirlos, ya que de esta forma podremos reforzar nuestra posición de referente de imagen corporativa del sector, categoría o mercado agregando nuevas características a las ya existentes. Esta práctica nos permitirá afianzar nuestro liderazgo, y a su vez se evita un posible factor de amenaza a nuestra posición privilegiada.

3er escenario: Hay un referente de imagen corporativa «débil»

Este escenario plantea que otra empresa o entidad diferente a la nuestra sea el referente de imagen, pero sin estar posicionada como tal. Esta se consideraría un referente de imagen corporativa débil, sin embargo, puede ser líder fuerte en algunos atributos prioritarios, pero débil en otros.

Cuando el referente de imagen corporativa es débil, se puede proceder de la manera siguiente:

- Apoderarse de las características distintivas principales en los que el referente tiene debilidad.

Adicionalmente, los atributos pueden tener gran importancia para los públicos que no han sido valorados por el referente y pueden ser asumibles por parte de nuestra organización y difícilmente imitables por la competencia, para que se consoliden como atributos prioritarios, que le permitan a la organización luchar por el liderazgo del mercado. Es así como la empresa puede asumir los atributos prioritarios en los que el líder es débil, y posicionarse como una alternativa valiosa e importante para los públicos, diferenciándose de la competencia. (Capriotti, 2013, p.201).

4to escenario: Hay un Referente de Imagen «fuerte»

Se llama líder fuerte a aquel que está bien posicionado en los atributos importantes de la imagen. Esto es lo más complejo, y a la vez es lo más utilizado en la actualidad de la mayoría de los mercados. Aun siendo complejo, existen muchos casos de empresas que, a pesar de poseer una notoria posición de inferioridad lograron convertirse en líder del mercado, contando con el respaldo involuntario del referente o líder de ese momento, que no reaccionó a tiempo a las estrategias implementadas por la competencia.

CAPÍTULO 2

Marco Metodológico

2.1 Breve Reseña histórica de la Organización.

Historia:

Con la creación del Sistema Dominicano de Seguridad Social, mediante la Ley 87-01 promulgada en mayo de ese mismo año, nace la ARS Dominicana. La ARS Dominicana es una institución pública autónoma y descentralizada que surge con la inmensa y noble responsabilidad de administrar los riesgos de salud de sus afiliados del Plan Subsidiado, de los empleados públicos y los empleados privados que la escojan con su administradora de riesgo de salud, es decir, los afiliados al Plan Contribuyente.

Contexto organizacional.

La ARS Dominicana tiene como objetivo principal ser el soporte de los sectores más vulnerables de la sociedad en materia de salud. Adicionalmente, por ley es la ARS que les corresponde a los empleados públicos, así mismo posee diferentes tipos regímenes de acuerdo a la necesidad del público de interés.

Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales.

2.2 Misión:

Somos una institución social comprometida con mejorar la calidad de vida de nuestros afiliados, garantizando una eficaz administración del riesgo y el acceso a la atención integral en salud con calidad, oportunidad y trato humano, a través de la innovación, la transparencia y un equipo de colaboradores competentes y motivados.

2.3 Visión:

Ser referente nacional de excelencia en la administración de riesgo en salud, con reconocimiento internacional logrando un alto impacto social y elevado nivel de compromiso en nuestros afiliados, prestadores y asociados.

2.4 Valores:

- **Trato Humano:** ofrecer servicios de forma personalizada, empática y digna a nuestros afiliados/as, colaboradores/as y asociados/as.
- **Equidad:** ofrecer nuestros servicios a los afiliados/as y usuarios/as sin discriminación.
- **Transparencia:** hacer visible ante los ciudadanos y ciudadanas, lo que hacemos.
- **Integridad:** actuar de forma coherente con los principios, valores y políticas institucionales.
- **Compromiso social:** actuar con sentido de responsabilidad en la protección de los ciudadanos y ciudadanas de mayor vulnerabilidad, en defensa de los derechos constitucionales.

2.5 Planteamiento del problema de investigación:

Se detectó una debilidad en la gestión de comunicación interna de la ARS Dominicana, la cual, al momento de efectuar cambios, hacer lanzamientos de servicios e implementaciones de nuevas herramientas de trabajo no se está asegurando de que los colaboradores estén al tanto de dichas informaciones, lo cual trae consigo un desconocimiento del personal y posterior malestar de los usuarios al tener respuestas inadecuadas sobre sus consultas.

2.5.1 El planteamiento del problema

La ARS Dominicana es una marca fuerte que goza de buena valoración de parte de sus usuarios y buenas prácticas de parte de sus colaboradores internos, sin embargo, presenta debilidad en temas de comunicación interna.

La desinformación de diferentes sectores de la institución sobre proyectos y módulos a implementar genera incomodidades al usuario externo al momento de los mismos hacer consultas y no obtener respuestas concretas y convincentes capaces de solventar sus inquietudes.

A esto se le suma los rumores internos de los colaboradores manifestando inconformidades referentes al manejo de la Gerencia sobre los nuevos proyectos, situación que repercute en el incumplimiento de la meta anual de los indicadores por retraso en los procesos.

2.6 Preguntas de investigación

¿Cómo es la gestión de comunicación interna actual?

¿Es importante la implementación de nuevas prácticas de comunicación en la institución?

¿En qué aspectos puede trabajar la institución para mejorar la imagen de cara a los usuarios?

¿Manifiestan los colaboradores sus inconformidades por no conocer a tiempo los cambios a llevar a cabo en la institución?

¿Afecta el objetivo institucional la deficiencia en la comunicación interna y externa?

2.7 Objetivos

2.7.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general: Diagnosticar la incidencia que tiene la comunicación organizacional de la ARS Dominicana en la imagen corporativa en el periodo 2018-2019.

2.7.2 Objetivos específicos:

1. **Analizar** la percepción que tienen los públicos internos y externos sobre el servicio que ofrece la ARS Dominicana.
2. **Investigar** la valoración del público de interés externo de la ARS Dominicana sobre la gestión de comunicación.

3. **Conocer** las estrategias utilizadas actualmente por el Departamento de Comunicaciones.
4. **Recomendar** mejoras en la gestión de comunicación interna que impacten de manera positiva en la imagen de la institución.

2.8 Justificación de la investigación

Justificación Teórica

Este diagnóstico tendrá sus bases fundamentadas en los conceptos expuesto por el autor Leonardo Sayago quien define la comunicación organizacional como un conglomerado de técnicas y actividades que tienen el propósito de hacer eficiente el flujo de informaciones que se realizan dentro de las organizaciones y los medios que le rodean. De igual manera esta busca influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la entidad a fin de que se cumplan ágilmente los objetivos de la empresa (Sayago, 2009).

Para sustentar la variable de imagen corporativa se consultó al autor, Paul Capriotti, en su libro, ***Imagen Corporativa***, quien plantea que la Imagen Corporativa puede ser definida como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada por la compañía (Capriotti, 2013).

Es importante mencionar que la gestión de la comunicación actual nace y se desarrolla como consecuencia del peso de la información, de la comunicación, de los servicios de valor añadido, de los intangibles, que en los últimos treinta años se estabilizan como un factor estratégico en todo tipo de organizaciones. Los objetivos de la política y de los negocios están sujetos a la publicidad, que se conoce en los años ochenta la mejor época de su historia, al marketing, a los análisis de mercado, las alternativas y a la comunicación, en definitiva.

En los años ochenta inicia todo lo que tiene que ver la comunicación: un gran número de inversiones llega a la publicidad y se crean y desarrollan herramientas de comunicación que van orientadas a los objetivos institucionales o del negocio. Cada corporación crea las herramientas necesarias para su propia estrategia.

Las empresas e instituciones grandes tanto públicas como privadas sujetan la comunicación a sus objetivos de competencia y penetración en los mercados de consumidores individuales o familiares. Procesos parecidos se dan a nivel político, que necesitan del voto y de la opinión pública: partidos políticos, administraciones públicas y gobiernos.

Los ministerios fiscales y de hacienda, por ejemplo, al regular los impuestos están obligados a la creación de herramientas de comunicación informativas, publicitarias o alternativas que faciliten la creación de hábitos sociales, comportamientos y actitudes ante los impuestos. Situaciones similares viven las administraciones de Salud, Seguridad, Educación, Defensa, etc. Durante los años ochenta se afianzan en Europa y globalizan las grandes agencias de publicidad y de relaciones públicas, que ayudan a la generalización y creación de esas herramientas y programas de comunicación.

Dentro de los programas y herramientas de comunicación creados se encuentran los siguientes:

- ❖ Relaciones con los medios (media relations).
- ❖ Investigación de mercados (research).
- ❖ Relaciones con la administración (external affairs).
- ❖ Comunicación interna.
- ❖ Programas de fidelización de consumidores y de relaciones con clientes.
- ❖ Publicidad convencional: anuncios, spots, cuñas y publicidad exterior.
- ❖ Alternativas a la publicidad convencional: correo personalizado (mailings), buzoneo, marketing telefónico, marketing móvil, regalos publicitarios, promoción en puntos de venta o PLV, merchandising, actividades en ferias y exposiciones, patrocinio general y deportivo, marketing social,

responsabilidad social corporativa, publicaciones de empresa, anuarios y guías, catálogos, juegos promocionales, etc.

Las herramientas anteriormente mencionadas cumplen objetivos empresariales e institucionales bien definidos y muy claros para los administradores de las compañías. Son, en primer lugar, instrumentos de gestión, que, supeditados a los objetivos y estrategias de la corporación, apoyan al cumplimiento de los objetivos generales de la misma. En segundo lugar, son más baratos que la clásica línea de promoción, es decir, que la publicidad convencional. Cubren, en tercer lugar, necesidades a las que la publicidad no llega, proporcionan acceso a la administración, relaciones públicas, posicionamiento de marca, credibilidad y afianzamiento social.

Justificación Metodológica

En este diagnóstico se efectuará con un enfoque cualitativo y cuantitativo debido a que el análisis se apoyará en resultados de las entrevistas al personal de comunicación y encuestas a los colaboradores a nivel general. Adicionalmente, se hará una recomendación en base a los resultados del diagnóstico.

Justificación Práctica

Conforme a los objetivos planteados, el fin de este análisis e investigación es proponer a la Gerencia de Comunicación implementar nuevas prácticas de comunicación a lo interno que fortalezcan los conocimientos de los colaboradores sobre temas referentes a la institución a partir de este diagnóstico. Esto posteriormente tendrá una influencia positiva a nivel externo incrementando la confianza de los usuarios, el posicionamiento de la marca y logrando una imagen favorable de la ARS.

Mediante encuesta a colaboradores de diferentes niveles de la institución y entrevistas a clientes externos de la misma se captará la opinión y percepción sobre su experiencia con la gestión de comunicación organizacional de la ARS Dominicana.

La encuesta a los colaboradores internos tiene el objetivo de conocer con exactitud su opinión respecto a la gestión de comunicación interna y saber de parte de ellos como les gustaría recibir las informaciones que sea de una forma interesante y entendible.

2.9 Variables e indicadores

Comunicación organizacional: el término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta. Dentro de la comunicación organizacional existen dos tipos: la comunicación formal y la comunicación informal, Robbins (1996, p.729).

Comunicación interna: a través de la estructura de la empresa u organización, facilita el proceso de comunicación para el personal con el objeto de: promover la comunicación entre el personal, facilitar la integración entre el personal y la organización, fortalecer la cohesión del personal, contribuir y facilitar espacios para el intercambio de información, (Significados.com, 2017).

Comunicación externa: se llama comunicación externa al conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos, (Mesa, 2018).

Imagen corporativa: se refiere a cómo se percibe una compañía. Es un diseño generalmente aceptado de lo que una compañía significa. La imagen corporativa es el conjunto de ideas, prejuicios, opiniones, juicios (sean estos verdaderos o falsos), sentimientos, percepciones, experiencias (adquiridas personalmente o relatadas por otras personas), con relación a una persona física o moral, institución, empresa, grupo religioso o étnico, partido político, gobierno o nación, (Cortina, 2006).

Tabla No. 1. Variables e indicadores de la investigación

Variables	Indicadores	Instrumento para medir
- Comunicación Organizacional. - Comunicación Interna. - Comunicación Externa.	- Conocimiento del objetivo institucional. - Nivel de satisfacción de los colaboradores.	- Entrevista - Encuestas - Manual de Comunicación Estratégica Institucional
Imagen Corporativa	- Nivel de pertenencia de los colaboradores respecto a la institución. - Conocer la opinión del público externo. - Reconocimiento del público ante la marca.	- Encuesta. - Entrevista

2.10 Métodos de investigación

Para esta investigación se utilizará el método mixto ya que el enfoque es tanto cualitativo como cuantitativo.

Cualitativo: porque se ha observado algunas prácticas de comunicación en la institución que puede ser mejorada para mejor funcionamiento y fortalecimiento de la imagen de la marca de cara al público externo.

Cuantitativo: porque a través de encuestas realizadas a los colaboradores internos y el público externo podremos validar en qué medida es necesario realizar una mejora a la gestión de comunicación organizacional.

2.11 Técnicas de investigación utilizadas

- Encuestas.
- Revisión del manual de comunicación institucional.

- ✚ Entrevistas.
- ✚ Observación
- ✚ Análisis de fuentes documentales primarias y secundarias.

2.12 Muestra

Encuestas:

50 colaboradores internos de diversos niveles de la organización, es decir, auxiliares, coordinadores, supervisores y subgerentes, 50 usuarios de ARS Dominicana y público en general ubicados en mayormente Santo Domingo.

Entrevistas. Se realizaron 3 entrevistas dos a lo externo y 1 interna:

- Sub-Encargada de comunicaciones de institución externa.
- Ejecutiva de Cuentas de Teorema, proveedor de capacitación de la institución.
- Coordinadora del área de periodismo de la ARS Dominicana.

CAPÍTULO 3

Análisis de los resultados

Análisis de los resultados

Partiendo de la investigación documental realizada, así como la observación del proceder de la comunicación organizacional de la institución elegida, se expondrá con claridad y objetividad los resultados de los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas y los instrumentos de investigación según establece la metodología aplicada.

- a. **Investigación documental:** libros de comunicación organizacional, imagen corporativa y revisión de documentos de la institución y su filosofía.
- b. **Encuestas realizadas** de manera individual a los colaboradores internos de la ARS Dominicana de diferentes niveles de la entidad. (Ver anexo 1)

De igual forma realizamos una encuesta al público externo donde se involucró también a las instituciones que trabajan en conjunto con la ARS Dominicana a fin de conocer como es la comunicación entre organizaciones. (Ver anexo 2)

Resultados de la encuesta

A través de la encuesta se realizaron preguntas sobre la comunicación interna y externa de la institución y la percepción de los colaboradores al respecto. Es importante mencionar que la mayoría de las encuestadas eran mujeres y la gran parte de la población tiene trabajando allí de 6-10 años.

En el caso del publico externo de la ARS, la mayoría de encuestados pertenece a la población femenina, así mismo los comentarios en general fueron positivos.

El análisis de los resultados fue global ya que no se consideró necesario hacerlo de manera individual.

Indicador: gestión de la comunicación interna y externa en la institución.

Grupos de respuesta, encuesta colaboradores internos:

- 1- Sexo de los colaboradores encuestados:** 33 eran femeninas para un **(66%)** mientras que 17 de ellos eran hombres para un **(34%)**.
- 2- Tiempo en la institución:** 10 personas tienen entre 0 y 2 años laborando en la ARS para un **(20%)**, 12 de 3 a 5 años para un **(24%)**, la mayoría del personal tiene de 6 a 10 años para un **(40%)** y 8 más de 11 años para un **(16%)**.
- 3- ¿Considera usted que la institución maneja adecuadamente la comunicación interna y externa?** 34 colaboradores que representa el **(68%)** respondió de forma positiva. Sin embargo, 16 de estas **(32%)** respondió de forma negativa.
- 4- Cuando se lanza un nuevo servicio o proyecto, está usted previamente enterado, orientado y capacitado para transmitir la información al público externo.** 25 **(50%)** de los colaboradores que representa la mayoría indica que está preparado, seguido de 13 que manifestaron que tal vez lo están para un **(26%)** y finalmente 12 **(24%)** indicaron que no están preparados.

Nota: se debe tomar en cuenta que el **50%** de los colaboradores indican que no están enterados orientados o preparados para informar al público externo al momento de tener lanzamiento de nuevos servicios y procesos.

Indicador: nivel de satisfacción de los colaboradores.

- 5- En algún momento ha sentido que no se ha tomado en cuenta al colaborador para comunicarle información importante de la institución.** 20 de los encuestados manifestaron que si para un **(40%)**, 16 para un **(32%)** indicaron que no y 14 colaboradores expresaron que tal vez para un **(28%)**.

- 6- **¿Ha sido abordado por personas de adentro y fuera de la institución con preguntas sobre nuevos servicios o proyectos de ARS Dominicana que usted desconoce hasta ese momento?** 35 de los colaboradores informa que si para un **(70%)**, mientras que 15 de ellos para un **(30%)** informa que no.

Nota: este dato es otro importante de lo que se había observado y evidenciado como una debilidad de la institución, por lo que buscamos con este resultado que se tome en cuenta para posibles mejoras en la gestión de comunicación a fin de lograr una percepción positiva del público externo.

- 7- **¿Considera usted que existe comunicación entre las gerencias misionales referente a nuevos procesos, servicios y proyectos de la institución?** 36 de los colaboradores que es mayoría **(72%)** indican que, si existe comunicación entre las misionales, y 14 para un **(28%)** expresan que no.

Indicador: sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la institución.

- 8- **¿Desde su punto de vista qué debe mejorar en la comunicación de la institución?**

Los colaboradores expusieron al máximo su punto vista al contestar esta pregunta y pusieron de manifiesto ciertas debilidades planteadas inicialmente en los objetivos del diagnóstico. Los mismos comentaron que es importante que se les transmita las informaciones de la institución de forma oportuna para evitar inconvenientes con el público externo. Así mismo sugirieron buscar herramientas para informar los colaboradores que no tienen correo electrónico y mayor publicidad informando sobre las características de los servicios de la ARS.

9- ¿Cree usted que los públicos externos tienen claridad sobre los diferentes servicios que posee la institución? 24 responden que tal vez para un (48%), 14 indican que no está claro para un (28%) y por último 12 colaboradores expresan que entienden que sí para un (24%). Por lo que nuevamente los colaboradores responden con dudas sobre la claridad que pueda tener el público sobre lo que es la ARS.

10-¿Considera usted que la institución prepara previamente a los colaboradores antes de la implementación de nuevos módulos de trabajo? 20 (40%) personas contestaron que sí y otras 20 (40%) indicaron que tal vez, las últimas 10 personas respondieron que no para un (20%).

Grupos de respuesta, encuesta público externo:

1- Sexo del publico externo encuestados: 28 eran femeninas para un (55%) mientras que 23 de ellos eran hombres para un (23%).

2- ¿Conoce usted sobre la ARS Dominicana? El 90% de los encuestados manifestó que conoce la ARS lo cual es positivo para la marca, el 10% manifestó desconocimiento al respecto.

3- ¿Qué es para usted la ARS Dominicana? 50% de la población manifiesta que es la ARS del estado con varios tipos de seguros lo cual nos permite validar que la mayoría tiene percepción acertada de la institución, sin embargo, el 37% entiende que es el seguro del gobierno que solo funciona en hospitales y por último el 13% indica que no tiene claro los servicios que ofrece la ARS.

4- ¿Cree usted que existe una buena comunicación de la ARS Dominicana hacia el público externo? Sobre este particular la opinión del 57% dice que tiene buena comunicación y el 43% indica que no, a esta parte hay que ponerle

atención e implementar mejoras que permitan cerrar la brecha de la percepción negativa que tiene el público.

- 5- ¿Ha solicitado información al personal de ARS Dominicana?** El **51%** manifestó que ha solicitado información a la institución, mientras que el **49%** indicó que no, lo que nos permite posteriormente consultar si el intercambio de información fue efectivo y oportuno.
- 6- ¿El personal que la ha asistido ha respondido con seguridad sus preguntas?** La mayoría del público externo **51%** indica que le han respondido sus inquietudes con seguridad, sin embargo, casi la misma cantidad **49%** manifestó que no. En este aspecto también la institución debe mejorar empoderando a los colaboradores con las informaciones referente a la ARS a fin de que estén preparados al momento de solventar inquietudes.
- 7- ¿Considera que la ARS debe tener más publicidad para orientar al público sobre sus productos y servicios?** El público externo manifestó en un **76%** que la institución debe hacer más publicidad con el objetivo de que el público conozca con claridad los productos y servicios, y un **24%** expresó que tal vez si deberían tener más presencia en los medios, por lo que se denota que es importante trabajar en la información masiva a los grupos de interés.
- 8- ¿Ha contactado a la ARS Dominicana por alguna información o publicidad que ha visto y cuando pregunta el personal le ha dicho que no tiene conocimiento al respecto?** Podemos evaluar de forma positiva el resultado de esta pregunta ya que la mayoría del público para un **82%** indicada que no le ha ocurrido, versus el **18%** que manifiesta que si ha tenido la experiencia negativa de la institución.
- 9- ¿Le parece que el personal de la ARS está al tanto de lo que sucede dentro de la institución?** Al respecto el público indica en un **59%** que los colaboradores están al tanto de lo que sucede en la organización, y un gran porcentaje **41%** indicó que no están en sintonía.

10-¿Cuál es su opinión sobre la ARS Dominicana? La mayoría de los consultados **57%** expresaron que actualmente es una de los mejores ARS, el **34%** lo reconoce como el seguro de los más necesitados y **9%** sugieren que deben hacer mejoras en la comunicación y publicidad.

- c. **Observación participante:** a pesar de que los colaboradores internos consideran que la gestión de comunicación organizacional fluye correctamente en la institución se pudo comprobar que los mismos tienen ciertos desacuerdos con algunas prácticas de la ARS, como es el caso de anunciar los productos y servicios a lo externo sin antes instruir al equipo interno.

Así mismo coincidieron en que la ARS debe hacer más visible la entidad a través de los medios de comunicación y mejorar la comunicación interna para evitar dar información equivocada a los afiliados.

Lo observado en los resultados de la encuesta del público externo, es que de manera general la institución tiene un gran reconocimiento ante la sociedad, sin embargo, hace falta hacer mejoras en la comunicación que les permita estar claros del objetivo de la institución, así como los diferentes productos y servicios que ofrece.

Tanto el público general como las instituciones externas que trabajan en conjunto con la institución, manifestaron que es importante se haga mayor presencia en los medios sobre todo para que se conozca a detalle el fin de la ARS Dominicana y su eficiencia.

- d. **Entrevista realizada** a la sub-encargada de Comunicaciones de la institución externa (público externo de la ARS). (Ver anexo 3)

Entrevista al personal de Comunicaciones de ARS Dominicana.
(Ver anexo 4)

Indicadores: Conocer la opinión del público externo. Reconocimiento del público ante la marca.

La ejecutiva de la institución externa en la entrevista manifestó su conformidad con el trato brindado por el personal de la ARS e incluso destacó el gran conocimiento que poseen para desempeñar su trabajo y destaca la delicadeza del mismo por tratarse de la salud de las personas. Sin embargo, al abordarla con preguntas sobre la gestión de comunicación expresó lo siguiente “creo que la ARS Dominicana no ha logrado comunicar bien su identidad porque la mayoría de la población cree que comprende solo a la ARS del gobierno. Creo que debe comunicar mejor su ventaja competitiva para atraer otros tipos de público”.

Adicionalmente, recomendó a la institución la implementación de newsletter para mejorar la comunicación externa con el objetivo de informar al público sobre las novedades en las prestaciones de sus servicios. Esto debido a que entiende que este modo de publicación sería efectivo.

Por otro lado, se pudo visualizar mediante la entrevista al personal de Comunicaciones de la ARS Dominicana que no tiene detalles recientes o veraces sobre la percepción del público interno y externo de la institución ya que de acuerdo a sus respuestas la gestión de comunicación es totalmente positiva y no es necesario implementar mejoras en la misma.

Le dejamos saber que, de acuerdo a las encuestas efectuadas para esta investigación, todavía existe confusión de la sociedad sobre lo que representa la ARS Dominicana, cuál es su función y los productos y servicios que ofrece, por lo que hay oportunidad de mejora en dichos aspectos.

5.- Informe diagnóstico organizacional

Este diagnóstico fue llevado a cabo con el objetivo de analizar y observar la gestión de comunicación de la ARS Dominicana. Luego de aplicar técnicas de la investigación a 50 colaboradores de varios extractos de la entidad se pudo constatar la importancia de fortalecer y mejorar las prácticas de comunicación en la institución.

Se puso en evidencia de que un gran sector de los colaboradores entiende que muchas de las acciones tomadas en la institución no son difundidas oportunamente, lo que ocasiona posteriormente que no estén preparados para enfrentar la demanda del público externo.

A esto se le suma que una gran parte de los colaboradores expresa que ellos no son tomados en cuenta al momento de dar información importante referente a la institución.

Los comentarios emitidos por la sub-encargada de comunicaciones de la institución externa sirven de apoyo a las recomendaciones que serán emitidas a la ARS Dominicana tal y como lo planteamos inicialmente en los objetivos, la misma hizo referencia a que la institución debe trabajar en su imagen corporativa con miras a que el público externo pueda distinguir sus funciones y servicios y de esa manera captar nuevos afiliados.

En adición a esto la funcionaria sugirió la implementación de comunicación masiva a través de boletines electrónicos que mantengan informado al público externo.

En conversación sostenida con el personal de Comunicaciones de la ARS Dominicana, notificamos los hallazgos identificados durante la investigación a fin de que puedan implementar mejoras en la gestión de comunicación, esto a pesar de que los mismos expresaron que en lo actual no tienen debilidades en la gestión.

CONCLUSIONES

Luego de haber estudiado tanto la variable de comunicación organizacional (interna y externa) como la imagen corporativa vista desde la perceptiva de varios autores se pudo validar la incidencia de una en la otra ya que el buen manejo de la comunicación influye inclusive en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de las entidades de acuerdo a una de las tesis consultadas.

De acuerdo a lo investigado y determinado en las encuestas y entrevistas se hará una propuesta de gestión de la comunicación interna que impactará de manera positiva la imagen de la ARS Dominicana, logrando la confianza del público externo en la entidad. De igual forma los colaboradores desde el nivel más alto al más bajo se sentirán integrados y tomados en cuenta para los temas relevantes y esto creará sentido de pertenencia en los mismos y el deseo de dar la milla extra para alcanzar los objetivos institucionales.

Recomendamos hacer un diagnóstico a principio de cada año para conocer los comentarios y sugerencias de los colaboradores entorno a la comunicación organizacional interna y externa con el objetivo de evaluar posibles cambios e innovaciones en la forma de informar dentro de la institución.

A nivel externo a través de las redes sociales y al momento de contactar a la ARS podemos abordar a los usuarios para conocer su percepción respecto al manejo de información del personal y la opinión que poseen sobre la institución, posterior a las acciones implementadas para solventar las debilidades que se presenten en la gestión de comunicación organizacional.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar la encuesta aplicada al público interno y externo de la ARS Dominicana, así como la entrevista efectuada al personal de la ARS y las instituciones externas que trabajan concomitante con la misma, procederemos a exponer las recomendaciones que se entienden pertinentes para la mejora de la gestión de comunicación organizacional, que posteriormente traerá consigo una imagen corporativa e institucional más positiva.

A continuación, las recomendaciones y sugerencias:

- Hacer ajustes en la gestión de comunicación interna que permita a todos los colaboradores estar enterados, incluso estos que no tienen acceso al correo electrónico.
- Para los colaboradores que no poseen acceso al correo electrónico, se propone la entrega impresa de lo enviado a los demás colaboradores por email, es decir, que un supervisor de ese personal le haga entrega al colaborador del escrito para evitar que sea puesto en mural y no sea leído.
- Crear una campaña constante de comunicación donde el objetivo sea dar a conocer los diferentes servicios que ofrece la ARS.
- Lograr una comunicación eficiente y oportuna entre las gerencias misionales para estar en sintonía y poder instruir a los colaboradores.
- Realizar encuestas desde la Gerencia de Comunicación por lo menos dos veces al año sobre todo luego de hacerse nuevos lanzamientos e implementaciones en la institución.

REFERENCIAS

Libros consultados

Aguirre, S. L. (2013). *Estudio de la Comunicación Externa e Imagen de la Universidad ECOTEC*.

Argüello, J. (2009). *Identidad e imagen corporativa*. El Cid Editor.

Arias, L. C. (2016). *Elaboración de un Manual de Comunicación Estratégica para la Empresa de Transmisión Eléctrica Dominicana (ETED)*.

Bartoli, A. (1992). *La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona : Paidós Ibérica.

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial Ariel.

Castro, Adela, Editor Universidad del Norte, 2014, *Comunicación organizacional y estrategias*.

Cortina, J. (2006). *Identidad, identificación e imagen*.

Cuenca, Joan, Editorial UOC (2018), *Guía fundamental de la comunicación interna*.

Enrique, A. M. (2015). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gedisa S,A.

Favaro, D. A. (2006). *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*.

Jiménez, S. Y. (2013). *Estudio de la Comunicación Externa e Imagen de la Universidad ECOTEC*.

Paneque, R. J. (1998). *Metodología de la Investigación, Elementos básicos para la investigación clínica*. Habana: Editorial Ciencias Médicas.

Paolo, B. D. (2013). *La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alternativa para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional*. Guayaquil, Ecuador.

Paulo, B. D. (2013). *La Comunicación en las organizaciones de la sociedad civil*.

Reyes, A. (2017). *Análisis de la efectividad de la Comunicación Corporativa aplicada por el Departamento de Relaciones Públicas de la Asociación Dominicana de Rehabilitación (ADR)* .

Sánchez, M. L. (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*. Fragua.

Sayago, L. (2009). *Investigación en comunicación organizacional*. El Cid Editor.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*.

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*.

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Pág 110. Félix Valrela.

Zempoaltécal, M. d. (2004). *Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior*.

Documentos en línea

Becerra, T. A. (julio de 2011). www.eumed.net/rev/cccss/13/. Obtenido de www.eumed.net/rev/cccss/13/

Joblers. (22 de Junio de 2015). Obtenido de <https://www.joblers.net/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>

Mesa, J. (9 de Junio de 2018). *Grupo P y A*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>

NEOATTACK. (s.f.). *NEOATTACK*. Obtenido de <https://neoattack.com/que-es-la-imagen-corporativa/>

Nuño, P. (2017). Importancia de la imagen corporativa. *emprendepyme.net*.

Robbis. (1996). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas.

Ruiz Healy Times. (JUEVES 14 de JULIO de 2016). Obtenido de
<https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>

Significados.com. (27 de Febrero de 2017). Obtenido de
<https://www.significados.com/comunicacion-organizacional/>

Tesis.uson. (s.f.). Obtenido de
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18930/Capitulo4.pdf>

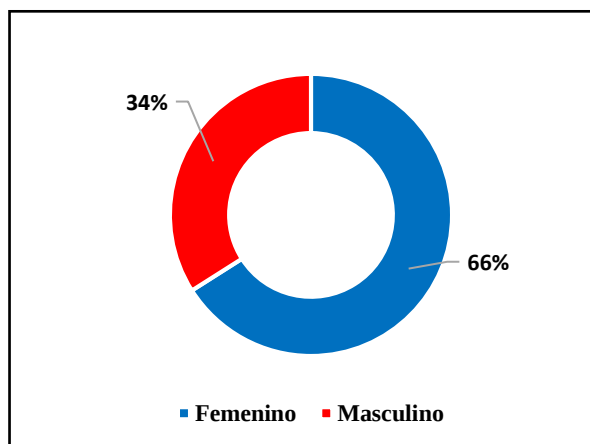
ANEXOS

Anexo 1

Encuesta colaboradores internos

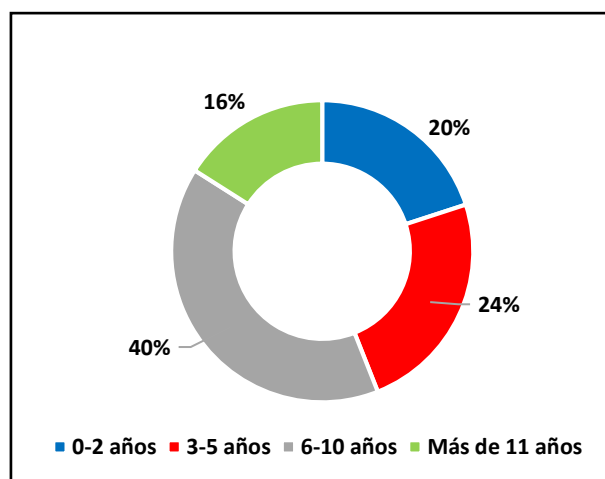
1- Sexo

Femenino	33
Masculino	17



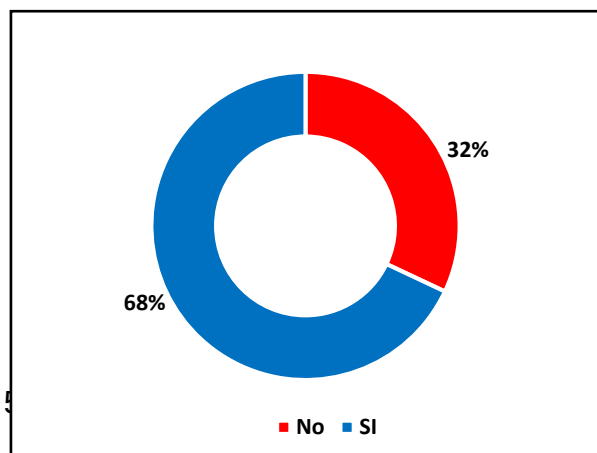
2- Tiempo laborando en la institución

0-2 años	10
3-5 años	12
6-10 años	20
Más de 11 años	8



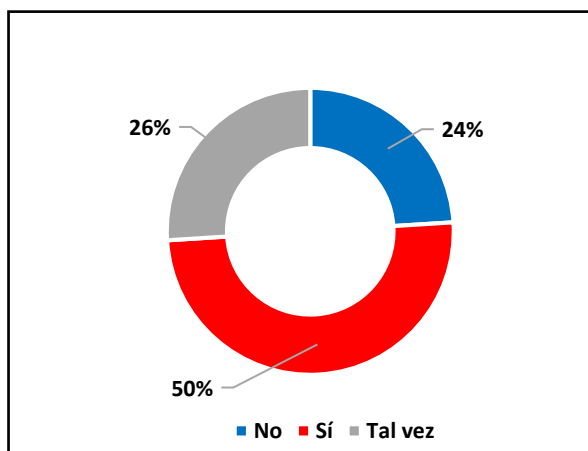
3- ¿Considera usted que la institución maneja adecuadamente la comunicación interna y externa?

No	16
Sí	34



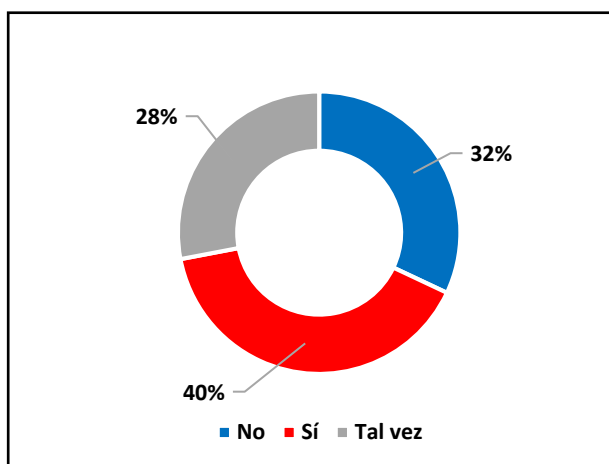
4- Cuando se lanza un nuevo servicio o proyecto, está usted previamente enterado, orientado y capacitado para transmitir la información al público externo.

No	12
Sí	25
Tal vez	13



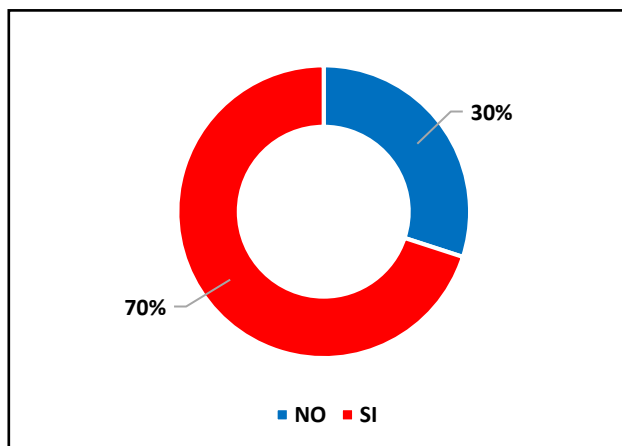
5- En algún momento ha sentido que no se ha tomado en cuenta al colaborador para comunicarle información importante de la institución.

No	16
Sí	20
Tal vez	14



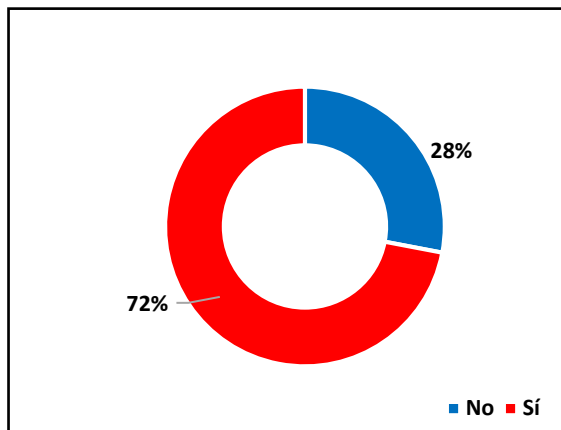
6- ¿Ha sido abordado por personas de adentro y fuera de la institución con preguntas sobre nuevos servicios o proyectos de ARS Dominicana que usted desconoce hasta ese momento?

No	15
Sí	35



7- ¿Considera usted que existe comunicación entre las gerencias misionales referente a nuevos procesos, servicios y proyectos de la institución?

No	14
Sí	36



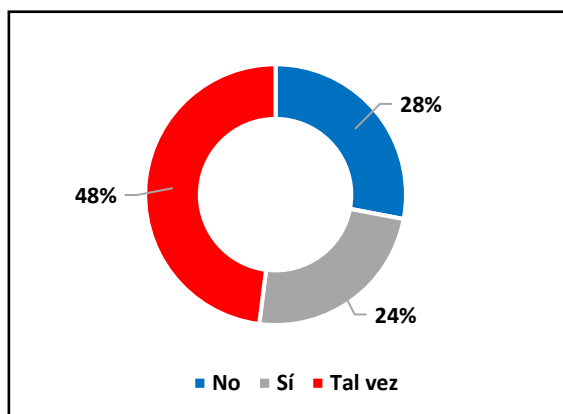
8- ¿Desde su punto de vista qué debe mejorar en la comunicación de la institución?

1. Antes de anunciar cualquier colaboración o nuevo proyecto, los empleados deben estar enterados por si surgen preguntas.
2. Como informar al personal que no tiene computadora para que ellos también puedan estar orientados.
3. Comunicación entre los colaboradores de la sede y las regionales.
4. Debe mejorar la comunicación externa, ya que hay falta de conocimiento de los beneficios y productos que actualmente ofrece la institución.
5. Debe ser más claro y más eficiente al momento de comunicar. Tener más comunicación televisiva.
6. Dinamizar los canales de comunicación, y no solo limitarse a mailings digitales.
7. El canal de información, hacer más públicas las informaciones a la ciudadanía.
8. El conocimiento de los colaboradores en relación a nuevos procesos y/o proyectos, ya que el colaborador es la mejor manera de mercadear un producto o servicio cuando lo conoce.

9. Enfatizar más en charlas, con prestadores y afiliados, disminuir la cantidad de brochur.
10. Informar a los colaboradores antes publicar los servicios o proyectos de la ARS al público general. Adicionalmente, enviar las informaciones a tiempo.
11. La organización debe comunicar con más énfasis y frecuencias sus logros, así como utilizar plataformas de comunicación masiva para dar a conocer sus servicios, esto así por la competitividad del mercado asegurador y para posicionarse mejor en el top of mind de los dominicanos dentro y fuera del país.
12. Las informaciones deben llegar a todos los niveles. Y los emisores deben asegurar que el mensaje llegue adecuada y oportunamente.
13. Las novedades deben ser comunicadas en primer lugar al personal de la institución para que estos puedan dar respuesta oportuna a los requerimientos que reciban de los clientes internos y externos.
14. Pasar la información a todas las áreas para que todos manejemos la misma información y no estar en el aire.
15. Que fluya con más efectividad las informaciones desde los niveles altos hacia los de abajo.
16. Se debe crear la comunicación interna porque no existe.
17. Tomando en cuenta antes de comentar sobre un servicio o notificar a través de los medios de comunicación, informar al personal de que trata y como son los proceso para poder implementar el mismo.

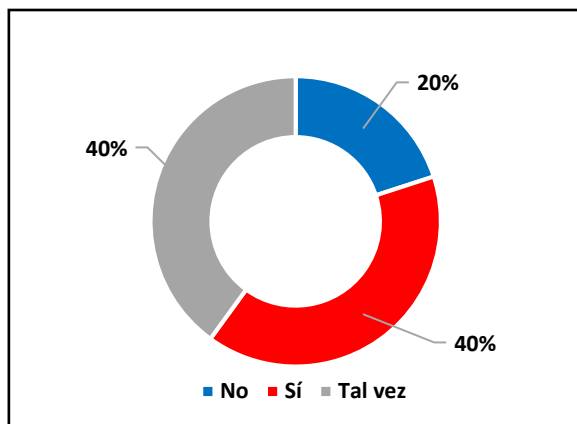
9- ¿Cree usted que los públicos externos tienen claridad sobre los diferentes servicios que posee la institución?

No	14
Sí	12
Tal vez	24



10-¿Considera usted que la institución prepara previamente a los colaboradores antes de la implementación de nuevos módulos de trabajo?

No	10
Sí	20
Tal vez	20

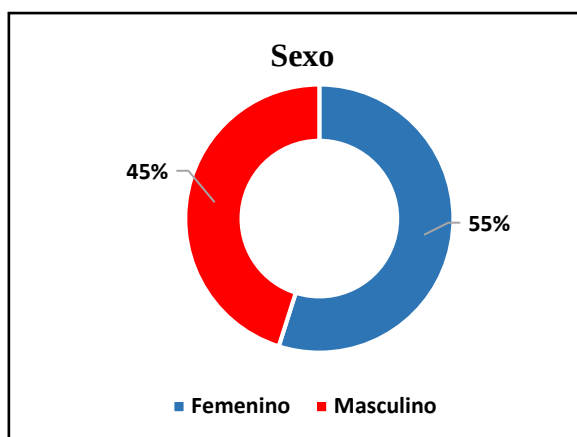


Anexo 2

Encuesta público externo

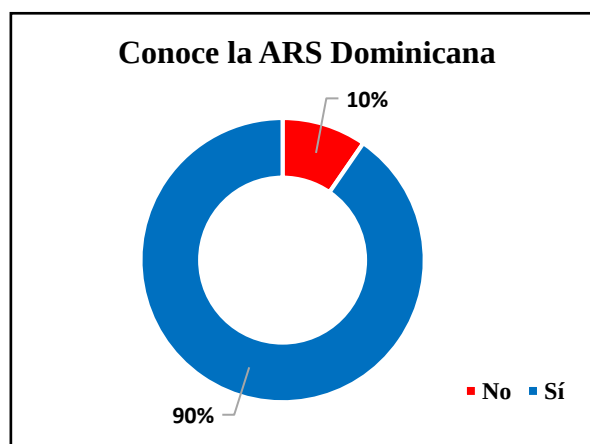
1- Sexo

Femenino	28
Masculino	23



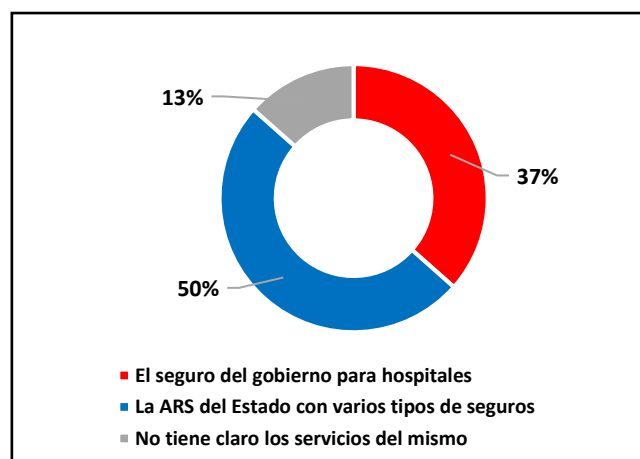
2- ¿Conoce usted sobre la ARS Dominicana?

No	5
Sí	47



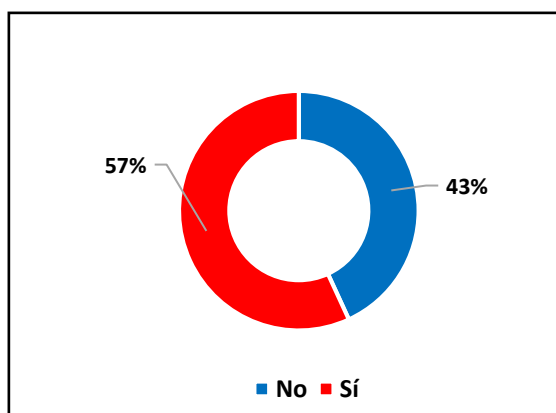
3- ¿Qué es para usted la ARS Dominicana?

El seguro del gobierno para hospitales	19
La ARS del Estado con varios tipos de seguros	26
No tiene claro los servicios del mismo	7



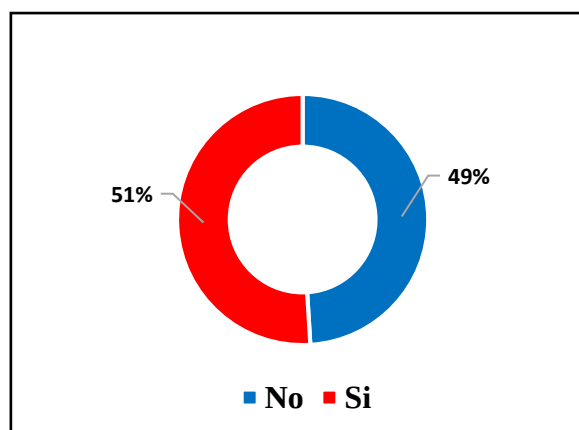
4- ¿Cree usted que existe una buena comunicación de la ARS Dominicana hacia el público externo?

No	22
Sí	29



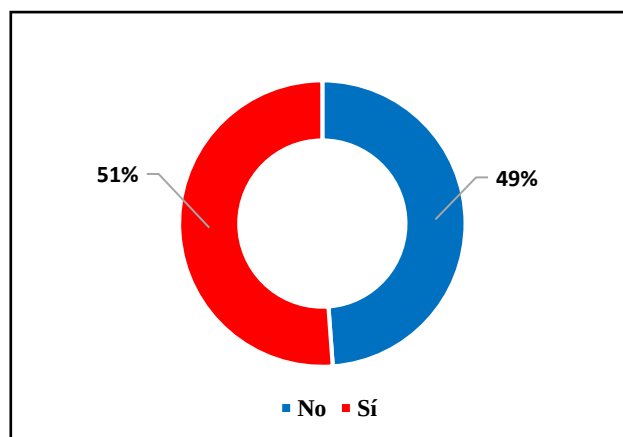
5- ¿Ha solicitado información al personal de ARS Dominicana?

No	25
Sí	26



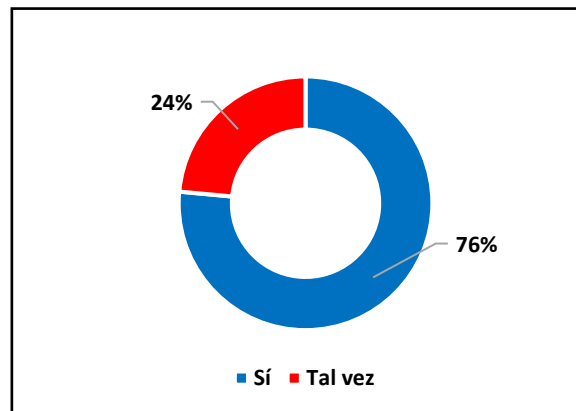
6- ¿El personal que la ha asistido ha respondido con seguridad sus preguntas?

No	21
Sí	22



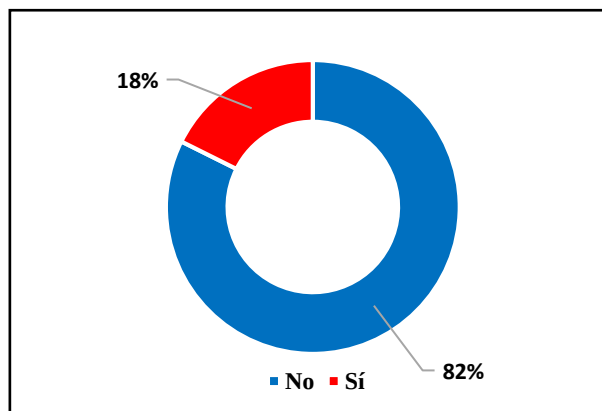
7- ¿Considera que la ARS debe tener más publicidad para orientar al público sobre sus productos y servicios?

Sí	38
Tal vez	12



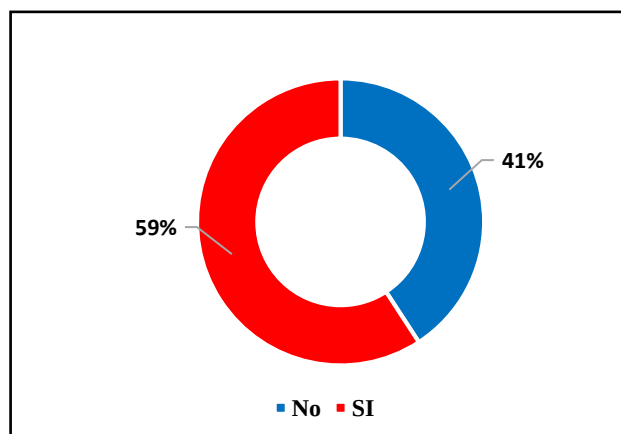
8- ¿Ha contactado a la ARS Dominicana por alguna información o publicidad que ha visto y cuando pregunta el personal le ha dicho que no tiene conocimiento al respecto?

No	42
Sí	9

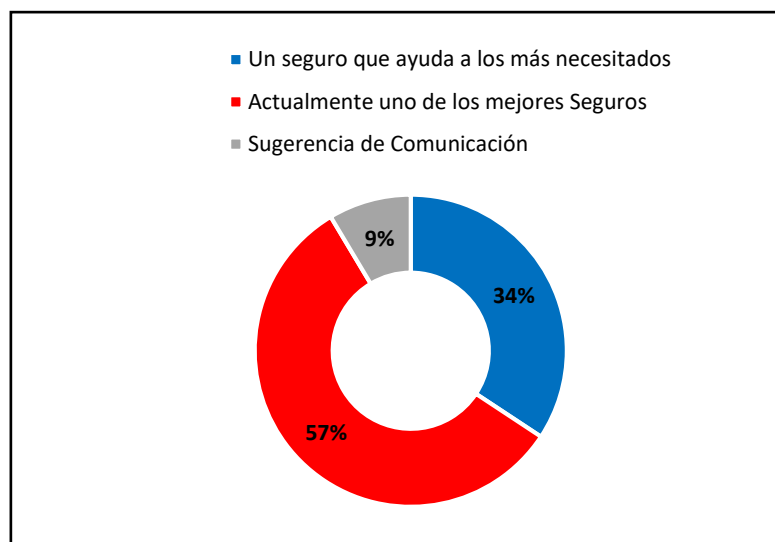


9- ¿Le parece que el personal de la ARS está al tanto de lo que sucede dentro de la institución?

No	20
Sí	29



10-¿Cuál es su opinión sobre la ARS Dominicana?



- Un seguro que ayuda a los más necesitados. **12**
- Actualmente uno de los mejores Seguros. **20**
- Creo que es buena. Pero la comunicación corporativa y acercamiento con los medios de comunicación es nulo. No hay una estrategia de comunicación efectiva. **1**
- Es una buena ARS, pero deberían mejorar varios aspectos en la comunicación porque a veces no fluye de manera correcta. **1**
- Que logra proyectar una buena imagen, ya que otorga cobertura que otros no. Debe hacer mayor énfasis en destacar la parte contributiva en comunicación. **1**

Anexo 3

Entrevista entidades relacionadas a la ARS Dominicana

1. **¿Qué tiempo tiene trabajando en la institución?** 8 años
2. **¿Con cuál o cuáles departamentos de ARS Dominicana tiene interacción?** Comunicaciones y atención al usuario
3. **¿Al momento de intentar comunicarse con el área deseada puede hacerlo sin contratiempo?** Si.
4. **¿Cómo ha sido su experiencia en aspectos de relacionamiento con el personal de la ARS?** Me han tratado cordialmente.
5. **¿Le parece que los colaboradores internos tienen buen manejo de la información institucional?** Si. Entiendo que dominan la cobertura del PDSS.
6. **¿En algún momento ha tenido inconvenientes a causa de una mala información dada por los colaboradores de la ARS?** No.
7. **¿Podría usted identificar una debilidad en la gestión de comunicación interna o externa de la ARS Dominicana?** Creo que la ARS Dominicana no ha logrado comunicar bien su identidad porque la mayoría de la población cree que comprende solo a la ARS del gobierno. Creo que debe comunicar mejor su ventaja competitiva para atraer otros tipos de público.
8. **¿En su labor en esta institución puede notar si el público externo que visita aquí con inquietudes referente a la ARS está claro referente a los productos y servicios que ofrece la institución en mención?**

Creo que falta información todavía. Todavía un gran porcentaje de los afiliados al Plan Contribuyente afiliados a esta ARS, desconocen el proceso para reclamar ante la misma ante cobros indebidos o no tienen conocimiento

de los prestadores contratados por esta administradora, lo que les ocasiona dificultades para la cobertura; por otro lado, muchas personas que van a solicitar el plan subsidiado van directamente a la ARS Dominicana, porque no tiene claro el procedimiento de evaluación que se requiere, el cual es realizado por otra entidad. Ahora bien, creo que la ARS Dominicana ha sido pionera en establecer una línea de comunicación que resalte la calidad de los servicios de las instituciones públicas.

9. ¿Cuál situación en caso de no corregirse a tiempo, cree usted que puede generarle una crisis a la ARS Dominicana? Por la naturaleza de sus funciones, esta institución siempre está en riesgo de crisis que pueden ser endógenas o exógenas. Creo que una crisis que podría afectar la imagen es que un paciente fallezca porque fue llevado a centro de salud que no está contratado por esta ARS.

10. ¿Qué recomendaría usted a la ARS Dominicana para mejorar la comunicación organizacional? Dar a conocer con mayor énfasis a sus afiliados las prestadoras de servicios de salud contratados y que cubren cualquier procedimiento de emergencia, hasta garantizar la estabilización del paciente. Para mejorar la comunicación podrían utilizar newsletter para informar a sus afiliados de las novedades en las prestaciones de sus servicios. Creo que este tipo de publicación sería una excelente manera de mantener a su público interno informados sobre sus servicios.

Anexo 4

Entrevista al personal del área de Comunicación ARS Dominicana

Nombre: Sofia Mateo

Cargo que desempeña: Coordinadora Técnica

- 1- ¿Cómo es el proceso de comunicación interna en la institución?** Las acciones de comunicación interna que se realizan en la institución se derivan de planes de comunicación que diseña y ejecuta la Gerencia de Comunicación Estratégica y de necesidades de difusión a los colaboradores que tiene la Gerencia de Gestión Humana; por lo tanto, estas gerencias son las únicas autorizadas para realizar acciones de comunicación interna.
- 2- ¿Le parece que los colaboradores internos tienen buen manejo de la información institucional y se identifican con su filosofía?** Así es. Para esto, hemos realizado encuestas y sondeos a nivel interno.
- 3- ¿Al momento de implementar nuevos procesos y módulos en la institución, se notifica previamente a la Gerencia de Comunicación con el objetivo de difundir el mensaje?** Si, cada gerencia o área de la institución que implementará nuevos procesos tiene la responsabilidad, de acuerdo a lo establecido en la política de comunicación interna, de informar a la Gerencia de Comunicación Estratégica para que esta defina las acciones pertinentes para dar a conocer a los colaboradores.
- 4- ¿Está el área en constante comunicación con las gerencias misionales para mantener a los colaboradores alineados a los objetivos que persigue la institución?** Sí, esto también está establecido en la política de comunicación interna.

- 5- En ocasiones sucede que los colaboradores internos son abordados de manera externa por personas que solicitan información de la institución que aún no han sido socializadas. ¿Qué puede estar sucediendo en ese sentido?** Para evitar estas situaciones, la Gerencia de Comunicación Estratégica ha tomado varias medidas, las cuales también están estipuladas en la política de comunicación interna:
- Previo a la difusión de todas las informaciones que se comunican externamente, se realizan cápsulas informativas y/o comunicado interno para dar a conocer a los colaboradores.
 - En los planes de comunicación, siempre se incluyen acciones internas dirigidas a los colaboradores.
 - Ante la implementación de nuevas medidas, cambios de proceso, lanzamiento de nuevos servicios y productos, la Gerencia de Comunicación Estratégica elabora un documento informativo para el staff gerencial quienes deben compartir con los colaboradores bajo su supervisión y remitir evidencias a la gerencia mencionada.
- 6- ¿Cuáles debilidades identifica en la gestión de comunicación interna o externa de ARS Dominicana?** No aplica.
- 7- ¿Qué prácticas entiende que se deben mejorar de acuerdo a su experiencia en el área?** No aplica.
- 8- ¿La Gerencia de Comunicación y la Dirección está al tanto de que el público externo reconoce a ARS Dominicana mayormente como el seguro del Estado para hospitales?** Esta es una percepción errónea que se tenía previamente de ARS Dominicana. Actualmente, luego de diferentes estrategias comunicacionales que han sido implementadas, hemos logrado posicionar a ARS Dominicana de manera diferenciada de acuerdo a los regímenes y planes que administramos.
- 9- ¿Por qué la institución no tiene mayor presencia en los medios?** Las estrategias de publicidad se realizan de acuerdo a los objetivos institucionales.

10-¿Por qué no se ha implementado una campaña publicitaria donde se expongan los diferentes servicios de la institución a fin de instruir al público externo y lograr ampliar la cartera de afiliados en los regímenes que pueden incrementar los ingresos? Las estrategias de publicidad se realizan de acuerdo a los objetivos institucionales.

Anexo 5

Tabla No.2. Cuadro Diagnóstico

Efecto	Causa	Consecuencia	Control
Desinformación de diferentes sectores de la institución sobre proyectos y módulos a implementar.	1 - Falta de comunicación de los gerentes con las partes interesadas. - Desconocimiento de la importancia de una buena gestión de la comunicación interna de parte de los gerentes misionales.	- Tener ante el público una imagen de institución desorganizada como suelen ser algunos entes estatales. - Posicionamiento débil de la institución en la mente del consumidor.	Difusión oportuna de las informaciones relacionadas a los nuevos servicios y procesos a implementar en la organización a fin empoderar los colaboradores.
Incomodidad del usuario externo al momento de hacer consultas y no obtener respuestas concretas.	2 Poco manejo de los colaboradores sobre los nuevos servicios y módulos implementados.	- Tardanza y deficiencia de los colaboradores en brindar el servicio a los usuarios. - Múltiples errores de los colaboradores al momento de utilizar los nuevos módulos por el desconocimiento de la herramienta.	- Entrenamiento previo a los colaboradores con el objetivo de que dominen las herramientas de trabajo. - Mediante pruebas pilotos verificar la eficiencia de los módulos para garantizar una atención optima a los usuarios.
Rumores a lo interno de la institución por parte de los colaboradores entorno al manejo de la Gerencia sobre nuevos proyectos.	3 No transmisión a tiempo a la Gerencia de Comunicación de los nuevos proyectos a lanzar y módulos para que sean difundidos a los colaboradores.	Multiplicación de información errada de parte de los colaboradores.	Reuniones semanales de los Gerentes y supervisores con sus equipos para informar sobre las novedades de la institución
Incumplimiento de la meta anual programada	4 No estar aliados al objetivo y meta que desea lograr la institución.	- Inconformidad de parte de la directiva. - Inversión económica en proyectos con resultados no alcanzados.	- Remitir una comunicación al final de año con los proyectos a poner en marcha en el próximo año con el objetivo de que estén informados. Solicitar firma de acuse de recibido y leído de dicha información. - Hacer una charla con los colaboradores divididos por área explicando en que

			consiste los servicios y proyectos para que tengan manejo de información básica al respecto.
 Preferencia de otras ARS de parte de los usuarios	5  Tener una mala experiencia referente a la eficiencia y eficacia de la ARS	 No lograr la captación de los nuevos afiliados planteados en la meta anual.	 Hacer a los colaboradores los embajadores por excelencia de la marca empoderándolos a fin de que al momento de ser abordados con informaciones de la institución, estos estén en facultad de responder y llenar las expectativas del usuario.