



UNAPEC
VICERRECTORÍA DE
ESTUDIOS DE POSGRADO

Trabajo Final para optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Tema

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA
AUTORIDAD METROPOLITANA DE TRANSPORTE (AMET)

Sustentante

Tania Rafaelina Molina

2014-2173

Asesor (a)

Prof. Alicia Álvarez

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2016

RESUMEN

El Diagnóstico de la Comunicación Institucional de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET) analiza los aspectos comunicacionales más relevantes de esa entidad, a fin de identificar las posibles fallas en los flujos de información interna y externa que puedan estar incidiendo en la mala percepción de la imagen que tiene en la actualidad. El mismo se basa en una serie de entrevistas, observaciones, encuestas y análisis documental que, apoyados en fundamentos teóricos sobre lo que debe ser una gestión eficiente y eficaz de la comunicación, evidencia que la institución carece de un manejo adecuado de sus procesos comunicacionales, y que sus mensajes son producto de las necesidades que surgen en el momento, y no de unos lineamientos específicos planificados que, según las teorías modernas, deben guiar todo proceso comunicacional. En los dos capítulos que componen el diagnóstico, se encuentran postulados, gráficos y tablas que ayudan a la comprensión de la situación planteada. Además se incluyen algunas conclusiones sobre lo que, a nuestro juicio, son las principales fallas en los flujos informativos de la AMET y se plantean algunas recomendaciones de cómo mejorar esas deficiencias dentro del proceso de la comunicación que se desarrolla en el día a día institucional, de manera que las informaciones tributen más efectivamente a los objetivos de buena reputación a que aspira toda organización.

Palabras Claves: Comunicación Organizacional; Diagnóstico Comunicacional; Reputación; Imagen Corporativa; Flujos Informativos.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	ii
Introducción	1
 Capítulo 1. Marco Teórico	
1.1. Comunicación Institucional	15
1.2 . La Comunicación en las Instituciones Públicas.....	19
1.2.1. La comunicación en las Instituciones Castrenses	22
1.3. Reputación Vs Comunicación.....	23
1.3.1. Importancia de una buena Reputación	25
1.3.2. Reputación en la Red	27
1.4. La Imagen Corporativa	28
1.5. Incidencia de la Cultura Organizacional en la Imagen Corporativa	32
1.6. El esquema de Liderazgo en la Comunicación Organizacional.....	35
 Capítulo 2. Diagnóstico de la Comunicación de la AMET	
2.1 Situación actual de la comunicación en la AMET.....	41
2.1.1 Análisis de la Investigación	41
2.2. Percepción sobre la Imagen Pública de la AMET	50
2.2.1 Informe Diagnóstico	57
 Conclusiones	 63
Recomendaciones	65
Lista de Referencias.....	67
Anexos	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Entrevista al director de Comunicaciones de la AMET	Pag. 46
Tabla 1.2 Publicaciones referentes a la AMET en el periódico Listín Diario	Pag. 58
Tabla 1.3 Publicaciones referentes a la AMET en el periódico Diario Libre	Pag. 59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La Pirámide del Mensaje	Pag. 17
Figura 2. Valoración de los dominicanos a las Instituciones Públicas	Pag. 27
Figura 3. Las Redes de Grupo.....	Pag. 35

Gráficos

Gráfico 1.1 Tiempo de respuestas de los Agentes de AMET en las calles	Pag. 42
Gráfico 1.2 Tono de la comunicación de los Agentes de AMET	Pag. 43
Gráfico 1.3 Reacción de los ciudadanos ante los Agentes de AMET	Pag. 44
Gráfico 1.4 Medios de Comunicación Interna.....	Pag. 48
Gráfico 1.5 Medios de Comunicación Interna.....	Pag. 48
Gráfico 1.6 Motivos para dejar de ser un Agente de AMET	Pag. 50
Gráfico 1.7 Personas encuestadas	Pag. 51
Gráfico 1.8 Personas con vehículos	Pag. 51
Gráfico 1.9 Opinión sobre el trabajo de los Agentes de AMET	Pag. 52
Gráfico 1.10 Calificación del trato que reciben de los Agentes de AMET	Pag. 53
Gráfico 1.11 Valoración de las multas impuestas.....	Pag. 54
Gráfico 1.12 Servicio recibidos de parte de AMET	Pag. 55

DEDICATORIA

Realizo este esfuerzo como un aporte orientado a mejorar el servicio de los agentes de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET), que tienen la misión de ayudarnos a todos a viabilizar el tránsito y facilitar la vida de peatones y conductores

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial e institucional, la gestión de la comunicación toma cada vez más relevancia. El acceso masivo de los ciudadanos a las informaciones a través de los distintos medios tecnológicos los hace más exigentes. De ahí que la forma de comunicación, tanto de la selección de los mensajes como las vías por las que se transmiten, será determinante para alcanzar la reputación o la imagen que las organizaciones quieren proyectar.

Una buena imagen institucional depende de qué tan efectivo se pueda transmitir al público las actividades que se realizan a lo interno, y esa transmisión solo se logra cuando se cuenta con un plan de comunicación estratégicamente definido.

La comunicación empresarial tiene que ver con el manejo de las percepciones, la distribución eficaz y oportuna de las informaciones y el mantener unas relaciones positivas con los colaboradores.

En la balanza se mide por igual la imagen que se transmite hacia el público externo como la que se proyecta a lo interno, puesto que el ambiente que se vive dentro de las instituciones, repercutirá grandemente en lo que se envía al exterior.

Como ya se sabe, “los rumores son los tumores de la organización, ya que pueden provocar un mal ambiente de trabajo, generar una mala imagen y dificultar las relaciones entre los distintos departamentos, así como una infinidad de problemas que se traducen en pérdidas para la empresa, pero que serían resueltos sencillamente a través de una comunicación fluida en la organización (Fernández, 2012).

Por ello la importancia de que las organizaciones mantengan una planificación de los procesos y flujos comunicaciones que lleven un enfoque integral y que defina los mecanismos para comunicarse hacia dentro y hacia afuera. Esto le permitirá tener un control estratégico de sus relaciones con los públicos que le sirvan de base para ganar la reputación deseada.

Esa planificación debe incluir una revisión periódica para medir los elementos que más están impactando en los objetivos deseados, máxime, cuando se están teniendo resultados contrarios a los esperados.

Tal es el caso de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET), cuya reputación entre los ciudadanos a los que tiene que servir es objeto de constantes cuestionamientos y críticas, lo que pone en entredicho su calidad para realizar su labor.

Es por ello que entendemos necesario hacer una revisión de la gestión de comunicación de la AMET para detectar posibles errores comunicacionales que estén incidiendo en la percepción negativa que tiene la ciudadanía sobre esa institución, dependencia de la Policía Nacional.

De ahí parte este estudio que titulamos “Diagnóstico de la Comunicación Institucional de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET)”, que encuentra su justificación en el hecho de que la comunicación institucional juega un papel determinante en la creación de una buena imagen corporativa, y su estudio se hace necesario para determinar los fallos comunicacionales en que puede estar incurriendo una determinada organización cuando no logra mantener la valoración deseada entre sus públicos de interés.

En el caso que nos ocupa, la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET), ha mantenido por años una imagen negativa en la población, que se evidencia en algunos estudios de percepción de imagen realizados con anterioridad, así como en el tono de los comentarios de conductores y transeúntes al ser cuestionados sobre sus experiencias con dicha organización.

Para nuestro análisis, tomamos como objeto de estudio el Departamento de Comunicación de la AMET que funciona en el Distrito Nacional, lugar de la sede de la institución, por ser el órgano encargado de gestionar los procesos informativos. Basándonos en el estudio de los procesos informativos que tienen lugar durante el trimestre mayo-julio del 2016.

Partimos de las siguientes preguntas que funcionan como guía de hacia donde debemos encaminarnos:

- ¿Cuáles políticas, acciones y canales de comunicación aplica la AMET para dirigirse a sus públicos internos y externos?
- ¿Cuáles son y cómo se sistematizan los mensajes claves de la comunicación institucional?
- ¿Cuáles parámetros de cultura organizacional y modelo de dirección rigen la comunicación interna?
- ¿Qué tan arraigada está la cultura organizacional entre los distintos actores que inciden en el comportamiento de la entidad?
- ¿Cuáles actitudes y conductas imperan en el clima laboral?

OBJETIVOS

Objetivo General

De manera general, nuestro objetivo es identificar los factores comunicacionales que inciden en la percepción negativa que los dominicanos tienen de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET).

De las interrogantes anteriores surge la necesidad de determinar de manera específica otros objetivos que se detallan a continuación:

Objetivos Específicos

- Identificar las políticas, acciones y canales de comunicación que utiliza la AMET para dirigirse a sus distintos públicos internos y externos.
- Analizar el grado de sistematización de los mensajes claves en la comunicación institucional.
- Estudiar los parámetros de la cultura organizacional y del modelo de dirección que rigen la comunicación interna.
- Determinar el nivel de arraigo que tienen los distintos actores de la AMET a la cultura organizacional.
- Evaluar las actitudes y conductas que imperan en el clima laboral.
- Investigar la percepción que de la AMET tienen los residentes del Gran Santo Domingo

JUSTIFICACIÓN

Previo a explicar los fundamentos teóricos que soportan este trabajo, planteamos algunas consideraciones de porqué su realización es necesaria.

En el orden teórico, son varios los autores que establecen la relación entre la comunicación institucional y la percepción de la imagen que se proyecta hacia el público, por lo que el trabajo pretende contribuir a reforzar los planteamientos teóricos que abordan esta temática y que apuntan a que una mala comunicación institucional afectará, indiscutiblemente, la imagen de una organización.

También se hace énfasis en las teorías sobre los lineamientos que tiene la comunicación en las instituciones públicas, tomando en consideración la naturaleza de la organización que es objeto de estudio.

Desde el punto de vista metodológico, el presente trabajo se basa en las técnicas y métodos de uso general en las investigaciones que se desarrollan dentro del campo de las ciencias sociales y de la comunicación, apoyado sobre todo en aquellas que son más afines en la medición de la efectividad de los procesos y flujos comunicacionales dentro de las organizaciones.

De manera práctica, nuestro diagnóstico permite tener mayor conocimiento de cuáles procesos, desde el punto de vista de la comunicación, no son manejados de forma adecuada y, por consiguiente, no tributan a los objetivos de la institución. Además sirve de marco referencial para reencausar las estrategias de comunicación que permitan revertir la imagen que hasta ahora se tiene de la AMET. En tal sentido, se agregan recomendaciones que viabilicen cualquier decisión de mejora en el campo de la comunicación.

PLANTEAMIENTO DEL MARCO TEÓRICO

Para la elaboración de este diagnóstico nos apoyamos en el análisis de varios conceptos que abordan la comunicación en las instituciones públicas y privadas. Entre esos citamos la Comunicación Institucional y todos los aspectos que inciden en su correcta gestión tanto a nivel interno como externo. Entre ellos, cuestiones relacionadas a cultura organizacional, comunicación interna y externa, y las variantes que se dan entre el manejo de la comunicación de las organizaciones públicas y las castrenses.

Apoyados en planteamientos teóricos de diversos autores, tanto desde la óptica actual, como de aquellos que, por su tiempo, ya se constituyen en referentes obligados a la hora de un análisis de relevancia en la temática, abordamos aspectos de la imagen y la reputación de las organizaciones, y de cómo éstos afecta las actividades de la empresa y sus planes para conseguir las metas planteadas.

También se desarrolla ampliamente los esquemas y tipos de liderazgos en la dirección de las políticas comunicaciones de las instituciones, con miras a responder la interrogante de ¿cuál es el esquema de dirección que más conviene a las empresas y organizaciones en los tiempos actuales?

Idea a defender

-Los fallos en la gestión de la comunicación en la AMET están incidiendo en la percepción negativa que los ciudadanos tienen de esa entidad.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo nos enfocamos en el tipo de investigación descriptiva, correlacional y de campo, basados en el estudio cualitativo y cuantitativo de nuestro objeto de estudio.

Una investigación es descriptiva cuando se enfoca en analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. En Ciencias Sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación (Rivero, 2008).

Partiendo de esta definición, el diagnóstico que hacemos de la AMET detalla de manera general los procesos y acciones que dan forma a la comunicación institucional, partiendo desde el intercambio entre pares iguales dentro de la organización, de esos con el público externo, hasta las distintas vías o herramientas que se utilizan para servir las informaciones.

La investigación correlacional es aquella que pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada, es decir, evalúan el grado de relación entre dos variables (Rivero, 2008).

Justamente, nuestra pretensión con el actual diagnóstico es establecer los efectos que el manejo de la política de comunicación tiene sobre la imagen y reputación de esa organización, tomando en cuenta los postulados que en ese sentido han expuesto teóricos del ámbito de la comunicación y de la gestión empresarial.

Cuando la investigación se apoya en informaciones que provienen, entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, se dice que es de campo (Rivero, 2008). Y este trabajo se realizó sobre la base a observaciones y entrevistas a los distintos

integrantes de la AMET en el propio lugar donde desempeñan sus labores, por lo que es correcto encasillarla dentro de este renglón en el campo de la investigación científica.

Para la organización y análisis de los datos, nos guiamos del método deductivo, apoyado principalmente en el estudio para medir la efectividad de algunos de los procesos que se emplean en la AMET en su gestión de la comunicación, aunque también se empleó el análisis cualitativo.

El método deductivo consiste en tomar aspectos generales para explicaciones particulares, e inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes y principios de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2006).

La investigación cuantitativa se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva (Bernal, 2006).

La investigación cualitativa se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su objetivo no es primordialmente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2006).

VARIABLES E INDICADORES

-Comunicación Interna

Conjunto de actividades que realiza la organización para mantener las buenas relaciones con sus miembros y mantenerlos informados, integrados y motivados a trabajar en la consecución de los objetivos institucionales.

Indicadores

-Alcance de las herramientas de comunicación utilizadas para el flujo de información interna.

-Niveles de satisfacción de los objetivos comunicacionales.

-Comunicación Externa

Conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución

Indicadores

-Alcance de las herramientas de comunicación utilizadas para el flujo de información externa.

-Percepción de la imagen

-Grado de sistematización de los mensajes claves.

-Identificación de los voceros.

Clima Laboral

Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Muñiz, 2009).

Indicadores

-Esquema de liderazgo

-Niveles de motivación de los agentes

-Niveles de satisfacción con los objetivos planteados.

Cultura Organizacional

Conjunto de normas, creencias y valores que caracterizan a una organización y que son adaptadas por sus miembros a lo largo del tiempo de manera interna, pero que se manifiestan a lo externo.

Indicadores

- Sentido de pertenencia a la institución.
- Grado de conocimiento de la filosofía (misión, visión y valores) de la institución.

Percepción de la imagen corporativa

Grado de valoración que los distintos públicos de una organización tienen forjado sobre los bienes o servicios que ofrece, y en base a los cuales deciden aceptar o rechazar dichos bienes o servicios.

Indicadores

- Satisfacción de los ciudadanos con el servicio de la AMET.
- Niveles de conocimiento de los ciudadanos sobre la misión de la AMET.

Técnicas de investigación utilizada

Para la realización de nuestra investigación se utilizaron varias técnicas que entendimos las más apropiadas para tener una aproximación directa al objeto de estudio y lograr los mejores resultados respecto a los objetivos planteados. Dichas técnicas son:

✓ Observación

Entendida como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación (Méndez, 2003). A través de ella pudimos ver de primera mano la forma en que los agentes de AMET se comportan en el día a día de su labor en las distintas vías de la ciudad de Santo Domingo. Nos permitió darnos cuenta de cómo es su aptitud frente a los ciudadanos, y de cómo esos ciudadanos

se dirigen ante estos agentes investidos de autoridad para fiscalizarlos mientras conducen en las calles y carreteras dominicanas.

También se hizo observación a lo interno de la organización, específicamente en el lugar de su sede en Santo Domingo, lo que nos permitió forjarnos una opinión más acabada sobre la forma en que operan.

✓ **Entrevistas**

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información. Su propósito es obtener información de manera espontánea y abierta (Méndez, 2003). Para el siguiente estudio se realizó una entrevista al Director del Departamento de Comunicación de la AMET, Diego Pesqueira, así como al subdirector de Comunicaciones, Jorge Frías, sobre los aspectos operacionales del Departamento.

✓ **Encuestas**

Las encuestas se fundamentan en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Es una de las técnicas de recolección de información más usada. Para poder contrastar las informaciones vertidas, tanto en las entrevistas, como en los materiales documentales de la AMET, se realizó encuestas a agentes de la AMET con las que pudimos conocer desde la fuente primaria cuál es la aptitud de los miembros frente a la organización, qué valoración tienen de la gestión comunicacional y del esquema de liderazgo en que operan. Esto tomando en cuenta el peso que la cultura organizacional tiene sobre la imagen de las organizaciones. También se realizaron encuestas a ciudadanos, tanto a aquellos que conducen un vehículo como a los peatones, para conocer su parecer sobre el trabajo que realiza la AMET.

✓ **Análisis documental**

Es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se utiliza en la elaboración del marco teórico del estudio.

Para entender mejor la composición de la AMET, sus funciones y sus acciones, fue preciso el análisis de documentos institucionales, tales como la Ley Orgánica de la Policía Nacional, organismo al cual la AMET es dependencia; La Ley 241 sobre Tránsito Terrestre en la República Dominicana; así como varios decretos presidenciales que instituyeron a esa institución.

✓ **Análisis de contenido**

Se dirige al análisis del discurso. El análisis de contenido se sitúa en el ámbito de la investigación descriptiva, pretende, sobre todo, descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolo de un contenido dado a través de un proceso que se caracteriza por el intento de rigor de medición (López Noguero, 2002).

En este caso se aplicó el análisis de contenido en los materiales internos de la organización, tales como los boletines, redes sociales y página web, así como a reseñas periodísticas que sobre la entidad han realizado medios de prensa nacionales, a fin de entender mejor el enfoque de las informaciones que sobre la AMET se exponen al público.

Muestra utilizada

Para la investigación se aplicaron las técnicas antes descritas a los miembros de la AMET que prestan servicio en la provincia Santo Domingo y el Distrito Nacional, así como a residentes en la ciudad que conducen sus vehículos por las distintas calles que conforman el casco urbano del Gran Santo Domingo.

Se aplicaron las encuestas a 08 agentes que prestan servicio en las principales avenidas de la ciudad, donde también se realizaron labores de observación en unos 20 puntos de la ciudad donde los agentes de AMET hacen sus labores diarias, especialmente en las intersecciones de vías primarias donde existe un mayor flujo vehicular, tales como las

avenidas John F. Kennedy con Abraham Lincol; Kennedy con Winston Churchill; el Kilómetro 9 de la Autopista Duarte; Avenida 27 de Febrero con Lincoln; 27 de Febrero con Churchill; Entrada de Los Alcarizos; y Kennedy con Núñez de Cáceres.

Se aplicaron encuestas a 59 ciudadanos que conducen vehículos, así como a usuarios del servicio de transporte público.

Para el análisis de contenido, se trabajó sobre las informaciones referentes a la AMET vertidas en los periódicos Diario Libre y Listín Diario durante el trimestre de mayo, junio y julio de este 2016, por ser considerados los de mayor incidencia en la población.

La muestra seleccionada resultó representativa para lograr resultados fehacientes en función de los objetivos planteados.

Algunas dificultades

La realización del trabajo se hizo en el tiempo y bajo los requerimientos estipulados, y se contó con los recursos necesarios para su elaboración. Sin embargo, se puede señalar como una dificultad, la resistencia de muchos de los agentes de AMET a responder a las encuestas, siempre con el alegato de que no tenían la autorización para llenarlas y que si así lo hacían, podrían ser sancionados por sus superiores. Esto limitó la cantidad de formularios a los que aspirábamos inicialmente, debiendo dejar el número en 08.

Estructura

Para su mayor compresión, el trabajo se compone de dos capítulos principales y varios subtemas.

En un primer capítulo se desarrolla el marco teórico que soporta y guía nuestra investigación, dividido en seis (6) subtemas. En el primero de estos temas se abordan las concepciones que tienen algunos autores sobre la comunicación institucional, tanto interna como externa, y la importancia que ésta adquiere para que se puedan alcanzar los objetivos de una organización.

En segundo lugar exponemos algunas consideraciones sobre la forma en que debe manejarse la comunicación en las instituciones públicas y sobre la visión que deben de tener aquellos que dirigen dichas instituciones, tomando en cuenta que, por su labor

gubernamental, están más expuestas al escrutinio del público, y que las decisiones que se adoptan a su interno afectan a una gran colectividad.

El tercer tema se refiere a la relación que existe entre la reputación de que goce una organización y el manejo que la misma haga de su comunicación.

Son varios los autores en los que se apoya este trabajo que coinciden en plantear que una buena comunicación, que responda a una planificación estratégica, redundará en la creación de una buena valoración de los públicos, siempre y cuando esos sean los objetivos de dicha planificación.

Pasando en el tema cuarto, se tratan los aspectos relacionados al tipo de liderazgo que debe primar en el manejo de la comunicación de las organizaciones gubernamentales y el cómo los criterios autoritarios que suelen primar en instituciones de corte militar o policial, como el caso de la AMET, pueden tener efectos negativos dentro del público interno y, a su vez, terminan afectado la visión que tienen los públicos externos.

Los últimos dos capítulos son una reflexión teórica sobre la imagen corporativa y de cómo la cultura organización tributa, sea positiva o negativamente a la primera. Como en los casos anteriores, apoyados siempre en las consideraciones de autores actuales y pasados que han abordado esta temática.

En el segundo capítulo se desarrolla el diagnóstico realizado a la AMET. Partiendo primero por una descripción de la situación actual de aquellos aspectos que se consideran relevantes en toda gestión de comunicación. Luego se realiza un análisis de los datos levantados gracias a la aplicación de las técnicas anteriormente descritas, para terminar con el informe y recomendaciones que entendemos son necesarias implementar para corregir las fallas detectadas a lo largo de esta investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Basados en los planteamientos de varios de los autores más connotados en el abordaje de la comunicación en las organizaciones, pasamos a desarrollar algunos conceptos teóricos de cómo debe entenderse esa temática de manera que juegue un rol efectivo. Desde seis aspectos distintos, que tienen que ver con la forma en cómo se manejan las informaciones hacia dentro y hacia afuera de las instituciones, así como las características que deben regir a los colaboradores de la empresa, se presentan algunos puntos de vistas sobre qué aspectos hacen de la comunicación un factor positivo o negativo para la organización.

1.1 Comunicación Institucional

Para hablar de las instituciones en los tiempos actuales, época en la que el concepto de aldea global enunciado por Marshall McLuhan (1967) adquiere su mayor dimensión con el avance de las telecomunicaciones, es necesario realizar un enfoque comunicacional, pues la comunicación es el eje transversal que determina el grado de las relaciones que se desarrollan con los distintos sectores de interés.

La realización de los planes, consecución de los objetivos, el éxito de una organización, sea pública o privada, dependerá esencialmente de la forma en cómo encamine su comunicación tanto interna o externamente.

Por ello la necesidad de plantearse las distintas formas de comunicar a los públicos y el qué se comunica, sobre todo en tiempos en que el desarrollo tecnológico ha ampliado el espectro de las organizaciones hacia unos interlocutores cada vez más numerosos y diversos.

La imagen, la reputación y la comunicación tendrán que abordarse siempre de manera conjunta cuando se trate de analizar las causales de una buena o mala reputación de nuestra institución.

En este apartado, empezaremos con algunas concepciones sobre organización y comunicación, reservando para los temas subsiguientes las cuestiones relacionadas a la imagen y la reputación.

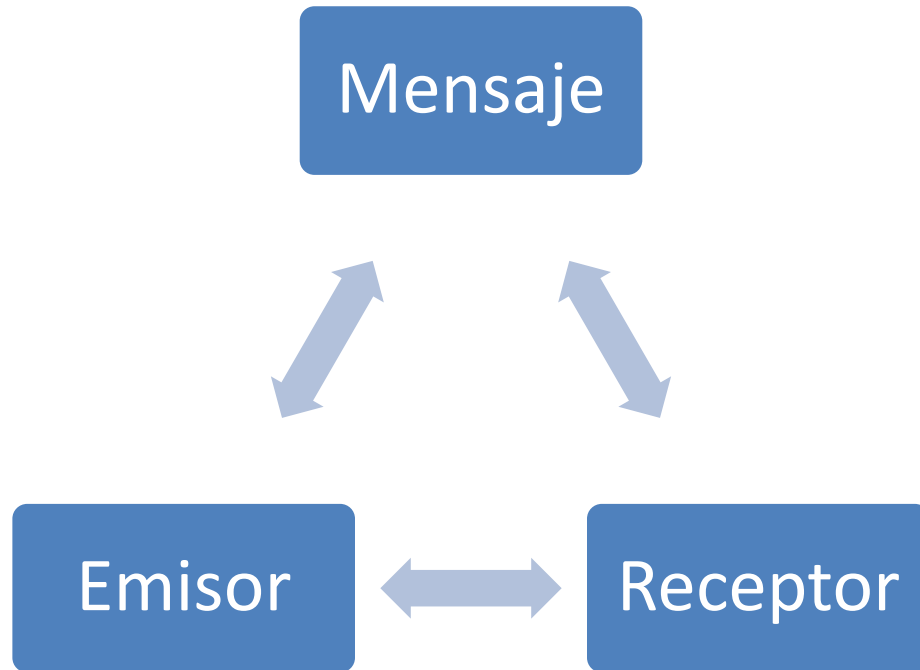
Sobre las organizaciones y su funcionamiento se plantean varios enfoques; a) el clásico, que se apoya en la teoría del estructuralismo de Max Weber (1905), y donde la burocracia es el mecanismo que moldea las actividades del Estado; b) el neoclásico, que se basa en el neoracionalismo y amplía la visión sobre el funcionamiento de las organizaciones; y c) el contemporáneo, que ve a la organización como un sistema que se mueve tras la consecución de un objetivo.

Este último enfoque nos da una visión más actualizada de la conformación que deben tener las organizaciones de hoy día y de cómo deben encaminar sus procesos con miras a realizar las actividades que le dan sentido a sí misma y qué rol deben desempeñar las partes que conforman su todo.

Así, que la comunicación toma un rol de relevancia como eje transversal que permite cohesionar cada una de las partes del sistema.

La comunicación se define como el intercambio de mensajes entre uno o varios emisores y uno o varios receptores, a través de las vías o canales de que se disponen y bajo unos códigos que deben ser entendidos por todos.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia.

El emisor inicia el proceso de intercambio con la intención de obtener un resultado de parte de su interlocutor. En el caso que nos ocupa, podemos colegir que la organización será ese emisor que procura llamar la atención de sus públicos para poder integrarlos de una forma u otra a sus planes. Para ello, deberá esforzarse en seleccionar vías que le sean familiares a su receptor y que permitan la comprensión adecuada de esos mensajes. Además, deberá entender que los mensajes generarán un feedback, que, cuando es atendido de manera oportuna, facilitará la relación con ese receptor que pasa, entonces, a la posición de emisor.

Expuesto el rol de la comunicación pasamos a desarrollar nuestra temática, apoyados en algunos parámetros conceptuales que abordan la comunicación institucional como el proceso de gestión que se orienta a transformar a la organización en una institución para todos sus stakeholders, tanto internos como externos (Acevedo, 2007).

Dentro de esta idea, Acevedo 2007 hace referencia a los valores, modelos y significados que la organización pretende establecer como parte de un contexto que aumente la legitimidad de sus decisiones y de sus acciones dentro de su entorno.

Antes de adentrarnos en los factores que componen la comunicación, repasaremos la definición que James Gibson, John Ivancevich, James Donnelly y Robert Konopaske (2006), proponen en su libro “*Organizaciones, comportamiento, estructura y proceso*” para el concepto organización.

Es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. Mirar dentro de la organización a la gente, los procesos y la estructura ayudará a ilustrar al observador y revelará el funcionamiento interno de las organizaciones que más han contribuido a los estándares de la gente (Gibson et al. 2006, p. 5).

Como vemos, la esencia de las organizaciones, por definición, se fundamenta en el logro de los objetivos, lo que nos coloca, nueva vez, frente al tema de la comunicación como vía por la que se materializaran las metas, pues, para realizar los planes hay que relacionarse con los actores que de una forma u otra intervienen en nuestros objetivos.

Esos actores se encuentran tanto dentro como a lo externo de la organización y ambos deben ser considerados al momento de planificar las relaciones.

Horacio Andrade (2005) en su libro *Comunicación organizacional interna* define la comunicación interna y externa, entendida la primera como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación externa, a su vez, es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar

sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios (Andrade, 2005).

La comunicación interna se orienta, como lo indica su nombre, a los públicos internos, entre los que se incluye a accionistas, directivos, empleados y contratistas, mientras la externa, se refiere a clientes, intermediarios, proveedores, empresas competidoras y público en general.

La gestión de la calidad supone la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, mediano y largo plazo. Comunicación y formación son los dos grandes pilares para motivar a la participación en el proceso correctivo y continuo de mejora de la calidad de tal modo que la información circule por toda la organización: comunicación interna vertical (descendente, de directivos a empleados; y ascendente de empleados a directivos) y horizontal (de empleados a empleados) (García Jiménez, 2014, p.13).

Sobre la comunicación externa algunos autores indican que se utiliza para dar a conocer a los públicos externos la filosofía de la empresa para que la relacionen con una imagen positiva de sus productos y servicios y, por tanto, debe persuadir e inducir al público a cambiar su percepción respecto a las cualidades y atributos que posee.

Como se plantea, la comunicación persigue un objetivo que solo se logra cuando se planifica estratégicamente y se involucra en ese plan a todas las partes que intervienen dentro o fuera de dicha organización.

1.2 La Comunicación en las instituciones públicas

Independientemente del tipo de organización que se trate, los fines que persigue una buena gestión de la comunicación serán los mismos: establecer relaciones favorables con los distintos públicos de manera que éstos contribuyan a la consecución de los objetivos institucionales. Sin embargo, en la administración pública se dan variantes propias de la

naturaleza de esas entidades que hacen del proceso comunicativo una actividad más compleja.

Ismael Crespo Martínez, Cecilia Nicolini y Juan Parodi (2015) plantean que la comunicación en la administración pública son las interacciones del conjunto de las personas que forman parte de una organización y que a través de metas y valores alcanzan los objetivos de la misma, a la vez que se realizan como empleados y como personas. Los autores apuntan a que esa comunicación deberá tener una visión estratégica, un apoyo del líder o autoridad de la organización y un equipo que pueda orientar a toda la organización en la alineación y a través de ella. Pero, advierten sobre las particularidades que se dan en esas interacciones.

La organización pública posee una serie de características que se diferencian del resto de las organizaciones: nivel de complejidad alto por su diversidad de funciones; la profunda relación que existe entre la política y la administración; no existe una relación directa entre recursos financieros y administración (Crespo Martínez et al., 2015).

Como vemos, las decisiones que deben adoptarse en el ámbito de las políticas de comunicación están determinadas tanto por la organización, como por los intereses políticos del líder a nivel interno como externo.

José María Canel, en su *“Comunicación de las instituciones públicas”* abunda sobre esas características que, si bien pueden presentarse en las empresas privadas, son más frecuentes en las de carácter gubernamental. Una de ellas es el tiempo de duración del mandato de los líderes, que viene definido por plazos electorales que tienden a ser más cortos que en las instituciones privadas. Quien llega a liderar un ministerio sabe que solo cuenta con cuatro años, y la aplicación de su estrategia política y comunicativa no puede extenderse más allá de ese plazo (Canel, 2007).

Otro aspecto a destacar es la selección del empleado, puesto que en muchas ocasiones el personal está determinado por nombramientos que vienen de los gobernantes y por el tiempo que ellos decidan. Ello condiciona la voluntad y dedicación de los empleados,

que no siempre se someten a los lineamientos diseñados en la institución para el logro de las metas.

También se debe resaltar la conformación del público, que por lo regular es más grande y diverso que en las organizaciones privadas, por lo que el proceso de segmentación y el poder controlar las variables diseñadas en un plan, se hace mucho más difícil.

No menos importante es el aspecto legal por el que deben regirse las instituciones gubernamentales, puesto que están sometidas al escrutinio público de manera mucho más rigurosa que las privadas.

Vistas estas complejidades, se hace más que necesario que las organizaciones tengan elaborado un plan de comunicación estratégica bien definido, que pueda sobrepasar las situaciones antes expuestas e integrar de forma efectiva a todos los sectores.

Aquí radica la dimensión comunicativa de la institución pública: en que su supervivencia está ligada a la capacidad que tenga para definirse, para mostrar sus objetivos, para justificar sus acciones y para implicar a los demás en las mismas. Su identidad se constituye entonces, no solo por lo que la ley le atribuye sino a través de la interacción que establece con cada una de las personas que están en relación con ella (Canel, 2007, p.27).

La planificación implica adelantarse a las situaciones que se puedan presentar y tener a mano los recursos necesarios para responder a cada una de ellas de manera efectiva, evitándose así los impactos negativos que pudieran provocar.

Además de que se determinan los recursos y se definen las líneas de acción sobre las que se debe manejar el personal, unifica y da mayor coherencia a la organización que, a la larga, se traduce en una mejor imagen ante sus públicos, sobre todo, ante aquellos que tienen la potestad para demandar o realizar cambios. Pero además, la planificación obliga a tener que pensarse y revisarse de manera periódica el tipo de relación que debemos mantener con los distintos grupos de interés.

La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismos valores y un lenguaje compartido y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución (Bazzetti, s.f.).

Al definir el término de Comunicación Estratégica, Bazzetti (s.f.) hace referencia a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarse de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que le interesan.

1.2.1 Comunicación en instituciones castrenses

Dentro del ámbito de las instituciones públicas, las de tipo militar y policial adquieren mayor complejidad en cuanto al manejo de la comunicación, pues además de los factores antes expuestos, ellas se manejan bajo unos códigos de discrecionalidad y un esquema de mando vertical que dificulta el poder establecer parámetros claros sobre el qué y cuándo comunicar.

Sin embargo, esa discreción no puede, en absoluto, ignorar el papel que la comunicación juega en el buen desempeño y participación de los subordinados en las distintas tareas que le son asignadas.

Tampoco puede dejar de lado la realidad de un público cada vez más demandante de información y que gracias a las herramientas que la Internet pone en sus manos, no se queda pasivo ante el discurso institucional, sino que es generador de contenido que, en ocasiones, puede ser distinto a lo que espera la organización.

“El ciudadano se convierte en observador de las organizaciones y en difusor de sus mensajes, pero también puede generar información contraria a su intereses” (Pérez, Muñoz, 2011, p.101).

Por ello, la estrategia comunicacional tiene que tomar en cuenta esta complejidad y sobreponerse a ella para atender las demandas de un público expectante.

1.3 Reputación y Comunicación

El departamento de comunicación de una organización ya no está relegado únicamente al trato con los medios de prensa. En el tiempo actual, estos departamentos o direcciones deben atender también a cuestiones de marca, responsabilidad social y la reputación. Esto coloca a los encargados de esas dependencias ante el reto de desarrollar las habilidades necesarias para prever los distintos contextos a los que se puede enfrentar la organización, desarrollar estrategias para enfrentarlas y diseñar mecanismos que permitan medir el impacto de sus estrategias.

Una de las vías que tienen los gestores de esos departamentos es la comunicación interna, a través de la cual se va moldeando o transformando la cultura organizacional y la identidad.

Castillo González (2005) entiende que la reputación de una organización debe ser el resultado de su esencia misma, es decir, de su cultura, la cual de manera ideal derivará en una identidad de la empresa congruente con esa cultura y será la imagen que proyecte de sí misma a sus distintos públicos, de manera que logre transmitir una representatividad optima a un costo mínimo.

Jaime Romero Ruiz de Castro, en su trabajo sobre *La Comunicación en el proceso de Institucionalización de una organización política incipiente* define la reputación institucional como el reconocimiento a la organización de parte de los usuarios por sus acciones, compromisos cumplidos, actos y discursos.

En definitiva, está claramente unido a la imagen e identidad de la organización, pues al fin y al cabo se anexiona con su consolidación en el imaginario de la sociedad, así como en el mundo real (Ruiz de Castro, 2012). Su planteamiento refuerza la teoría de que la imagen e identidad de una organización estarán sujetas a la forma en que ésta comunica sus distintas acciones a sus distintos públicos.

La identidad corporativa de una empresa se define como un conjunto de atributos y valores que toda organización debe tener. “La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará distinguirse de las demás y colocarse en mayor o menor escala. Un ejemplo de ello es la visión y misión que cada compañía tiene” (De Casas, 2012, p.2). Rodríguez Medina (2015) resume ese enunciado al plantear que la reputación corporativa se debe construir desde adentro de las organizaciones, y que las altas gerencias son las encargadas de direccionarlas hacia fuera.

Villafañe (2005) establece que la reputación se identifica con la expresión de una nueva mentalidad empresarial, que para un número creciente de compañías se caracteriza por la asunción de la ética y la sostenibilidad como dos principios básicos de la gestión.

Alcalá (como se citó en Rodríguez Medina, 2015) expone que el mantenimiento de la reputación es arduo, muchas veces más que el proceso de conseguirla, ya que hay comportamientos que la irán transformando según el crecimiento de la empresa, las condiciones externas y los cambios.

Pasamos entonces a la teoría de la comunicación como acción que expone Costa (1999), según la cual, se trata de un proceso cuya duración relativa define una secuencia temporal variable.

El autor plantea, además, que las acciones en la comunicación se presentan en dos formas: actos, que se realizan en series de comportamientos de carácter operacional y pragmático; y mensajes, o informaciones sensoriales de débil energía y de carácter simbólico.

Esto sitúa a la organización en la posición de mirar en dos direcciones, hacia su interior para saber cómo está orientando sus recursos tangibles e intangibles; y hacía fuera para ver cómo los demás están percibiendo su accionar.

Partiendo de las experiencias acumuladas en esa inspección se debe pasar al establecimiento de objetivos y definición de los mecanismos que permitan revertir las percepciones menos favorables.

La manifestación de la realidad se transmite a través del nombre, logo, marca, lema, productos, servicios, instalaciones, material de papelería,

uniforme y demás muestras de tangibles creadas por la organización, que comunican a todos los grupos de interés. Estos forman a partir de ahí su percepción basada en los mensajes que cada compañía les envía. Cuando esa imagen refleja fielmente la realidad de una compañía podemos decir que el programa de identidad es eficaz y construye una buena reputación. Si las percepciones difieren enormemente de la realidad, o la estrategia no es eficaz, o el concepto que la organización tiene de sí misma debe ser revisado. En el peor de los casos, cuando las percepciones difieren mucho de la realidad, la reputación de una compañía puede verse dañada irreparablemente y la compañía podría llegar a tener que poner fin a su actividad (Argenti, 2014, p.183).

El autor apunta a la publicidad como uno de los mecanismos que tiene la organización para reforzar y fortalecer su imagen frente al público. “La percepción de los distintos grupos de interés son una de las maneras en que una empresa puede gestionar su identidad, imagen y reputación...si por ejemplo, la identidad de una organización difiere en gran medida de la percepción que de ella se tiene en el exterior, se puede utilizar la publicidad corporativa para reducir esa brecha” (Argenti, 2014, p.217).

Pero vale señalar que la publicidad, así planteada, solo logrará cumplir con su cometido cuando en ella se refleja la realidad de la institución.

Aquí cobran sentido los mensajes que se emplean para influir en esos públicos, pues la empresa deberá sincerizarse para que, a la larga, la publicidad no produzca un efecto adverso al deseado. La salvedad vale para cualquier forma de relación que se establezca con los grupos de interés, sean sus propios colaboradores, con los medios de comunicación, o el público externo que ahora hace contactos más cercano y frecuentes a través de las redes sociales.

1.3.1 Importancia de una buena reputación

Una reputación es valiosa porque nos informa sobre qué productos comprar, en qué empresa trabajar, qué acciones comprar. Al mismo tiempo, una reputación es de

considerable valor estratégico porque llama la atención sobre las características atractivas de una empresa y amplía las opciones disponibles para sus gerentes, por ejemplo, decidir si bajar o subir el precio a sus productos o servicios, o si implementar programas de innovación (Castillo González, 2005).

Además de ayudar a las organizaciones a decidir el tipo de medidas que deben tomar, la reputación tiene efectos también en la reacción de los públicos sobre las acciones institucionales. A nivel de organizaciones comerciales tiene un valor económico, pues se trata de si se acepta o no un producto o servicio que ofrece la empresa. A nivel público, implica una cuestión de gobernabilidad, pues se trata del cómo los ciudadanos asuman las directrices que emanan de ellas. Cuando esa percepción es negativa, la confianza de la ciudadanía se va perdiendo y, por ende, se debilita la influencia de los estamentos gubernamentales y el acogerse a las disposiciones legales.

En el caso dominicano vemos varios ejemplos claros de cómo esa pérdida de confianza afecta en dependencias de la administración pública.

El sistema de Justicia es uno de ello. En los años 2010 y 2012 el Proyecto de Opinión Pública en América Latina (LAPOP) realizó una medición de la confianza en la justicia en República Dominicana: muestra un descenso en el nivel de confianza, que bajó de 46.7% a 45.1 % (LAPOP, 2012).

Ese deterioro en la confianza de los ciudadanos se ve como causa de actos reñidos con la ley, tales como los asesinatos de delincuentes de manos de ciudadanos (linchamientos) que prefieren “hacer justicia” por ellos mismos.

La frecuencia de las muertes de presuntos delincuentes por parte de turbas enardecidas, es un indicio de que la justicia dominicana va camino hacia el fracaso, junto a los demás poderes del Estado” (Revista Camino, 2015).

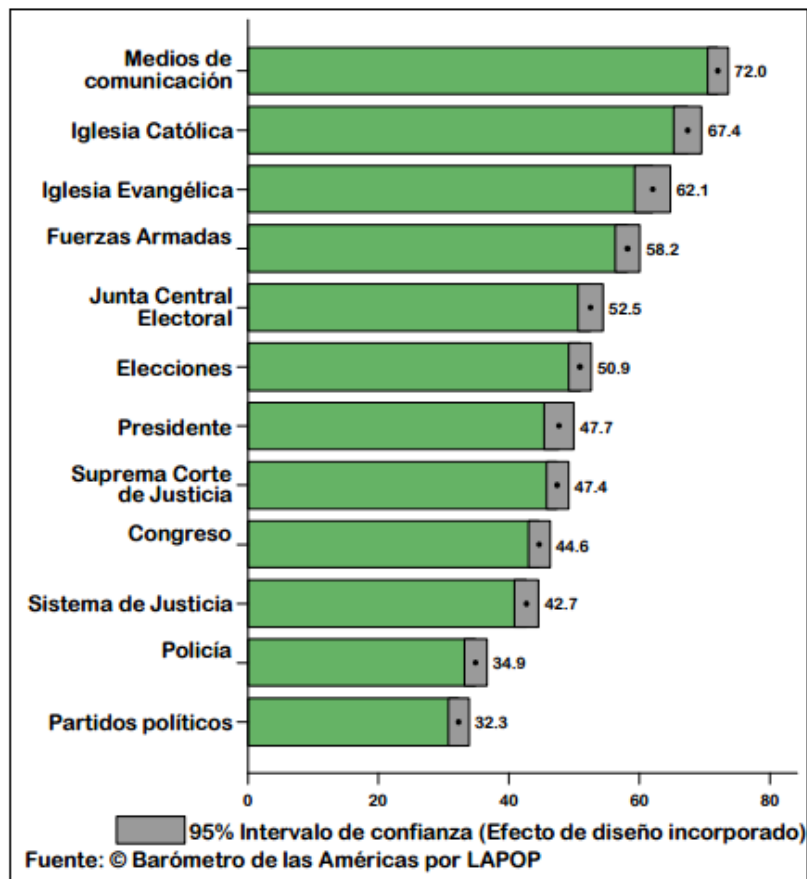
Otro ejemplo lo constituyen los casos de violaciones a la ley de tránsito, que se atribuyen a la falta de respeto que tienen los dominicanos hacía las autoridades de tránsito.

Las infracciones de tránsito son frecuentes en el país, ya que muchos conductores no respetan las señales de **No Estacione**, **No Doble a la Izquierda**, **No Doble en “U”**, **Pare**, **No Pasajeros** y otras tantas, referentes al correcto orden en el tránsito de vehículos y su armonía con la circulación de los peatones y ciclistas (Eldinero, 2015).

La confianza en las instituciones gubernamentales se moldea fundamentalmente por las percepciones de la ciudadanía de la eficacia gubernamental (Espinal, 2012).

A continuación presentamos una tabla donde se observa la valoración que los dominicanos le dan a las instituciones públicas:

Figura 2



1.3.2 Reputación en la red

Un aspecto que no puede dejarse de soslayo es la creciente presencia que tienen las empresas en las plataformas que permite la Internet. En ellas las redes sociales se

presentan como una herramienta a las que se tiene que prestar mucho cuidado, pues pueden pasar de una gran aliada al peor enemigo de la reputación institucional.

Como plantea Paloma Llenez (2011) en el cuaderno de Evoca, Identidad digital y Reputación online; la imagen corporativa, la reputación, se tarda años en generarse y se pierde en un minuto. “Las empresas tienen menos “derecho” a tener la piel fina y se encuentran, a menudo, con situaciones en las que informaciones que dañan su reputación están cubiertas por la libertad de expresión o información y no hay modo de retirarlas de la Internet. Tampoco tienen el recurso al derecho al olvido que, como dimanante de la protección de datos de carácter personal, sólo se aplica a las personas físicas” (Llenez, 2011, p.27).

Si se procura una buena imagen corporativa hay que atender todos los factores que en ella confluyen, y por los distintos medios en que se manifiestan, tomando en cuenta que la transparencia y el respeto en el trato al cliente serán dos pilares fundamentales en ese trayecto.

1.4 La Imagen Corporativa

“La imagen corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir-facilitar el reconocimiento y la recordación a una empresa u organización de las demás” (Costa, 1999, p.15). Por distinguir, Costa se refiere a asociar ciertos signos con determinada organización; mientras que significar es para él, transmitir elementos de sentido y connotaciones positivas, lo que en definitiva resume como aumentar la notoriedad de la empresa.

Con la definición de Costa nos adentramos en uno de los elementos fundamentales en toda organización que busca ganarse el favor de sus públicos: la imagen. Se trata de otra forma de transmitir los mensajes de forma más sensorial y que, por tanto, tiene un efecto más determinante en la forma en que es asumida una institución.

La imagen abarca toda la gama de elementos que componen una organización y permite fijarla en la mente de los espectadores e identificarla de manera espontánea ante el primer contacto con cualquiera de dichos elementos.

Se trata de la estructura organizativa, su identidad, su imagen visual; el logo, nombre, eslogan; sus procesos operativos, las informaciones que emite y cómo las emite, el personal, su cultura. Todo habla de lo que es la esencia de una empresa y permite medir el grado de coherencia entre lo que practica y lo que comunica.

Scheinsohn 2011 recuerda que todo comunica y que toda conducta es comunicación. Una empresa manifiesta diversos comportamientos, ya sea relacionándose con su personal, colocando productos en el mercado, distribuyendo, atendiendo a sus clientes, publicando avisos, pagando o no sus impuestos. Todos estos comportamientos son portadores de un mensaje; ya sea de forma explícita o implícita, todos ellos comunican.

Es por eso que al momento de abordar la comunicación como vía para ganar o mejorar nuestra imagen, no se debe perder de vista la manera en que se está dirigiendo ese todo comunicante, pues podremos encontrar en uno de ellos la nota discordante. Cuando esa nota ha sido resultado de experiencias sensoriales negativas, la tarea de desmontarla de la conciencia del individuo será todavía más ardua, por lo que su atención no puede ser ignorada por los planificadores.

Como plantea Costa (1999), los distintos mensajes que han sido registrados por separado, aleatoriamente y en discontinuidad, sólo pueden ser re combinados entre sí en la memoria. “Durante la reconstrucción de la imagen si son, en primer lugar, correctamente identificados y, por tanto, asociados automáticamente entre sí y a la misma empresa” (Costa, 1999, p.24).

Capriotti (2013) sostiene que la imagen crea valor para la empresa, estableciéndose como un valor intangible estratégico de ella.

“Por medio de la imagen corporativa existimos para los públicos... En este momento, todas las organizaciones comunican en mayor o menor medida, más o menos conscientemente, más o menos acertadamente. En la mayoría de las entidades se asume esa situación y se intenta trabajar sobre ello. En la actualidad, y sobre todo de cara a un futuro próximo -yo diría

inminente-, la disyuntiva está en Existir-No Existir” (Capriotti, 2013, p.11).

Insistimos en que un análisis amplio del sistema comunicacional, máxime cuando se intenta encontrar posibles causas de una imagen que no responde precisamente a lo planteado con miras al éxito institucional, tiene que abarcar cada detalle de la empresa, sin obviar elemento alguno.

La mayoría de los autores centran los trabajos en el estudio del emisor y en los procesos de construcción de los diversos mensajes corporativos o programas de comunicación en detrimento del estudio del destinatario y del proceso de formación de la imagen, sin reparar en el análisis de cada uno de los componentes del proceso, ni profundizar en el análisis del origen de la información y en el proceso de consumo de la información por parte de los públicos. Pero la imagen no es una cuestión de emisión, sino de recepción. La Imagen Corporativa se forma en los públicos de la empresa, como correctamente sostienen gran parte de los autores en sus definiciones. Por lo tanto, es una construcción “propiedad” de los públicos de organización. La Imagen se forma en las personas receptoras de toda la información y comunicación sobre la empresa. Por tanto, debe ser estudiada y analizada desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación (o consumo) de la información, más que desde el ángulo de la empresa y de la construcción de los mensajes (o programas de comunicación) que ella realiza. Sin duda, en el campo de la Comunicación de Empresas, el punto de partida para el estudio de la imagen de empresa debe ser la noción de Imagen-Actitud, aunque debe ser revisada en sus aspectos básicos, para dirigir la atención (y la investigación) hacia los públicos y sus procesos de recepción e interpretación de la información (Capriotti, 2013, p.26).

Aunque tanto la imagen como la identidad corporativa están vinculadas a los elementos visuales de la empresa, no debe dejarse en el campo del diseño. Ellas definen parte de la

estrategia competitiva, lo que le da distinción sobre las demás y, por tanto, tienen que abordarse desde un enfoque multidisciplinario.

En lo que respecta al ámbito comunicacional, Norberto Chaves, en su libro *“La imagen corporativa”* habla de que el concepto se relaciona con la imagen, la realidad, la identidad y la comunicación. En el caso de la realidad engloba el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución. Entendemos el término como el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social. Por ejemplo, su entidad jurídica, su estructura organizativa, sus funciones, su realidad económico-financiera, su integración social interna, el sistema de relaciones de comunicación interna y externa, ente otros (Chaves, 2006).

También advierte sobre la necesidad de no limitar la comunicación de la identidad como un hecho concreto, sino dimensionado en todo el campo.

La comunicación identificadora tiene un carácter omnipresente que hace que el volumen de mensajes que se incluyen en el concepto de comunicación institucional, está representado prácticamente por la totalidad del corpus semiótico de la corporación.

La identidad institucional es un contenido semántico adherido a todo tipo de significantes y que circula, por tanto, por la totalidad de los canales de comunicación, como directa o indirecta, propios de la corporación (Chaves, 2006).

Sin embargo, Scheinson (2011) en su libro *Comunicación Estratégica*, prefiere separar el concepto de comunicación de la identidad, pues a su juicio, esta última es una representación ideológica, mientras la primera equivale a los actos concretos de emisión que tendrían que referirse, precisamente, a esa identidad.

1.5 Incidencia de la Cultura Organizacional en la Imagen Corporativa

Los seres humanos en su accionar van reproduciendo una serie de patrones de cosas que van asimilando en el día a día, ya sea porque fuera el dictamen de alguien que de manera consciente lo plasma para que los demás lo sigan, o simplemente que mediante la observación se fueron asumiendo hasta convertirse en parte del ser.

A nivel institucional se da un mismo fenómeno. A través de los años se repiten actuaciones que van perfilando a la organización y que terminan determinando su naturaleza, su identidad y su imagen.

Esas manifestaciones en su conjunto es lo que se denomina cultura organizacional, que comprende todos los elementos y actores de la organización; tales como su personal, sus normas, sus valores, los códigos de conducta, sus procesos operacionales, las costumbres, el tono de los mensajes, y demás.

La cultura corporativa hace referencia al conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización (De Casas, 2012).

Esas variadas formas de manifestación de la cultura la convierten en la esencia misma de la organización y, por lo tanto, el desempeño que se pretenda conseguir irá muy de la mano con cómo se haya dirigido o estimulado su creación.

Si bien la cultura puede asumirse de manera espontánea de una generación a la otra, es necesario que la organización determine bajo cuáles parámetros se deben manejar sus actuaciones, pues la cultura tendrá una incidencia directa sobre la forma de hacer las tareas, el grado de motivación de los empleados y su sentido de pertenencia a la institución. Esto a su vez, tiene efectos sobre la productividad, la calidad del servicio y sobre los clientes.

El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera, implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa (Chiavenato, 2009).

El autor especifica que, tanto la forma de interactuar de las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas, forman parte de esa cultura.

Sostiene que sí bien no es algo palpable, y que sólo puede observarse en función de sus efectos y consecuencias, la cultura asume formas concretas que compara con un iceberg:

En la parte superior, que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de la organización; casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos, y las políticas de administración personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir, en esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura (Chiavenato, 2009, p.123).

Podemos afirmar entonces que la cultura organizacional es la representación de la empresa que se va formando por segmentos en el imaginario de los individuos que tienen algún contacto con ella, lo que en definitiva se traduce en la imagen.

Es por eso que las organizaciones necesitan trabajar su cultura a fin de alinearla a las metas propuestas.

Es necesario crear normas que guíen el comportamiento para que desde el inicio se tracen las rutas de hacia dónde se quiere encaminar. Con ese mismo fin se deben crear ambientes propicios que favorezcan la buena interrelación de unos actores con otros, o lo que es lo mismo, motivar la existencia de un buen clima laboral.

Y es aquí donde la comunicación entra a jugar un papel de relevancia. Stephen Robbins (2004) en su obra *Comportamiento Organizacional* indica que la comunicación tiene la

función de control, motivación, expresión emocional e información dentro de la organización.

Robbins (2004) dice que la comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento

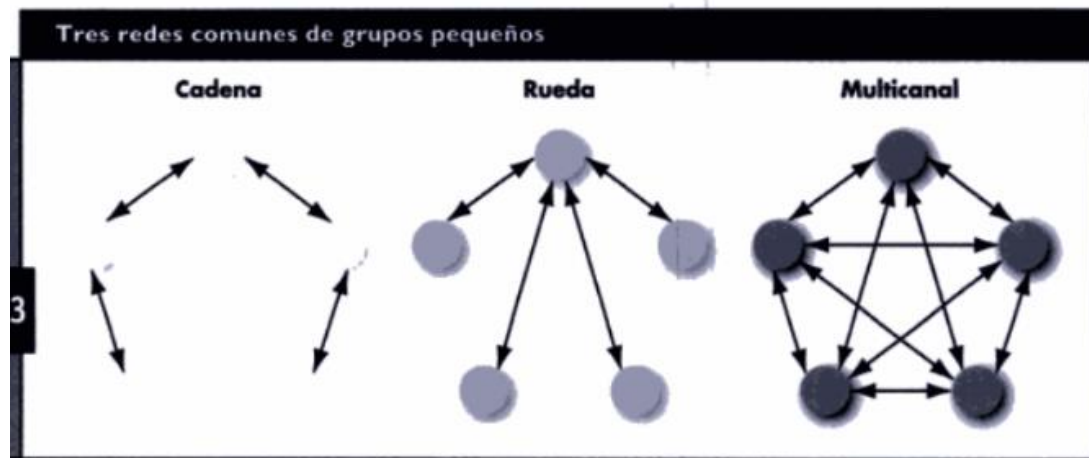
El carácter motivacional de la comunicación se expresa en las charlas que se tienen con los empleados para informarles sobre las tareas que deben desarrollar, como realizarlas y qué cambios realizar para que sean mejores, mientras que, cuando la comunicación se da entre grupos, que logran expresarse entre ellos sus emotividades del día a día, se logra su función emotiva. La forma en que se encamine esos procesos comunicacionales debe atenderse de manera minuciosa, planificando las vías que sean más idóneas para lograr la efectividad de los intercambios de información.

Siguiendo a Robbins (2004), proponemos algunos esquemas de comunicación que son los más comunes en el ámbito formal de toda organización: la cadena, la rueda y la multicanal.

La cadena se refiere al tipo de comunicación que sigue la línea formal de mando; la rueda tiene una figura central que funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo; y la multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros. A continuación se presenta una gráfica que ejemplariza el mencionado esquema:

Figura 3

Las Redes de Grupo



Fuente: *Comportamiento organizacional*, STEPHEN ROBBINS, 2004.

1.6 El esquema de liderazgo en la comunicación organizacional

Habiendo repasado algunas conceptualizaciones de los aspectos básicos que inciden en la efectividad de la comunicación dentro de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, que tienen que ver con la forma en que deben desarrollarse los procesos, pasamos a otro elemento a considerar que reviste de tanto o más importancia que los antes descritos.

Este apartado lo dedicamos a las personas que tienen bajo su responsabilidad guiar las instituciones en el camino hacia sus metas, el líder. La Real Academia de la Lengua usa la palabra para referirse a la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

Sin embargo, desde el punto de vista de las organizaciones, el concepto adquiere otras dimensiones. Diversos autores se refieren al líder como la persona que conduce, dirige, el que guía, el dirigente, o el jefe, según el caso.

Miquel Porret Gelaber (2010) es uno de esos estudiosos del tema de gestión que ofrece algunas consideraciones interesantes sobre el liderazgo.

Refuta a aquellos que limitan el concepto para definir a las personas que tienen la capacidad de influir en otras. Para él, un líder es un individuo que entre varias características personales, la más importante es tener la capacidad de convencer a quienes le rodean para que le sigan, actúen de acuerdo con sus intenciones o deseos, le respeten y crean en él (Porret, 2010).

Hace una diferenciación con el directivo organizacional que, a su juicio, es la persona que ha nombrado la cúpula de la organización y al que hay que obedecer, guste o no, porque así lo ha establecido o decidido el poder y porque tiene la capacidad de forzar a la obediencia de quienes tiene bajo su mandato.

Surge entonces la interrogante de ¿cuál es el esquema de dirección que más conviene a los propósitos de la empresa?

Probablemente no exista un modelo que sea el idóneo, puesto que cada vez más las empresas buscan personas que sean capaces y formadas para dirigir las, pero a la vez procuran que esos directivos tengan un fuerte liderazgo.

No obstante, el poder lograr que todos los integrantes de un equipo se enfoquen hacia la persecución de un mismo objetivo y que además lo hagan a gusto, bajo un esquema de motivación, es más logable cuando los objetivos son comunicados bajo un esquema de liderazgo efectivo.

Pero ese liderazgo no se manifiesta siempre de la misma manera, su estilo puede variar en función de las necesidades del momento por el que atraviese cada empresa. En esta dirección se apuntan los adeptos a la teoría del liderazgo flexible, que en algunos casos, destacan en los líderes su capacidad de ver hacia las organizaciones y convertir su realidad en la articulación de una visión.

Robbins y Timothy (2009) hacen referencia a cuatro comportamientos identificados en los líderes bajo el modelo flexible:

El líder directivo

Es aquel que hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, el programa de trabajo por hacer, y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir con sus tareas.

El líder apoyador

Es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores.

El líder participativo

Consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión

El líder orientado al logro

Establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel.

Bajo esta teoría de la flexibilidad, una de las características esenciales del líder es el poder adaptarse a las necesidades de la organización para conseguir los resultados esperados, pero también, el saber plantearse metas que sean consecuentes a la realidad que le toca.

De ahí que cobra fuerza el enunciado: “La eficacia del liderazgo viene dada por los medios que utiliza para conseguir sus metas, así como por el contenido de sus metas” (Robbins, 2004).

También vale reproducir aquí una de las 21 leyes de Maxwell (2007) sobre el liderazgo, cuando plantea que el poder del líder lo determinan quienes están más cerca de él.

Este fundamento deja de lado los postulados de quienes advierten ciertas características que son innatas al líder, tales como su inteligencia, simpatía, honestidad, innovación, ética, seguridad, entre otros atributos. De lo que se trata es que sea una persona capaz de adaptarse al entorno que le toca para sacarle provecho, y esas cualidades, que no necesariamente se le contraponen, pueden ser aprendidas en función de las necesidades que se le van presentando. Y, aunque cuando se posean de antemano esas cualidades, no determinan, necesariamente el que se logre la efectividad en un determinado momento.

Otras teorías apuntan a dos nuevos modelos de liderazgo, el transaccional y el transformacional.

María Teresa Palomo Vadillo (2010) explica estos dos conceptos en su libro sobre “Liderazgo y motivación de equipo de trabajo”.

Desde el punto de vista transaccional, el líder apoya a los colaboradores para que logren el resultado esperado. Es un líder que premia o castiga en función de la calidad del trabajo. La influencia se determina por su compensación. En el caso del transformacional, este tipo de liderazgo se basa en la habilidad de mover a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción (Vadillo, 2010).

Las organizaciones deben procurar un esquema de gestión que sepa combinar las tareas con las condiciones para realizarlas y donde el personal se sienta a gusto y comprometido con dichas tareas.

Volvemos a la pregunta de ¿qué tipo de liderazgo es el que más conviene? Ante un mundo que vive en constante evolución, las organizaciones necesitan de personas que sean capaces de asumir cambios, aun cuando sea en su estilo de dirección. No se puede decir que exista un tipo por excelencia, sino que, debe prevalecer el que sea más acorde a la situación del momento que se esté viviendo.

Este planteamiento encuentra apoyo en la teoría situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1970), quienes plantean que el líder debe aplicar un estilo de liderazgo en función de las circunstancias, cambiando el mismo, si es necesario, o utilizando combinaciones en los casos prudentes.

Bajo esta teoría surgen dos variables de comportamiento a lo interno de las organizaciones, uno basado en la tarea, en el que el líder decide qué y cuándo hacer, y la comunicación se realiza de manera unilateral; la otra variable se basa en las relaciones, que implica el apoyo a los seguidores del líder y la comunicación se encamina de manera bilateral.

El liderazgo, ante todo, debe ser eficaz de manera integral, y por la influencia y repercusión que tiene sobre los seguidores, debe ser portador de una ética social que permita la transparencia y la honestidad en todas

las actuaciones y decisiones. En sentido general, es un proceso que interrelaciona al líder, al seguidor, a la situación existente en ese momento y a las actividades que se realizan. Debe ser capaz de incrementar la cohesión del equipo de trabajo (Clemente, 2009, p.6.).

Como vemos, se trata de buscar ese equilibrio en la dirección del grupo hacia el logro de los objetivos, pero sin perder de vista la situación real por la que atraviesa la organización y sin pretensiones de forzar unos resultados para los cuales el grupo no ha sido preparado ni lo suficientemente motivado.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA AUTORIDAD METROPOLITANA DE TRANSPORTE (AMET)

La Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET) fue creada el 10 de septiembre del año 1997, mediante el Decreto No. 393-97, como órgano rector del transporte urbano en la ciudad de Santo Domingo.

La entidad surge en un momento en que el tránsito en la ciudad de Santo Domingo es caótico y representa un problema de carácter social, económico y ecológico y con la AMET se trata de salvar el fracaso en la regulación del tránsito que constituyeron instituciones precedentes.

Sin embargo, esa meta todavía no se logra pese a la política de fiscalización e imposición de multas que mantiene la AMET como actividad principal. Peor aún, el tránsito en la ciudad sigue siendo caótico y la imagen de la institución ha sufrido un constante y acelerado declive, y su reputación, a la fecha, es negativa.

La inconformidad de los ciudadanos con el trabajo que realizan los agentes en las calles, que se evidencia en las respuestas de las personas encuestadas para este trabajo, así como en las quejas constantes que se hacen pública a través de los medios de comunicación, informes y redes sociales analizados en este estudio y que se detallan a en lo adelante, llevan a muchos dominicanos a intentar o burlar la autoridad de los agentes, dificultando aún más su trabajo.

En el capítulo anterior expusimos varios fundamentos teóricos que sustentan el planteamiento de que la comunicación juega un papel determinante en la construcción de una imagen o reputación favorable, pues no solo impacta a nivel de las percepciones que tienen los públicos externos, sino en la motivación de los colaboradores internos de las instituciones para contribuir a la consecución de las metas planteadas.

En lo adelante se exponen aspectos fundamentales que caracterizan la comunicación en AMET, los cuales evidencian fallas relevantes en el manejo de la comunicación que, a nuestro juicio, inciden considerablemente en esa reputación negativa.

2.1 Situación actual de la comunicación en la AMET

2.1.1 Análisis de la investigación

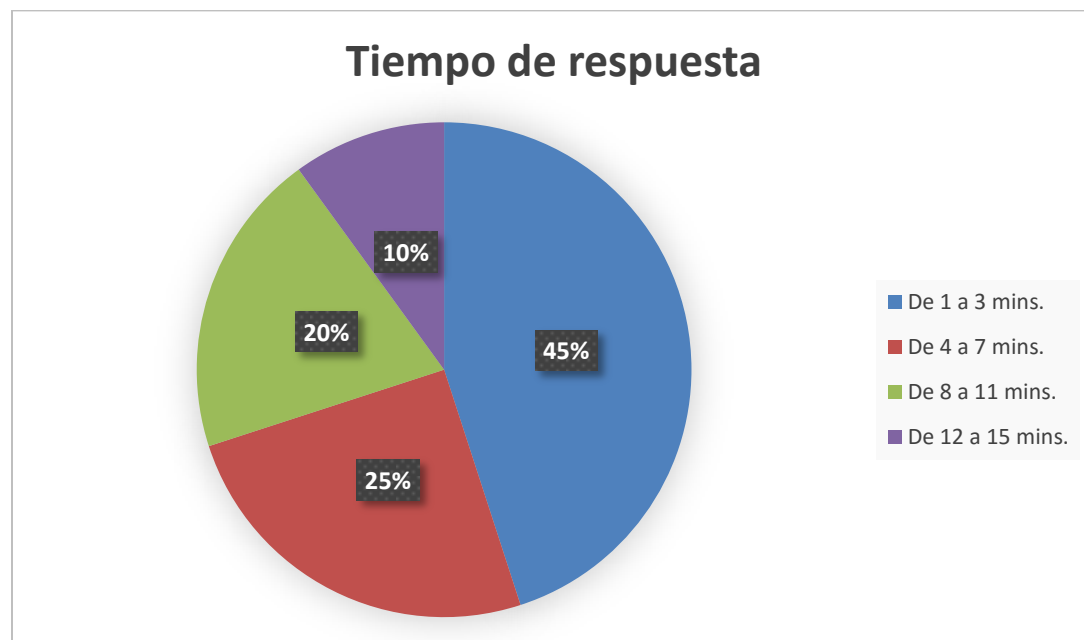
En nuestro estudio se utilizó la técnica de la observación (Ver Anexo 1) que nos arrojó información sobre:

- Tiempo de respuesta de los agentes a los requerimientos de los conductores
- Tono de la comunicación de los agentes de AMET con los conductores al momento de la fiscalización.
- Actitud de los ciudadanos frente a los agentes de AMET.

En la mayoría de los casos, los agentes intervienen de manera oportuna ante los requerimientos de los conductores, sea que demanden una información o que deban intervenir para lograr mayor agilidad en el tránsito. Sin embargo, se observaron casos en que, conductores cometían infracciones a la vista de los agentes, sin que éstos intentaran detenerlos o cuestionarles por sus acciones.

El siguiente gráfico (1.1) muestra el tiempo que se demora un agente de AMET para responder a los requerimientos de los ciudadanos.

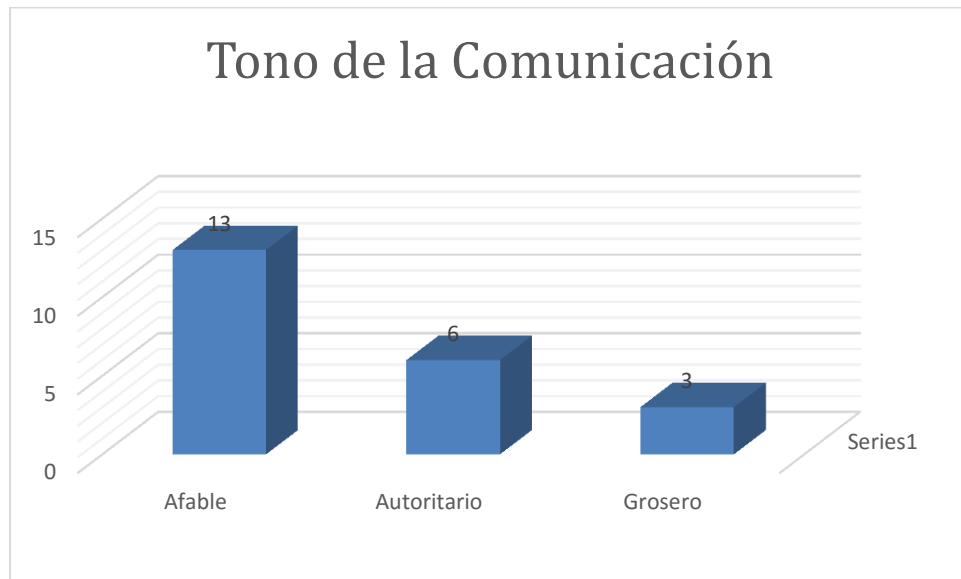
Gráfico 1.1



Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016).

En cuanto al tono de la comunicación, se observó que en la mayoría de los casos, 59% los agentes usan un tono afable para sus intervenciones con los conductores, aunque hubo situaciones en que se tornaban autoritarios (27%), y en menor proporción, en que el trato fue grosero 14%. (Ver Gráfico 1.2)

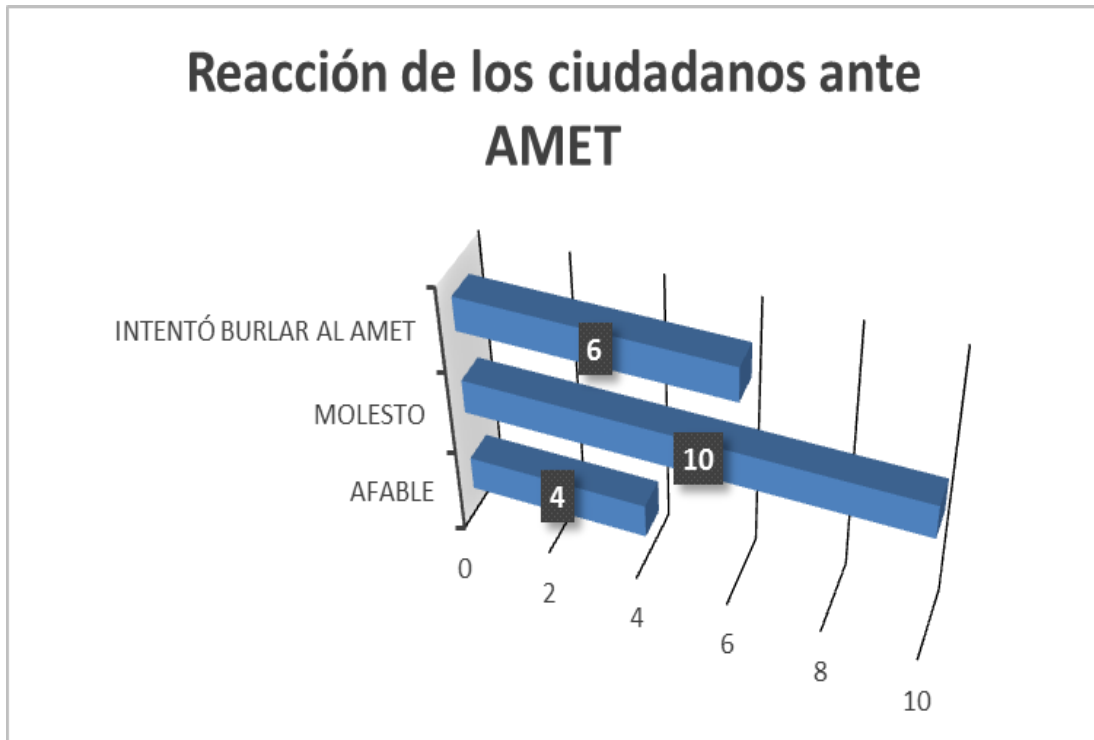
Gráfico 1.2



Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016).

Contrario a lo que ocurre con la AMET, en el caso de los ciudadanos encontramos que estos reaccionan molestos, en la mayoría de los casos, ante la intervención del agente, sobre todo cuando están dispuestos en lugares donde existen semáforos con sus luces de tránsito en funcionamiento, pero la actitud también se mantiene en aquellos lugares donde no existen y el agente debe dirigir el paso.

Gráfico 1.3



Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016)

Las observaciones se realizaron además en la propia sede de la AMET en el Distrito Nacional, donde se notó el uso de los elementos identificativos y símbolos de la institución en pasillos y las puertas están bien identificadas. Existe un mural en la recepción y pantallas que proyectan vídeos institucionales, colocado uno en la recepción y otro en la dirección.

Los agentes portan sus uniformes y se nota una actitud de sumisión en la forma en que se dirigen frente a compañeros de rangos superiores; sin embargo, actúan desinteresados cuando creen que no son observados.



En el Departamento de Comunicación trabajan nueve personas. A su interno se notó un ambiente de familiaridad entre los empleados, al punto que se pierden ciertas formalidades en la atención que se debe brindar a los públicos que acuden allí a buscar información.

En una de las vistas, una gerente de un departamento acudió personalmente a informar a la dirección sobre una reunión que el director general había convocado, y al preguntar sobre los medios de transmitir esas comunicaciones, se alegó que se hace a través de memorandos, que siempre, sea cual sea la temática, los emite y aprueba el director general. No se usa, tampoco existe, el correo interno a través de la intranet.

Los empleados del Departamento admiten que no existe un plan de comunicación, y las líneas de trabajo las pauta el director general que luego las comunica al Director de Comunicaciones. El Departamento maneja las informaciones a través de notas de prensa, su cuenta de Twitter, boletines educativos y una revista.

Para este diagnóstico también se realizó una entrevista (Anexo 2) al director de Comunicaciones de la AMET, coronel y periodista Diego Pesqueira, así como al subdirector Jorge Aquino Frías (Anexo 3) que nos permitió obtener información relevante respecto a:

- Los canales de comunicación interna y externa que emplea la AMET para llegar a sus públicos.
- La inexistencia de un Plan de Comunicación.
- Organización del Departamento

Tabla 1.1

Entrevista al Director de Comunicación de AMET

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿La AMET cuenta con un plan estratégico de comunicación?	
De ser así, cuáles son los aspectos que más se emplean de ese plan?	Redes sociales, visitas a medios y comunicadores, notas de prensa, entre otras.
¿Qué canales de comunicación utiliza la AMET para llevar los mensajes a los agentes que la componen?	Sistema de flotas (celulares), radios de comunicación, grupos de WhatsApp.
¿La AMET tiene definido algún tipo de mensajes claves, cuáles son?	Todo gira en torno a la prevención de accidentes.
Además de usted, ¿qué otras personas pueden hacer declaraciones en nombre de la AMET?	El director de AMET y sus voceros regionales.
¿Qué tipo de entrenamiento se les da a los agentes, relativa al trato que deben brindar a los ciudadanos en las calles?	A través de la Escuela de Educación se mantiene un proceso de capacitación de todos los agentes.

También se encuestó a varios agentes de AMET para medir aspectos como:

- El clima que opera en la institución
- Grado de apego de los miembros de la AMET a la institución.
- El manejo de los símbolos y la filosofía institucional.

La encuesta se pudo aplicar solo a ocho agentes, debido a que la gran mayoría de los que se les abordó se negó a hacerlo. Algunos alegaron que eso contravenía las normas institucionales, pero casi todos expresaron temor, pues decían tener deseos de llenarla, pero que no lo hacían porque podían ser sancionados.

Entre los que se atrevieron a responder, también conocían el riesgo que ello implicaba, pero decía que no les importaba.

Los encuestados fueron dos mujeres y seis hombres, seis de ellos entre 18 y 25 años de edad, y dos entre 26 y 33 años. Todos tienen un sueldo entre los RD\$4,000.00 y RD\$9,000.00.

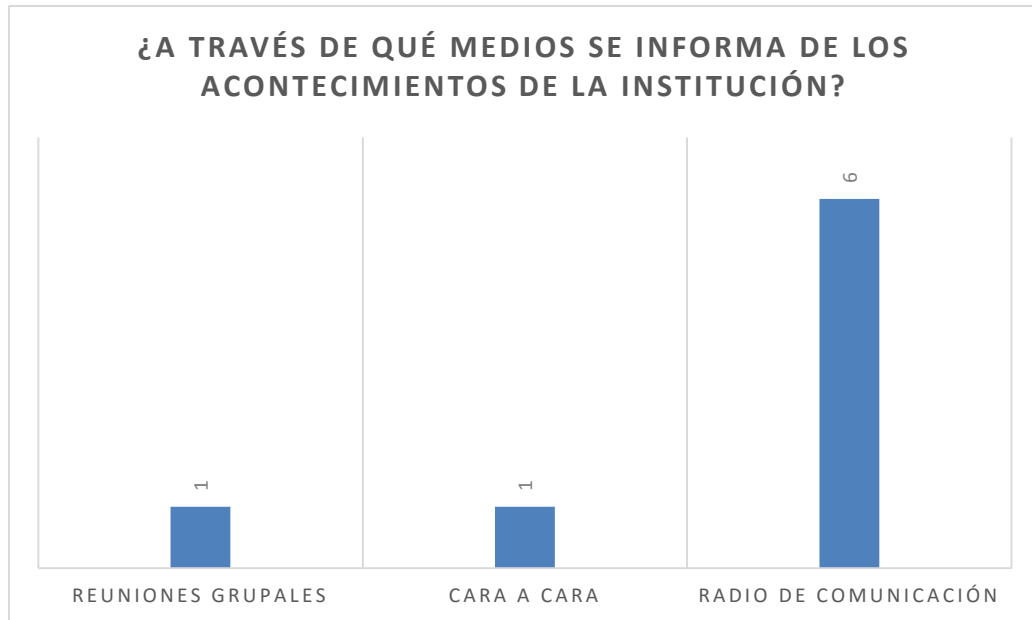
Al preguntarle sobre el conocimiento que tienen de la misión institucional, todos dicen tener un grado medio o alto de conocimiento, señalando la viabilización del tránsito como el propósito fundamental. También señalan la fiscalización de los conductores y el imponer multas como parte de su misión, pero nadie señala el regular la oferta y demanda de transporte como opción, peso a que es lo que define la empresa como misión.

A los agentes también se les preguntó sobre los mensajes que deben transmitir la ciudadanía cuando intervienen, a fin de conocer el grado de conocimiento que tienen de los mensajes institucionales, y todos se limitaron a señalar el saludo, más cuatro casos que especificaron el requerimiento de documentos como los mensajes que emplean.

Solo un caso manifestó que el mensaje era concienciar al ciudadano para que respetara las normas de tránsito.

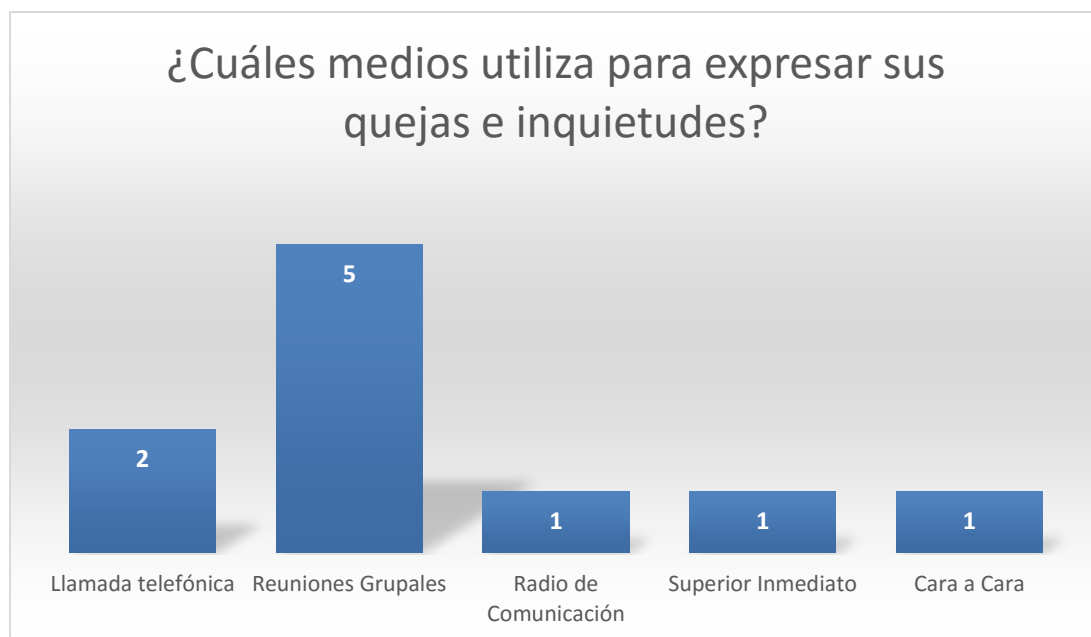
Sobre las vías de comunicación que utilizan para estar al día de los acontecimientos de la institución, las respuestas fueron muy variadas, como se puede observar en los siguientes gráficos:

Gráfico 1.4



Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016)

Gráfico 1.5



Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016)

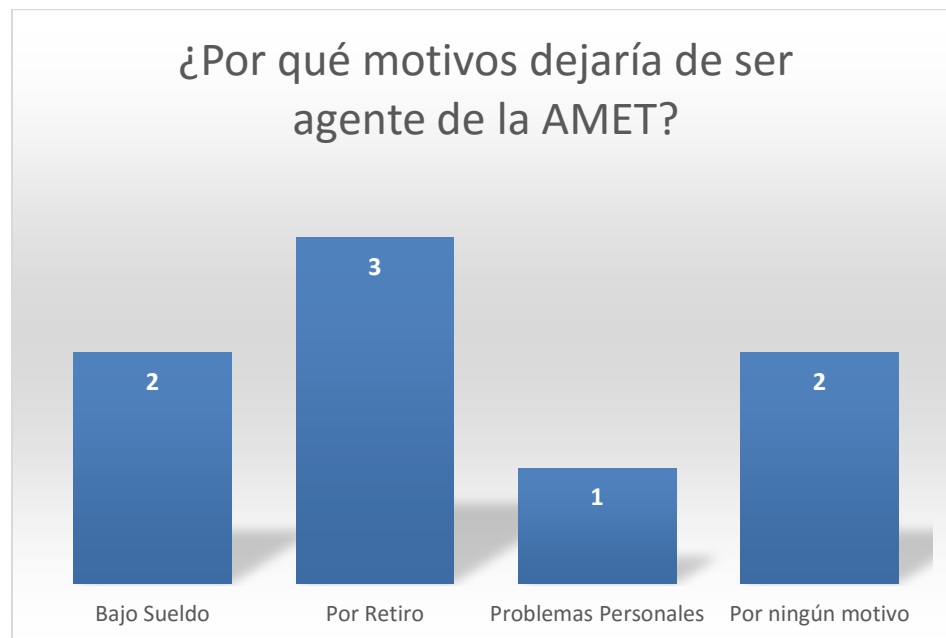
Como vemos, cada agente tiene una respuesta distinta, evidenciando que no se tiene asumida la vía institucional que define el Departamento de Comunicación.

Otros aspecto en el que difieren sobre sus respuestas, es respecto al tiempo de formación que reciben, pues uno respondió que semanal, otro dijo que una vez al mes, dos dijeron que cada tres meses, otros tres respondieron que solo una vez, cuando hicieron el “centro” (entrenamiento) de seis meses para ingresar, mientras uno dijo que una vez al año.

A los agentes también se les preguntó sobre cómo se sentían en la entidad, y seis respondieron que a gusto y dos dijeron que acostumbrados, al momento de llenar la encuesta, sin embargo, por lo menos cuatro de ellos hicieron comentarios de sentirse mal en la institución, pero que no se atrevían a indicarlo por escrito, por temor a lo que pudiera pasarles en término de represalias.

En cuatro de los casos, los agentes definieron a sus jefes como personas amables y cuatro dijeron que eran asequibles, y el 100 por ciento dice sentir que sus ideas son tomadas en cuenta en la institución, pero la mitad de ellos dice haber pensado abandonar a la AMET. Dos de ellos dicen que se irían por el bajo salario que reciben, y uno dijo que por problemas personales. Otro dijo que lo ha pensado, pero solo por retiro. Entre los que dijeron que no han pensado abandonar a la AMET, hubo dos que también señalaron que se irían por retiro.

Gráfico 1.6



Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016).

2.1.1 Percepción de los ciudadanos

Se realizó otra encuesta a los ciudadanos que nos permitió tener una visión más general y de primera mano de cómo la población percibe la labor de AMET.

En total se encuestaron 59 personas, de las que 30 (51%) fueron mujeres y 29 (49%) hombres. Del total, 42 personas (el 71%) tienen vehículos propios, y 30 de ellos (51%) conducen diariamente.

Gráfico 1.7

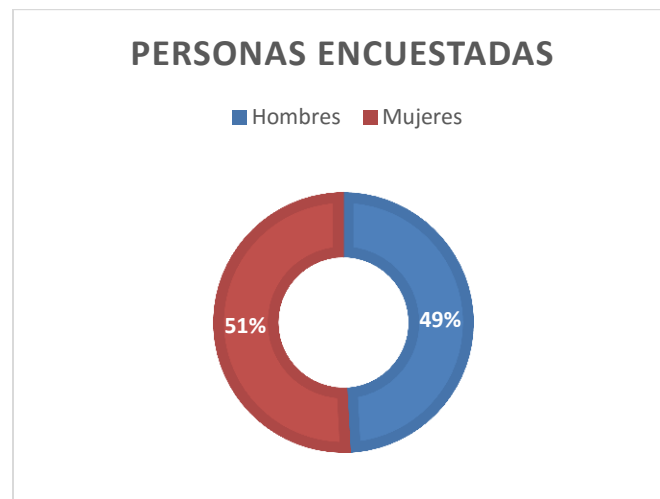
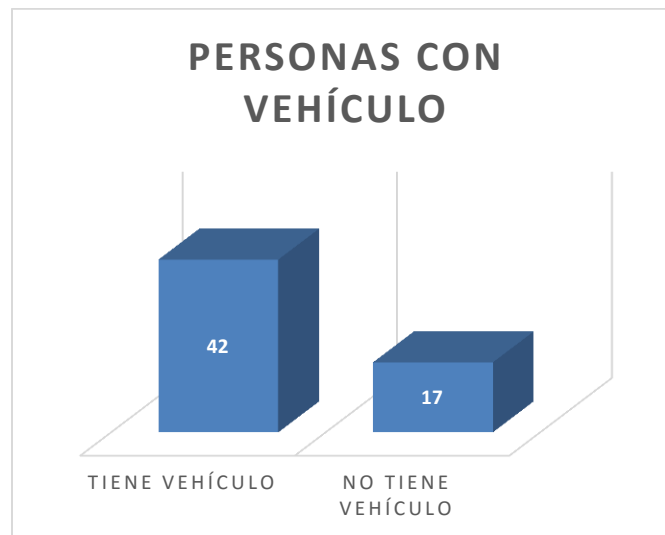


Gráfico 1.8

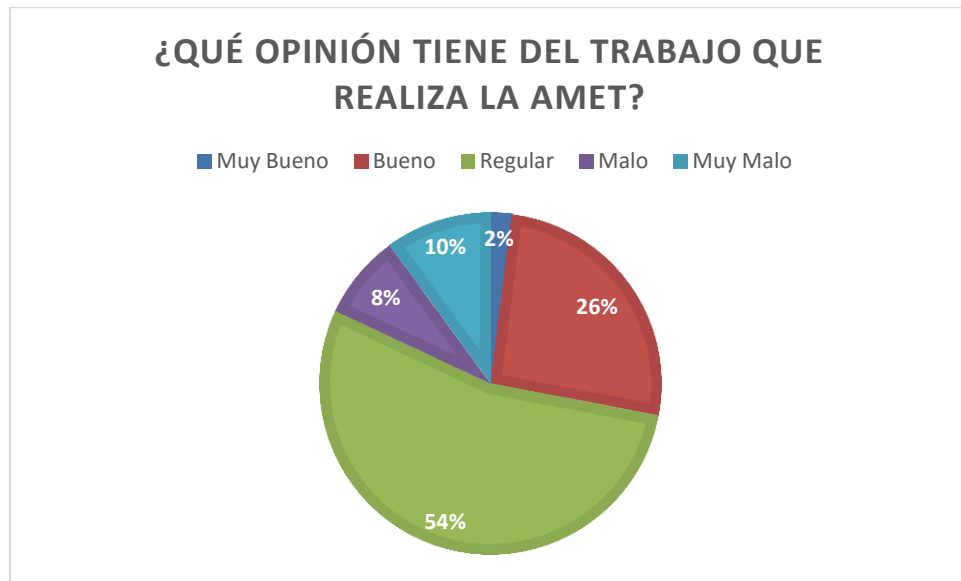


Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016).

A los encuestados se les preguntó sobre la opinión que tienen del trabajo que realiza la AMET, dando cinco opciones de respuestas que van desde muy bueno a muy malo.

Solo 50 personas decidieron responder a la interrogante, y de ellas una (1) eligió la opción de Muy Bueno, para el 2%. Otras 13 personas, igual al 26%, consideró que es Bueno. La mayoría, 27 personas, equivalente al 54% optó la por opción de regular, mientras que cinco personas (10%) opinan que es muy malo y 4 (8%) entienden que es malo.

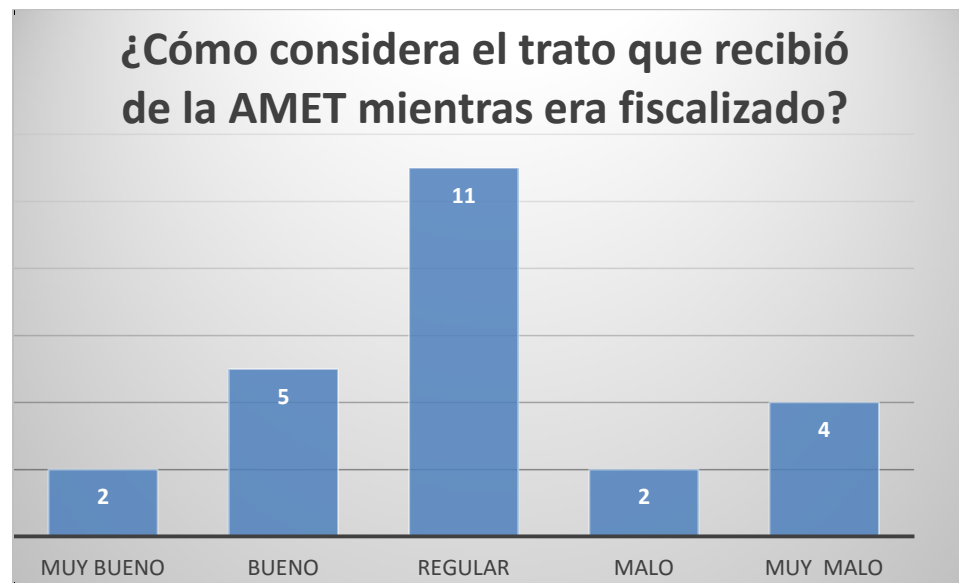
Gráfico 1.9



Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016).

También se le preguntó si habían sido fiscalizados en algún momento por los agentes de la AMET, a lo que 24 personas respondieron de manera afirmativa. Respecto a la calificación del trato que recibieron mientras eran fiscalizados, dos dijeron que muy bueno y 5 respondieron que fue bueno. Otros 11 dijeron que regular, mientras que 2 respondieron malo y otros 4 dijeron que fue muy malo.

Gráfico 1.10

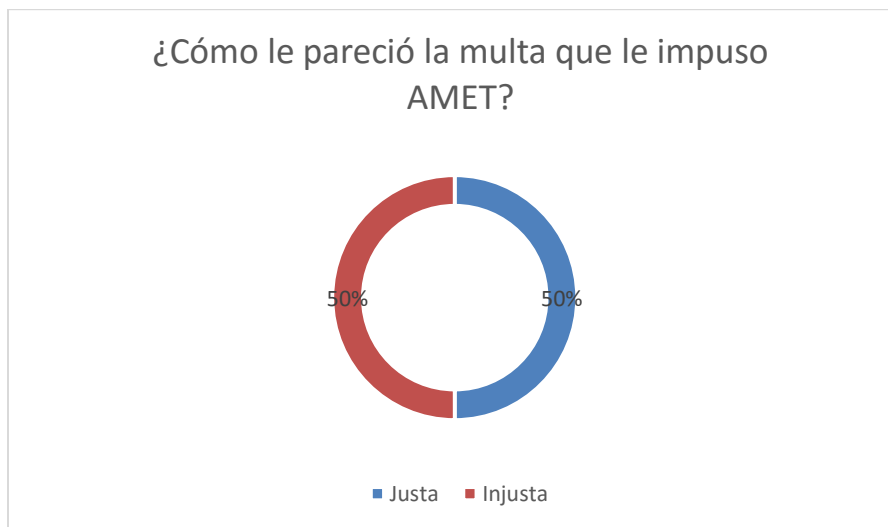


Elaboración propia. (Julio, 2016).

Como vemos, la valoración positiva fue igual al 29% frente a un 25% que optó por malo. Sin embargo, existe un 46% que entiende que la gestión es regular.

La tendencia se mantiene entre los que han sido multados por la AMET, pues de 24 que dijeron haber sido multados alguna vez, 12 (50%) dijeron que se trató de una multa injusta y 12 (50%) la calificaron de justa.

Gráfico 1.11

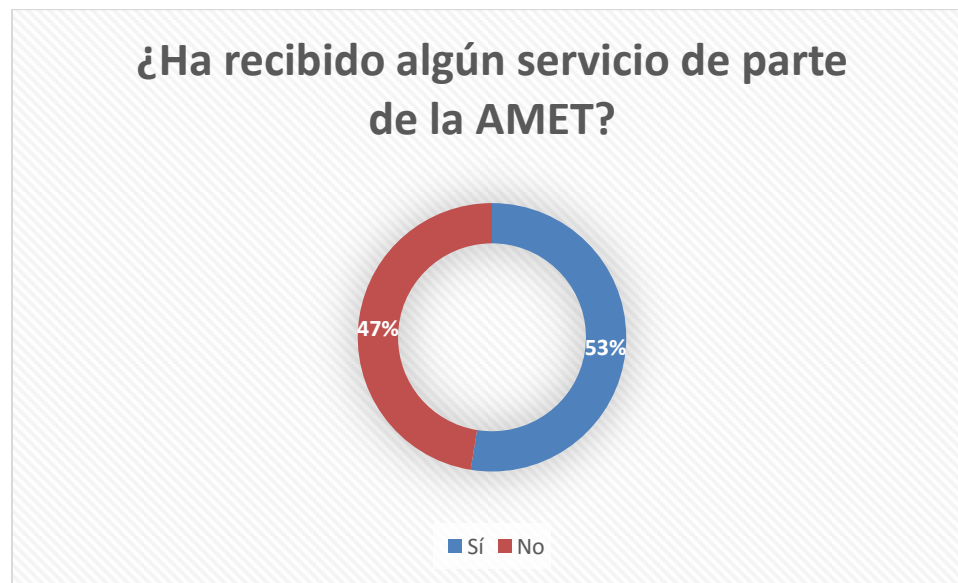


Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016).

A la pregunta de que si han recibido algún servicio de parte de la AMET, 31 personas (53%) respondieron que sí y 28 (47%) dijeron que no, lo que evidencia que muchos no perciben el trabajo de la institución como un servicio, aunque sea para la agilización del tránsito.

En la mayoría de los casos, (19) consistió en asistencia para cruzar una vía, seguido de las orientaciones para ubicar una dirección, con 7 casos, pago de multa con 7 casos, y acta de accidente, con 4 casos.

Gráfico 1.12



Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016)

Lo que sí reflejan las encuestas es el grado de conocimiento y recordación que sobre la AMET tienen las personas, pues el 100 por ciento de los encuestados dijo conocer la entidad.

Opiniones de los ciudadanos sobre el trabajo de la AMET

“El servicio pudiera ser mejor con un poco más de organización”.

“Algunos hacen su trabajo de manera excelente, pero la mayoría de ellos no hacen más que entorpecer el tráfico y se manejan de manera injusta a la hora de poner las multas”.

“AMET tiene que regresar a sus orígenes. En sus inicios, bajo la dirección de su ideólogo Hamlet Hermann, AMET fue un organismo eficiente, respetado y hasta temido. El paso de los años ha

desgastado la imagen de rectitud que tenían los primeros agentes. Sospecho que también la formación de los agentes ha decaído profundamente. La primera camada de agentes de AMET era una selección de oficiales especializados, con un nivel de inteligencia emocional verdaderamente excepcional. Se les exigía una preparación 1A y se les retribuía correspondientemente. Por eso, su trabajo fue altamente valorado en los primeros años”.

“Ciertamente la entidad trata de hacer un esfuerzo por organizar y normalizar el tránsito, pero es una tarea titánica. El problema del transporte es cultural y educacional y –lamentablemente- los agentes y directivos de AMET son entes sociales que forman parte de estos vicios formativos y, por ende, vehiculares”.

“Considero regular el trabajo realizado por los agentes de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET) porque el incentivo que reciben, como salarios, es exageradamente poco para el trabajo que realizan. Esta como otras instituciones del Estado tampoco pueden imponer la autoridad de la ley, para todos por igual, por el mal del “enllavismo” que todo el tiempo ha afectado a nuestro país y que se convierte en una de las razones del caos en el tránsito, que es la indisciplina”.

“Digo regular pues se debe evaluar cuales son los lineamientos que reciben estos oficiales para organizar el tránsito, y tal vez no es de ellos la culpa, pero la verdad es que muchas veces entorpecen más de lo que ayudan, llevando la contraria a un semáforo encendido por ejemplo, o dándole demasiada preferencia a una vía olvidándose de la otra”.

“Podría ser mejor: empezando por los niveles de estudios de los agentes pues creo que al ser tan bajos propician que los procesos se vean afectados. La falta de controles o la supervisión de los trabajos de los agentes cualquieriza todos los sistemas establecidos. Se necesita concienciar a la ciudadanía para que conozcan mejor el trabajo que realiza la AMET”.

Análisis documental

Otra técnica aplicada fue el análisis documental que nos permitió adentrarnos más en el estudio de la cultura organizacional. Se analizó la Ley 241-67 Sobre Tránsito Terrestre y el Decreto No. 393-97 que crea la AMET. También la ley orgánica de la Policía Nacional, organismo del cual es dependencia la AMET. Ello nos permitió:

- Conocimiento de la filosofía
- Historia de la institución
- Misión de la organización
- Prácticas y procedimientos

Análisis de contenido

Para la comunicación interna la AMET cuenta con boletín interno que se publica trimestral, en el que se maneja información relativa a la misión que desempeñan, promociones de agentes, actividades formativas, importancia de respetar la ley de tránsito y algunas labores de los agentes en las calles.

También se editan folletos relativos a la seguridad vial, especializados por peatones, motociclistas, y conductores de vehículos de motor.

También es notoria la importancia que luego se le da, a las redes sociales, específicamente a Twitter. La AMET postea con frecuencia informaciones relativas a las labores de los agentes en las calles, situaciones que se presentan en las vías, sobre todo cuando generan obstaculización del tránsito, así como las fiscalizaciones. La cuenta de Twitter lleva al mes de julio unos 137,000 seguidores.

En Facebook la cantidad de amigos es inferior, tiene 13,131 me gusta a la misma fecha. A nivel externo, la comunicación está enfocada al ciudadano a través de los medios de comunicación y las redes sociales. Analizamos dos periódicos de circulación nacional, uno de pago y otro gratuito: Listín Diario y Diario Libre. En el primero se contabilizó un total de 14 notas publicadas entre el 1 de mayo hasta el 15 de julio, con contenidos diversos, pero que en su mayoría apuntan a problemas en el tránsito.

Tabla 1.2

Informaciones sobre AMET publicadas en Listín Diario entre el 1 de Mayo al 15 de Julio del 2016						
Fecha	Tipo de publicación	Tamaño (Columnas por Pulgadas)	Temática			
27 de Mayo	Noticia	2x10	Reforzamiento de la Seguridad Vial			
30 de Mayo	Reportaje	6x12	Motoristas en Túneles y Elevados			
3 de Junio	Noticia	4x5	Violaciones constantes a la Ley de Tránsito			
21 de Junio	Noticia	4x10.5	Campaña de educación Vial			
23 de Junio	Reportaje	6x16.3	Educación vial en las redes sociales			
6 de Julio	Noticia	6x6	Imposición de Multas de parte de la AMET			
7 de Julio	Noticia	6x8	Multas Morales			
7 de Julio	Editorial	6x4.5	Multas Morales			
9 de Julio	Noticia	4x10.5	AMET retiene vehículos sin placa			
10 de Julio	Noticia	6x15	Choferes que respetan las señales de tránsito por trabajo de AMET			
11 de Julio	Noticia	3x11	Operativo Multas Morales			
11 de Julio	Noticia	2x10	Trabajos de una fundación por mejorar el tránsito			
13 de Julio	Noticia	4x3	Arresto de chofer por accidente			
13 de Julio	Editorial	6x4.5	Operativo de Gomas lisas			

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016)

En el caso del periódico Diario Libre las publicaciones respecto a la AMET fueron menos, 7 en el periodo de tiempo seleccionado, aunque se mantiene el tipo de temática.

Tabla 1.3

Informaciones sobre AMET publicadas en Diario Libre entre el 1 de Mayo al 15 de Julio del 2016

Fecha	Tipo de Publicación	Tamaño (Columnas por Pulgadas)	Temática
5 de Mayo	Noticia	6x2	AMET apresa conductor
27 de Mayo	Noticia	2x10	AMET aplica sanción por accidente
27 de Junio	Noticia	3x14	Rayas en las vías para viabilizar el tránsito
30 de Junio	Noticia	2x6	Operativo de entrega de motores
9 de Julio	Noticia	1x8.5	Operativos educativos en el Peaje
11 de Julio	Noticia	6x8	Accidente
12 de Julio	Noticia	2x3.5	Patanista provoca accidente

Fuente: Elaboración propia. (Julio, 2016)

2.2.1 Informe diagnóstico

En nuestro análisis al manejo de la comunicación institucional que hace la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET), hemos detectado fallas en los procesos informativos que inciden negativamente en la imagen que esa institución proyecta en la población, tanto de manera interna como externa.

Si bien existen prácticas comunicacionales tendentes a mejorar el flujo de las informaciones de manera externa, persisten limitaciones de tipo operacional que generan brechas entre la percepción de imagen a la que debe aspirar toda organización y la que realmente existe.

A nivel interno, dichas brechas se amplían, dejando el descubierto situaciones que están arraigadas en la institución y afectan negativamente su clima laboral.

A continuación pasamos a señalar en detalle las fallas que hemos detectado, haciendo un desglose por las variables seleccionadas para este estudio.

-Comunicación Interna

La AMET carece de un plan de comunicación estratégico. La comunicación que emplea para con sus miembros es, básicamente, referente a órdenes que parten de los mandos superiores con las tareas del momento que éstos deben realizar en las calles. Dichos mensajes se dan en su mayoría por la radio de comunicación, que si bien se ajusta como medio para un equipo que debe estar en constante movimiento y coordinando acciones, resulta inapropiado cuando se trata de asuntos que deben ser particulares entre un agente y su superior.

Existe una discordancia entre lo que dice la gerencia sobre el proceso formativo que deben recibir los agentes a modo de preparación para emprender sus tareas y lo que expresan algunos agentes. La primera habla de capacitación constante, mientras algunos agentes dicen que son instruidos una sola vez, al momento de iniciar su trabajo en la institución. Entre los propios agentes hay divergencias en torno a tiempo de formación, pues dan fechas distintas, lo que denota que no hay criterios formativos que se apliquen a todos los agentes por igual.

No existe un departamento de comunicación interna. Las informaciones de interés las transmite el director general a sus subalternos y de estos hacía los agentes de menor rango. Un flujo totalmente vertical, de arriba hacia abajo.

En cuanto a los canales de comunicación internos, se refiere el uso de la radio de comunicación, sistema de flotas y los grupos de WhatsApp.

Si bien en los murales digitales y las revistas se pasan informaciones que involucra a los agentes, su ubicación limita que el personal tenga un acceso a los mismos, pues muchos agentes pasan meses sin entrar a la recepción, lo mismo que a la dirección general donde están ubicados.

-Comunicación Externa

La carencia un plan de comunicación limita el tener metas claras que guíen los contactos con el público externo y, en consecuencia, tampoco se pueden medir resultados sobre la efectividad de las políticas comunicacionales.

Existe un Departamento del Comunicación que realiza acciones puntuales, tales como visitas periódicas a los medios de comunicación, elaboración y difusión de notas de prensa, y una persona que maneja las redes sociales, por donde también se les da respuestas a las inquietudes inmediatas de algunos ciudadanos.

La AMET tiene bien definidos a sus voceros y sus mensajes están direccionados al tema de la prevención de accidentes, pero no existe una sistematización, ni siquiera una definición clara de los mensajes claves.

Las líneas comunicacionales la determina el director general, quien, en ocasiones, discute algunas estrategias con el director de Comunicación y el director de Prevención y Educación, pero en la mayoría de los casos, decide qué, cómo y cuándo se comunica. Ello, implica que se pierda la secuencia y la coherencia en los mensajes, puesto que se trata de una entidad pública con alto índice de remoción de jefes, y cada una llega con ideas que puedan ser distintas, en ocasiones, opuestas.

El Departamento cuenta con un director, un subdirector, tres periodistas, dos fotógrafos y un camarógrafo, cuya actuación depende de la orden que emita el “jefe”.

Para el manejo de las redes sociales existe una persona, que responde o al director general de la AMET o al Director de Comunicaciones. Esta persona se enfoca, más que nada, en mantener actualizada la cuenta en Twitter, puesto que las publicaciones de Facebook e Instagram son, casi siempre, una extensión exacta del primero.



Si bien se dan respuestas a algunos requerimientos de ciudadanos, por lo regular son respuestas generales, que no necesariamente se enfocan al problema denunciado por la persona.

Lo que sí hace la AMET es promocionar los trabajos que realiza y advertir sobre posibles o actuales situaciones que obstaculizan el tránsito.

En cuanto a los medios de prensa, las informaciones son poco frecuentes tomando en consideración que dan un servicio de gran relevancia a la ciudadanía. Por lo regular las noticias son poco favorables a la institución, pues se tratan de accidentes, lo que asocia un elemento negativo a la imagen del organismo, o de violaciones a la Ley de Tránsito, que pone en entredicho la efectividad del trabajo que están realizando. Otro de los temas que surgen es la imposición de multas, que sin bien es parte de la función que realiza la AMET, en ocasiones la hace ver como un ente autoritario que se impone, alejándola de la imagen de un aliado al ciudadano que se preocupa por su seguridad al momento de transitar por las calles.

-Clima Laboral

El ambiente en el que los agentes de AMET desarrollan su labor diaria no es favorable. Se quejan de las largas jornadas de trabajo y del bajo sueldo que reciben, y dicen estar pocos motivados dentro de la institución.

Sin embargo, los agentes no se atreven a dejar constancia de su malestar y, al momento de responder las encuestas, prefieren decir que están a gusto, por temor a sanciones. No obstante, hay otros agentes que dicen sentirse realmente a gusto.

En algunos de los encuestados se notó poco sentido de pertenencia a la institución, alegando que estaban en la AMET por orden no por elección y que preferían volver a la Policía Nacional, de donde habían salido por disposición de sus mandos superiores.

Otro factor que contribuye al ambiente poco acogedor, lo constituye el esquema de liderazgo tipo autoritario, lo cual es típico de una institución compuesta por miembros de la Policía Nacional, organizada en la cultura dominicana bajo una ideología de carácter militar que tuvo sus orígenes en una dictadura. Si bien los agentes dicen que sus jefes son amables y asequibles, muestran temor al momento de emitir opiniones, pues entienden que podrían ser castigados si le descubre hablando.

Eso se evidencia también en el trato al ciudadano, pues en ocasiones se les vio comentar a personas que no podían dejarles pasar una falta, porque el jefe estaba cerca y le llamaban la atención. El autoritarismo se nota también en el trato de algunos agentes hacía el ciudadano.

-Cultura Organizacional

A raíz de las evaluaciones propuesta de materiales de la institución, se puede afirmar que existen serias fallas comunicaciones en términos de la cultura, empezando porque no existe una coherencia entre la misión que por ley debe cumplir la AMET y la que por costumbre han asumido sus agentes.

Mientras en la ley se establece la misión de regular la oferta y demanda del transporte, sus miembros asumen que es solo el viabilizar el tránsito y fiscalizar a los conductores.

Uso apropiado de algunos símbolos de la entidad, como por ejemplo logotipo y uniformes, pero los agentes desconocen cuáles son los valores que representan y guían sus actuaciones. Tampoco en la institución se notó la presencia de carteles donde se hagan visibles los elementos que componen la filosofía institucional.

-Percepción de la Imagen

En términos visuales, la entidad tiene buenos niveles de recordación y conocimiento ante la ciudadanía, pero las reacciones ante los agentes por lo regular son negativas. Las personas se observan molestos con algunas de sus actuaciones y muchos ciudadanos optan por ignorarlos o intentar burlarlos, en pleno desconocimiento de la autoridad de que están investidos.

La mayoría de los ciudadanos considera que el trabajo de los agentes es regular, pues entienden que no cuentan con los medios y con la motivación necesaria para realizarlo con mayor eficacia. Algunas personas entienden que los agentes no tienen la preparación necesaria para estar en las calles. Aunque algunos aprueban su trabajo existe una cantidad importante que lo desaprueba, y entiende que en lugar de ayudar a mejorar el flujo de transporte lo que hacen es más tapones en las vías.

Una queja constante entre los conductores es el trato autoritario con que éstos le requieren documentos para fiscalizarlos. A los que se le ha impuesto multa, por lo menos la mitad piensa que fue de manera injusta, lo que tributa en contra de una buena imagen para la institución.

CONCLUSIONES

Repasando el concepto de que una comunicación estratégica tiene por finalidad alinear todas las acciones institucionales hacia la consecución de unos objetivos específicos, y partiendo de las situaciones expuestas en nuestro estudio diagnóstico, podemos afirmar que la comunicación de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET) presenta grandes fallas, pese a que existen muchas iniciativas tendentes a mejorar los flujos informativos.

Ello comprueba nuestro postulado a modo de Idea a Defender en el sentido de que, los fallos en la gestión de la comunicación en la AMET están incidiendo en la percepción negativa que los ciudadanos tienen de esa entidad.

Esto se evidencia en la forma en cómo los agentes que tienen que salir diariamente a las calles, no cuenta con la motivación ni la preparación necesaria para realizar el trabajo que se les encomienda. Esas condiciones tienen una gran repercusión en el trato que tienen que dispensar a los ciudadanos, que como vemos en los resultados de las encuestas, es calificado muchas veces de injusto y autoritario.

Si los agentes recibieran orientaciones periódicas de cómo manejarse ante la ciudadanía, basada en un plan estratégico que procure la eficiencia de la labor en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos y basado en el respeto y apego a la ley, más que en el autoritarismo, contribuiría a cambiar en la población las ideas negativas que comparten muchos de que los agentes de la AMET solo están en las calles para hacer más tapones y para imponer multas a unos y a otros no.

Sin embargo, la carencia de un plan, dificulta el mantener una política consisten en ese sentido, y hace que cualquier iniciativa particular que pueda encaminar un ejecutivo en determinado momento, se desvanezca en el tiempo, sobre todo porque no existen los mecanismos de control y seguimiento para determinar qué y quiénes no están cumpliendo con los lineamientos propuestos.

A nivel de comunicación externa, también se presentan varios vacíos comunicacionales que obligan a crear estrategias para llenarlos. La comunicación actual que se maneja con los medios informativos es casi siempre reactiva, lo que nos coloca, otra vez, ante los efectos de carecer de una planificación estratégica con una participación más propositiva ante los medios de prensa que le sirven de canal para llegar a la ciudadanía.

El análisis de contenido arrojó una serie de informaciones que versan sobre aspectos que se asumen como negativos para el individuo, como por ejemplo, las violaciones a las leyes de tránsito, que se traducen en una flaqueza de la institución a la hora de realizar su trabajo. Otro aspecto que se destaca son los accidentes de tránsito, que sin bien no son responsabilidad de la institución, impactan negativamente a la persona y, como es la AMET la que debe informar al respecto, se asocia la imagen con la de la institución y, si la experiencia es negativa, todo lo que se asocie a ello, probablemente lo será también.

Si bien es cierto que la AMET no puede desligarse de los casos antes citados, convendría aprovechar mejor los espacios en los medios de comunicación para presentar acciones realizadas de modo tal que su trabajo se perciba como un servicio a la ciudadanía, destacando más frecuentemente los operativos para agilización de tránsito que se realizan, y las intervenciones para fiscalización. También las campañas educativas que realizan, en las que debería insistir con mayor frecuencia.

Un punto a destacar en el manejo de las informaciones es el uso de las redes sociales, en las que constantemente se le responde a los ciudadanos, aunque de forma un tanto genérica. Ellas le dan sentido de cercanía con la población, y eso es positivamente relevante para mejorar percepciones. Ahora bien, las redes sociales no abarcan a todo el universo de público de la AMET, por lo que esa cercanía tiene que sentirse también de manera directa en las calles, que los agentes sepan transmitir también esa disponibilidad de servir.

Algo que se notó en el estudio fue que la AMET postea contenido en una red y ese mismo contenido se comparte en las demás que funcionan como caja de resonancia en la primera. Es necesario tomar en cuenta que los públicos de una red y otra son distintos y,

por ende, sus intereses, por tanto, los contenidos deben ser adaptados al formato de cada aplicación y al enfoque que más convenga según los públicos de cada una.

RECOMENDACIONES

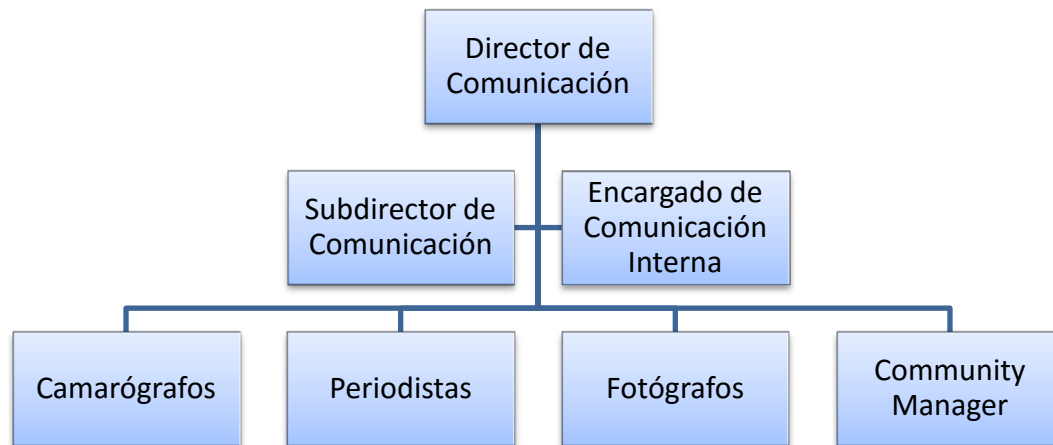
Como estudio diagnóstico de la comunicación de la AMET, este trabajo se centra en señalar aquellos aspectos comunicaciones que, a la fecha no tributan lo suficiente a la reputación de la institución o que, por el contrario, lo hacen de forma negativa.

Determinar la mejor forma en que se deba manejar esa comunicación, tomando en cuenta la naturaleza de la organización de que se trata, deberá ser objeto de otras investigaciones que se recomienda para lograr una mayor efectividad de cualquier plan a proponer.

Sin embargo, hay aspectos determinantes que se deben implementar y que nos atrevemos a señalar a continuación a modo de recomendación:

- A modo general, la AMET requiere diseñar un plan de comunicación. El mismo deberá especificar los lineamientos sobre los cuales debe regirse la comunicación institucional, y establecer que toda acción debe corresponderse fielmente a su contenido, para evitar así las imposiciones por cuestiones de autoridad o cualquier otro motivo.
-
- Mantener el esquema de vocería actual, para que exista el filtro necesario de las informaciones.
-
- Crear un Departamento de Comunicación Interna que despache directamente con el Director de Comunicaciones, y que se encargue de coordinar y pasar de la manera más apropiada las informaciones al personal y vele por el cumplimiento de los planes.
-
- Definir el organigrama del Departamento de Comunicación, para darle mayor institucionalidad y que haya más claridad de las funciones y

responsabilidades de cada quien. El esquema propuesto es de la siguiente manera:



- Que haya por lo menos dos personas para el manejo de las Redes Sociales a fin de dar un seguimiento más oportuno a las inquietudes de los ciudadanos, además de que puedan generar contenido que sea adaptado a cada formato y a las expectativas de los públicos en cada aplicación.
- Colocar un nuevos muraless con pantalla digital en las áreas común de la institución, que puede ser un comedor, y el lugar de las reuniones, a fin de que el personal pueda tener más contacto con los videos que se proyectan y que éstos sirvan de elemento motivador para la realización de su trabajo.
- Fomentar las actividades de integración entre los agentes, de manera que se incremente su sentido de pertenencia a la institución que, si bien no puede mejorar ciertas condiciones laborales, como el salario, sí puede y debe, brindar un ambiente de familiaridad y acogida para con sus miembros.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acevedo, L. E. (s.f.) Universidad Austral. Recuperado de
<http://www.austral.edu.ar/posgrados-comunicacion/programas-ejecutivos/comunicacion-institucional/#.V1iufLvhdIV>
- Alonso, J. (2009). *Identidad y Reputación digital*. Madrid: Evoca comunicación e imagen.
- Alvira, C y Parnau, A. (2008). *Manual de Comunicación Corporativa para Principiantes*. Barcelona: Oh Lala Comunicación.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Cristina Seco.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la Reputación*. España: LID Editorial Empresarial.
- Arroyo L. y Yus M. (2003). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. ESIC Editorial 2003
- Autoridad Metropolitana del Transporte. (s.f). *Historia de la AMET*. Recuperado de
<https://amet.gob.do/>
- Behar Rivero, D. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Editorial Shalon.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación
- Canel, J. M. (2007). *Comunicación de las Instituciones Públicas*. Madrid: Tecnos.
- Capriotti, P. (2013) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Recuperado de
http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Castillo González, J. C (2005). *Monografía.com*. Recuperado de
<http://www.monografias.com/trabajos19/reputacion/reputacion.shtml#ixzz486gcGu17>
- Castro, J. R. (2011). *Universidad de Sevilla*. Recuperado de
<http://fama2.us.es/fco/tmaster/tmaster23.pdf>
- Cavallo Ascanio, Tironi Eugenio. *Comunicación Estratégica*. Chile. Editorial Taurus, 2004
- Costa, J. (2001) *Identidad Corporativa*. México: Editorial Trillas, S. A.

- Costa, J. (2001). *La Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Tucumán: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. Putnam, L. Garrido J. (2002). “*Comunicación Empresarial. Nuevas Tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*”. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- De Casas, V. (2012). *Fundación Universitat*. Recuperado de https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-1_relaciones-pc3bablicas-
- Figuerola Bermúdez, R.A. (2013). *Introducción a las Teorías de la comunicación*. Pearson Educación.
- García Jiménez, J (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.do/books?id=KilceG>
- Gibson (et al.), 2006. pp. 5.) *Organizaciones, comportamiento, estructura y proceso* México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Gutiérrez, E. (2006).** *Comunicación institucional financiera*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Hermann, H. (2001). *Para Vencer el Caos*. Santo Domingo: Amigo del Hogar.
- Instituto Nacional de Administración Pública (2015) *La Comunicación interna en la Administración Pública Española*. Recuperado de <https://books.google.com.do/books?id=m9fwBwAAQBAJ&pg>
- La comunicación Comercial (s.a).2008 España Publicaciones Vértice.*
Recuperado de [https://books.google.com.do/books?id=JyyzQedKydsC&pg=PA24&dq=comunicaci%C3-López Noguero, F. \(2002\). Revista Educación. Universidad de Huelva. Recuperado de http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1](https://books.google.com.do/books?id=JyyzQedKydsC&pg=PA24&dq=comunicaci%C3-López Noguero, F. (2002). Revista Educación. Universidad de Huelva. Recuperado de http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1)
- Maxwell, J. (2007). *Las Leyes del Liderazgo*.
Recuperado de <https://books.google.com.do/books?id=h4ue2QTzTW0C&printsec=frontcover&dq=liderazgo+o+y+sus+tipos+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj40YPys-DNAhWJVz4KHQpRBgAQ6AEIHDAAC#v=onepage&q&f=false>

- Méndez Álvarez, C. E. (2003). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación*. Bogotá: Lily Solano.
- Morgan, J. & Espinal, R. (2010). *Cultura Política de la Democracia en República Dominicana*. Santo Domingo: Lapop.
- Muñiz, R. (2009). *Marketing XXI*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-corporativa%3A-imagen,-relaciones-publicas-y-responsabilidad-social-corporativa-89.htm>
- Pérez Martínez, V. Zurutuza Muñoz, C. (2011). *La comunicación Organizacional de las instituciones militares*.
Recuperado de
http://www.academia.edu/14131037/La_Comunicaci%C3%B3n_Organizacional_de_las_instituciones_militares_en_la_Web_2.0
- Policía Nacional (s.f). *Historia de la Policía Nacional Dominicana*. (s.f) Recuperado de <http://pn.gob.do/pages/historia-de-la-policia-nacional-dominicana>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*.
Recuperado de
<https://books.google.com.do/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA523&dq=cultura+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia9ZXS-93NAhXK3YMKHYTPA2kQ6AEIjAC#v=onepage&q=cultura>
- Rodríguez González, M. M.; Marauri Castillo, I.; Cantalapiedra González, M. J.(2013). *Revista Latina de Comunicación Social*. 2013, Vol. 16 Issue 68, p457-484. 28p. Language: Spanish. DOI: 10.4185/RLCS-2013-985.
- Rojas, O.** (2005) *Relaciones Públicas. La eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC.
- Sánchez de Arma, M. J. (2010). *Cultura y Comunicación organizacional*.
Recuperado de
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.unapec.edu.do/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=446c6796-cbf4-4921-882b-8650567ad5ba%40sessionmgr4001&vid=3&hid=4214>

- Sarmiento Vargas, I. (2011). *Clima Laboral*.
 Recuperado de
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/cima_laboral.pdf
- Sanz de la Tajada, L.A, (2002). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional, Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Valdés Herrera, C. (2009). *Concepto, Características y Etilos de Liderazgo*.
 Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>
- Villafañe, J. (2006). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. España:Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. España: Editorial Pirámide. 2004
- Villafañe, J. (2004). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. España: Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. España: Editorial Pirámide.
- (s.a) (2008) *Comunicación Interna, dirección y gestión de empresas*. Ediciones Vértice.
 Recuperado de <https://books.google.com.do/books?id>
[-http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm](http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm)
[-http://ojd.org.do/index.php/2013-07-09-17-38-49/149-sistema-judicial-dominicano/396](http://ojd.org.do/index.php/2013-07-09-17-38-49/149-sistema-judicial-dominicano/396)
[-http://www.eldinero.com.do/14937/la-ley-de-transito-sufre-violaciones-cotidianas/](http://www.eldinero.com.do/14937/la-ley-de-transito-sufre-violaciones-cotidianas/)

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1

Encuestas (1)

Autoridad Metropolitana de Transporte (Amet)

Objetivo: determinar el grado de familiarización que tienen los agentes de Amet con las políticas de comunicación de la institución y su esquema de liderazgo.

Marcar con una X la opción de respuesta que considere en cada caso. Más de una opción es posible.

Datos personales

Sexo: F _____ M _____

Edad: 18 a 25 _____ 26 a 33 _____ 34 a 41 _____ 42 a 49 _____ Más de 49 _____

Lugar de residencia _____

Sueldo que recibe: De 4,000 a 9,000 _____ De 10,000 a 19,000 _____ De 20,000 a 29,000 _____ De 30,000 a 39,000 _____ De 40,000 a 49,000 _____ Más de 50,000 _____

Tiempo que lleva en la institución

De 0 a 1 año _____ De 2 a 3 años _____ De 4 a 5 años _____ 6 ó más _____

Frecuencia con la que ofrece servicio en las calles

Diario _____

Una vez a la semana _____

Una vez al mes _____

Grado de conocimiento que tiene sobre la misión de la empresa

Ninguno _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____ Muy Alto _____

Desde su punto de vista, la misión de los agentes de AMET es:

Fiscalizar a los conductores _____

Viabilizar el tránsito _____

Imponer multas _____

Regular la oferta y la demanda del transporte _____

Tiempo de capacitación sobre las prácticas y procedimientos con :

Una vez la semana_____

Una vez al mes_____

Cada 3 meses_____

Cada seis meses_____

Cada año_____

Identifique algunos mensajes que más utilice en el trato con los transeúntes y conductores en las vías?

A través de cuáles medios se informa de los acontecimientos que ocurren en la entidad?

Por el correo institucional_____

Llamada telefónica _____

A través de un mural institucional_____

Reuniones grupales_____

Cara a cara_____

Radio de Comunicación _____

Cuáles medios utiliza para expresar sus quejas e inquietudes

Por el correo institucional_____

Llamada telefónica _____

Reuniones grupales_____

Radio de Comunicación _____

Cara a cara_____

Cree que sus ideas y sugerencias son bien recibidas y aplicadas por la institución?

Especifique_____

Cómo define a su o sus jefes en la AMET?

Amables_____

Groseros_____

Asequibles_____

Autoritarios_____

Cómo se siente dentro de la AMET

A gusto_____

Acostumbrado_____

Disgustado_____

Con ganas de renunciar_____

Ha pensado en algún momento abandonar la AMET?

Sí_____ No_____

Por cuáles motivos pensaría dejar de ser agente de AMET, en estos momentos?

Bajo sueldo _____

Malas condiciones de trabajo_____

Malas relaciones con los compañeros _____

Por retiro_____

Encuestas (2)

Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET)

Objetivo: Identificar el nivel de percepción e imagen pública de la AMET.

Marque con una X o rellene el recuadro, según la respuesta de su elección.

Fecha: _____

1-0. Datos Generales

1-01. Sexo:

a. Masculino ☐ b. Femenino ☐

1-02. Edad:

a. 18 – 25 ☐ b. 26 – 33 ☐ c. 34 – 41 ☐ d. 42 ó Mas ☐

1-03. Estado civil:

a. Soltero ☐ b. Unión Libre ☐ c. Casado ☐ d. Divorciado ☐
e. Viudo ☐
f. Separado ☐

1-04. Nivel académico:

a. Inicial ☐ b. Básica ☐ c. Media ☐ d. Técnico ☐ e. Superior ☐
f. Postgrado ☐ g. Maestría ☐ h. Doctorado ☐

1-05. Ocupación laboral:

a. Empleado Privado ☐ b. Empleado Público ☐ c. Independiente ☐
d. Pensionado ☐ e. Desempleado ☐

1-06. Conduce algún vehículo?

- a. Sí ☐ b. No ☐

1-07. Con qué frecuencia conduce un vehículo?

- a. Diario ☐ b. Semanal ☐ c. Mensual ☐ d. De forma ocasional ☐

1-08. Señale su medio de transporte?

- a. Motocicleta ☐ b. Carro ☐ c. Jeepeta ☐ d. Transporte Público ☐

2-00. Percepción e Impacto en la Ciudadanía

2-01. ¿Ha escuchado hablar de la Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET)?

- a. Sí ☐ b. No ☐

2-02. ¿A través de qué medio escuchó hablar de la Amet?

- a. Televisión ☐ b. Radio ☐ c. Prensa Escrita ☐ d. Vallas ☐ e. Internet ☐ f. Otros, especifique _____

2-03. Ha recibido algún servicio de la AMET?

- a. Sí ☐ b. No ☐

2-04. ¿Qué tipo de servicio recibió?

- a. Asistencia para cruzar una vía ☐ b. Orientación sobre una dirección ☐ c. Acta de accidente ☐ d. Pago de Multa ☐

2-05. ¿Cómo considera el servicio ofrecido?

- a. Excelente ☐ b. Muy Bueno ☐ c. Bueno ☐ d. Regular ☐ e.
Malo ☐
f. Muy Malo ☐

2-05. ¿Ha sido fiscalizado por la AMET en algún momento?

- a. Sí ☐ b. No ☐

2-06. ¿Cómo considera el trato que recibió mientras era fiscalizado?

- a. Excelente ☐ b. Muy Bueno ☐ c. Bueno ☐ d. Regular ☐ e.
Malo ☐
f. Muy Malo ☐

2-07. ¿Alguna vez ha sido multado por la AMET?

- a. Sí ☐ b. No ☐

2-08. ¿Cómo considera la multa impuesta?

- a. Justa ☐ b. Injusta ☐

2-06. ¿Qué opinión tiene del trabajo que realiza la AMET?

- a. Excelente ☐ b. Muy Bueno ☐ c. Bueno ☐ d. Regular ☐ e.
Malo ☐ f. Muy Malo ☐

Comente su respuesta (Opcional)

Guía de Observación

Objetivo: Registrar las acciones de los Agentes de la Amet que dan servicio directo a los ciudadanos en las calles y avenidas de la ciudad.

1. Fecha_____
- Hora_____
2. Nombre y Apellido del Observador_____
3. Nombre y Apellido del Observado_____
4. Tipo de conductor al que asiste_____
5. Tipo de intervención

6. **Intervención**
1_____
7. Hora en que inició_____ Hora que terminó_____
8. Hubo dificultades? Sí_____
- No_____
9. Especificar _____ -

10. Necesitó ayuda de otras personas? Sí_____
- No_____
11. Especifique

12. Tono de la comunicación

13. Reacción del ciudadano

14. Comentario de lo observado

Anexo 3

Entrevista

Objetivo: Recabar las opiniones de la Dirección de Comunicación sobre la gestión que realizan los agentes de la AMET respecto a las políticas de comunicación institucional.

Fecha_____ Hora_____

Nombre y Apellido del Entrevistador_____

Datos generales del Entrevistado

Nombre y Apellido_____

Posición que ocupa_____

Preguntas:

- La AMET cuenta con un plan estratégico de comunicación? De ser así, cuáles son los aspectos que más se emplean de ese plan?
- De no tener un plan, cuales son los lineamientos que rigen la comunicación, qué toman en cuenta?
- Qué canales de comunicación utiliza la AMET para llevar los mensajes a los agentes que la componen?
- Con qué frecuencia se utilizan esos canales de comunicación?
- La AMET tiene definido algún tipo de mensajes claves, cuáles son?
- Además de usted, qué otras personas pueden hacer declaraciones en nombre de la AMET?
- Qué mecanismos tienen ustedes para atender y dar respuestas a quejas de la población contra los agentes?
- Qué tipo de entrenamiento se les da a los agentes, relativa al trato que deben brindar a los transeúntes?
- Con qué frecuencia se les da entrenamiento a los agentes de AMET acerca del papel que deben jugar en las vías? Se les refuerza el conocimiento acerca de la misión que están llamados a cumplir?
- Que estrategias emplea la AMET para cambiar en la ciudadanía la imagen negativa que algunos tienen de la institución?

Anexo 4

Reseña histórica de la AMET

La Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET) fue creada el 10 de septiembre del año 1997, mediante el Decreto No. 393-97, como órgano rector del transporte urbano en la ciudad de Santo Domingo.

Se creó con la finalidad de regular todo lo relativo a la demanda y oferta del transporte en el área metropolitana de Santo Domingo, a fin de reducir su costo social, económico y ecológico.

En sus inicios se creó como un organismo dependiente de la Presidencia de la República y luego, en 2004, fue transferida a la Policía Nacional mediante la Ley Institucional de la Policía No. 96-04, del 28 de enero de 2004.

Entre sus atribuciones están el establecer y regular la fiscalización del transporte; promover programas de prevención de accidentes, medir el impacto del transporte sobre el costo socioeconómico y ecológico; establecer y regular rutas de transporte público económicamente viables; y facilitar la circulación mediante la señalización, semaforización y diseño y mantenimiento del sistema vial urbano, así como cualquier otra atribución que facilite el cumplimiento de sus objetivos.

Antecedentes

La creación de la AMET surge en un momento en que el tránsito en la ciudad de Santo Domingo es caótico y representa un problema de carácter social, económico y ecológico. Con el organismo se trata salvar el fracaso en la regulación del tránsito que constituyeron instituciones precedentes.

Los antecedentes de la AMET se remontan al año 1946 cuando por decreto Número 3884 se le otorga a la Policía Nacional las funciones de policía de tránsito y carreteras. Más adelante, en 1960 se crea en esa institución el Departamento de Tránsito y Carreteras con

una fuerza denominada los Cascos Blancos que serían los responsables de llevar a cabo esas funciones.

Más tarde, el 17 de octubre de 1979 se crea, con el decreto Número 1260 la Oficina Nacional de Transporte Terrestre con la finalidad de regular todo el esquema de oferta de transporte público y privado en el país.

Este órgano, dependiente del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, procura el cumplimiento de la Ley General de Transporte Número 241, aprobada en 28 de diciembre del año 1967.

Anexo 5

Filosofía de la AMET

-Misión

Crear y mantener una política coherente y continua, capaz de desarrollar sistemas de tránsito y de transporte a nivel nacional, estableciendo normas y garantizando el cumplimiento de las mismas mediante medidas coordinadas de administración vial y de tránsito.

-Visión

Ser el ente regulador en todo lo relativo a la demanda y oferta del transporte a nivel nacional, a los fines de reducir su costo social, económico y ecológico.

-Principios y valores

Integridad, conocimiento, vocación de servicio, responsabilidad, respeto al ciudadano, eficiencia, disciplina, discreción, perseverancia, trabajo en equipo y orgullo.

Anexo 6

DECRETO NUMERO: 393-97 QUE CREA LA AUTORIDAD METROPOLITANA DE TRANSPORTE (AMET)



DECRETO NUMERO: 393-97

CONSIDERANDO: Que el transporte, se ha ido convirtiendo cada día en un problema de carácter social, económico y ecológico, para todos los sectores que conforman el conglomerado nacional.

CONSIDERANDO: Que el problema fundamental del transporte urbano en la ciudad de santo Domingo radica en la ausencia de una política integral, coherente y continua que tienda al desarrollo de todo el sistema.

CONSIDERANDO : Que existen leyes y decretos sobre el transporte, que han creado organismos con jurisdicciones similares o paralelas, y hasta cierto punto superpuestas; y que es fundamental integrar los esfuerzos de esos organismos para desarrollar y fortalecer el transporte urbano.

CONSIDERANDO: Que es conveniente crear una entidad que tenga la capacidad, solidez y confiabilidad, que le permita atraer financiamiento, tanto interno como externo, para desarrollar los programas de mejoramiento del transporte en Santo Domingo.

VISTA la Ley No. 3455, de Organización Municipal, de fecha 21 de diciembre de 1952.

VISTA la Ley No.6232, que establece un proceso de planificación urbana e introduce modificaciones orgánicas a las instituciones municipales, de fecha 25 de febrero de 1963.

VISTA la Ley No. 241, de Transito de Vehículos, de fecha 28 de diciembre de 1967.

VISTO el Decreto No. 1260, que crea la Oficina Nacional de Transporte Terrestre, de fecha 17 de octubre de 1979.

VISTO el Decreto No. 489, que crea la Oficina Técnica de Transporte Terrestre, como

una dependencia del Poder Ejecutivo, de fecha 21 de septiembre de 1987.

En ejercicio de las atribuciones que me confiere el artículo 55 de la Constitución de la República,

DECRETO:

Artículo 1.- Se crea la AUTORIDAD METROPOLITANA DE TRANSPORTE TERRESTRE (AMET), como organismo dependiente de la Presidencia de la República, encargado de regular todo lo relativo a la demanda y oferta del transporte en el área metropolitana de Santo Domingo, con el fin de reducir su costo social, económico y ecológico.

Artículo 2.- Para el cumplimiento de sus objetivos, la Autoridad Metropolitana de Transporte tendrá las siguientes atribuciones:

- Establecer la autoridad y jurisdicción de la AMET, como ente rector del transporte urbano, a cuyos efectos deberá integrar los esfuerzos de los organismos existentes para desarrollar el transporte urbano como un sistema integral;
- Medir el impacto del transporte sobre el costo socioeconómico y ecológico;
- Establecer y regular la fiscalización del transporte;
- Establecer y regular rutas de transporte público económicamente viables;
- Promover programas de prevención de accidentes;
- Facilitar la circulación mediante la señalización, la semaforización y el diseño y mantenimiento del sistema vial urbano; y
- Cualesquier otra atribución que facilite el cumplimiento de sus objetivos generales.

Artículo 3.- La Autoridad Metropolitana de Transporte Terrestre (AMET), estará bajo la dirección de una Junta de Directores y un Director General.

Artículo 4.- La Junta de Directores de la AMET, estará compuesta por un Presidente nombrado por el Poder Ejecutivo, un representante del Ayuntamiento del Distrito Nacional, un representante de la Dirección General de Tránsito Terrestre nombrado por el Secretario de Estado de Obras Públicas, un representante de la Policía Nacional, y un representante de la Oficina Técnica de Transporte Terrestre.

Artículo 5.- El Director General de la AMET, será nombrado por el Poder Ejecutivo de una terna seleccionadas por la Junta de Directores. Sin embargo, el Poder Ejecutivo nombrará un Director General Interino que ejercerá las funciones hasta que sea nombrado

un Director General definitivo de la terna sometida por la Junta de Directores debidamente constituida.

Artículo 6.- La Junta de Directores de la AMET preparará dentro de los 90 días del comienzo de sus actividades, un reglamento que trazará las normativas que regulará la institución, y lo someterá al Poder Ejecutivo para su aprobación y puesta en vigencia.

Artículo 7.- El poder Ejecutivo dispondrá de las partidas presupuestarias necesarias dentro del presupuesto general de la Nación con cargo a la Presidencia de la República para cubrir los gastos del AMET.

Artículo 8.- El presente decreto deroga cualquier aspecto que sea contrario de los Decretos 1260, del 17 de octubre de 1979 y 489-87, del 21 de septiembre de 1987, Dado en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la Republica Dominicana, a los diez (10) días del mes de septiembre del año mil novecientos noventa y siete, año 154 de la Independencia y 135 de la Restauración.

Leonel Fernández

Presidente de la República Dominicana

Anexo 8

Glosario

Comunicación: Es hacer llegar un mensaje a un receptor y que éste entienda correctamente su significado. Si éste no entiende exactamente lo que tú le querías transmitir, la comunicación ha sido un fracaso (Alvira & Parnau, 2008).

Organización: Es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. (Gibson et al. 2006).

Emisor: es quien inicia el proceso de intercambio con la intención de obtener un resultado de parte de su interlocutor.

Receptor: Es quien recibe los mensajes que emanan del emisor y los decodifica, gracias a que conoce los códigos y los medios por los que llegan dichos mensajes.

Comunicación organizacional o institucional: es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación entre las organizaciones y entre estas sus medios (Castillo González, 2005).

Comunicación Interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005).

Comunicación Externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios (Andrade, 2005).

Clima Laboral: Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afecta a dicho trabajo (Muñiz, 2009).

Cultura Organizacional: Conjunto de normas, creencias y valores que caracterizan a una organización y que son adaptadas por sus miembros a lo largo del tiempo de manera interna, pero que se manifiestan a lo externo.

Imagen Es el resultado de las percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones y emociones de los individuos que de un modo u otro son asociadas ente sí y con la empresa que es el elemento inductor y capitalizador (Costa, 2001).

Percepción de la imagen: Grado de valoración que los distintos públicos de una organización tienen forjado sobre los bienes o servicios que ofrece, y en base a los cuales deciden aceptar o rechazar dichos bienes o servicios.

Reputación: es la opinión que las personas se forman respecto a un objeto determinado y en base a la cual deciden confiar o no en ello.

Planificación Estratégica: proceso a través del cual se definen los objetivos de una organización a mediano y largo plazo, identificando las metas y los mecanismos que se utilizaran para alcanzarlos.