



Decanato de Posgrado

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA LOS CENTROS TECNOLÓGICOS
COMUNITARIOS (CTC). EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA
DOMINICANA, AÑO 2021-2022**

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Autora:

Dania Lenissa Hawkins Cáceres

A00105143

Asesora:

Graciela Mirtha Morales

**Santo Domingo, República Dominicana
2021**

RESUMEN

Esta investigación se desarrolló con el interés de aumentar el posicionamiento en su público objetivo más importante, que es su público interno. Esta organización del Estado Dominicano, a pesar de no ser tan conocida y no contar con un enorme presupuesto, es una de las que más aporta a los ciudadanos de nuestro país en materia de innovación y tecnología, dando la oportunidad a los jóvenes dominicanos de que se desarrollen e inviertan en lo que desde ahora ya es prioridad para el futuro. Los Centros Tecnológicos Comunitarios (en lo adelante también llamado CTC), son parte importante de nuestra vida actual, ya que motiva el crecimiento, los emprendimientos y la educación en el área tecnológica de los jóvenes y adultos que han crecido con los grandes cambios que ha experimentado la digitalización mundial. Este trabajo de investigación se basa en, primero, analizar qué elementos hacen que la comunicación entre colaboradores sea deficiente y luego crear un plan estratégico que mejore el flujo de información así como también, empezar a construir su área de comunicación interna, la cual hasta el momento es manejada por el área de Recursos Humanos, y surge la necesidad de que sea un área totalmente individual que gestione las comunicaciones entre superiores y clase obrera y la haga más fluida por el desarrollo de una empresa que su prioridad es la innovación y el lenguaje moderno. Luego de hacer la investigación se hizo un diagnóstico a la comunicación organizacional de CTC, se le realiza un análisis DAFO y se presentan estrategias para el desarrollo del plan organizacional con sus tácticas para llevarlas a cabo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sobre todas las cosas a Dios, por haberme permitido ver este sueño materializado, porque luego de haber terminado mi carrera de grado veía muy lejos la posibilidad de empezar esta maestría, hasta que Él me iluminó los caminos para iniciar y poder culminar con éxito. Siempre será el centro de mi vida.

A mi familia, en especial a mi madre Aura Cáceres y mi hermano Lenin Hawkins porque son mis pilares y mis ejemplos de que con perseverancia se pueden lograr las metas, a mi padre Daniel Hawkins que a pesar de no haber estado físicamente desde mi primera graduación como profesional de la comunicación siempre lo tengo presente en todos los pasos importantes de mi vida.

A mi hijo Diego Ismael, que ha sido mi motor y mi inspiración para superarme cada día por los últimos años. A quien cada día he visto convertirse en un hombre de bien, con valores y respetuoso y me hace sentir orgullosa, por él quiero ser ejemplo de que hacer las cosas bien y responsablemente siempre traerá recompensas.

A Ellis Federico Zorrilla, por enseñarme que puedo dar más de lo que mi mente me limita, por siempre empujarme a lograr mis objetivos y por estar a mi lado en cada uno de esos logros, por ser mi porrista y darme ánimos cuando me he sentido desganada, gracias amor mío, por ser mi complemento, mi columna y mi apoyo en cada paso trascendental de mi vida.

A mis amigas, Anyelina Baldera, quien desde el primer momento estuvo conmigo en la realización de esta investigación y me abrió las puertas de los Centros Tecnológicos Comunitarios sin poner peros en lo que necesité. A Diomaris Sandoval, quiero agradecerle por estar siempre en mi corazón y pensamientos, ella sabe cuánto quería llegar a este momento pues fueron

muchos los planes que hicimos sobre este particular, la comunicación siempre ha sido nuestra pasión. A Ana Iris Rodríguez y Nieves Pérez quienes influyeron y me ayudaron a ser mejor profesional, que a pesar de ser amigas me enseñaron a que la responsabilidad en el trabajo siempre será prioridad y creyeron en mi crecimiento como profesional, dándome su apoyo en este viaje.

Al señor Antonio Peña Mirabal, quien siempre confió en mi capacidad profesional, apostó a mí y a mis competencias, que creyó que podría dar más en sentido laboral y así lo hice, siendo el gestor para que se diera la oportunidad de completar esta maestría.

Gracias a todos mis compañeros de la maestría, que iniciamos este camino juntos, abrazándonos y compartiendo de manera presencial y culminamos igual de unidos pero de manera virtual, agradezco de manera muy especial a mis MANDY, Mélida, Anny, Neida y Yessica que la unión y el apoyo mutuo siempre estuvo presente, que cuando nos sentimos decaídas siempre estuvimos para apoyarnos las unas a las otras y que en cada asignatura de esta maestría estuvieron ahí dando su incondicional apoyo y aportando lluvias de ideas para lograr cada meta.

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INDICE.....	v
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. SUGERENCIAS DE INNOVACIONES EN TEMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	6
1.1 Ideas para una comunicación organizacional de éxito.	6
1.2 ¿Qué es comunicar en el siglo XXI?.....	8
1.3 Comunicación positiva.....	11
CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS TECNOLÓGICOS COMUNITARIOS.	16
2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LOS CENTROS TECNOLÓGICOS COMUNITARIOS (CTC):.....	16
2.2 Problema de investigación:.....	17
2.2.1 Planteamiento del problema:.....	17
2.3 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS:	19
2.3.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	19
2.4 MARCO METODOLÓGICO.....	19
2.5 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	20
2.5.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:	20

2.5.2 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL:.....	20
2.5.3 ESTUDIO DE CASO:	20
2.5.4 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL:	21
2.6 METODOS DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.7 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.8 ANALISIS DAFO.....	22
2.9 RESULTADOS FINALES SEGÚN ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	22
2.9.1 Encuesta para colaboradores de ctc:	23
2.9.2 Entrevista a funcionarios de alto mando de CTC:	31
2.10 ESTRATEGIAS Y ACCIONES:	34
CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS TECNOLÓGICOS COMUNITARIOS (CTC)	
3.1 Diagnóstico de la comunicación organizacional de los Centros Tecnológicos Comunitarios.	36
3.2 Propuestas de mejora para la comunicación organizacional de los CTC.	37
3.3 Tácticas a desarrollar para cada una de las estrategias propuestas para el desarrollo del plan de comunicación organizacional de los CTC ..	38
CONCLUSIONES	44
REFERENCIAS	46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. DAFO	22
---------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Antigüedad en la institución.	23
Figura 2. Rango Salarial.....	24
Figura 3. Sobre la comunicación interna.	24
Figura 4. Comunicación con su superior.	25
Figura 5. Tiempo de espera.	25
Figura 6. Canales de comunicación.	26
Figura 7. Temas de interés.....	26
Figura 8. Actividades de integración.	27
Figura 9. Filosofía institucional.	27
Figura 10. Colores institucionales.	28
Figura 11. Sobre manual de políticas.....	29
Figura 12. gestión y manejo.	29
Figura 13. comunicación oportuna.	30
Figura 14. Relación jefe - empleado.....	30
Figura 15. Decisiones importantes.	31

INTRODUCCIÓN

A medida que va pasando el tiempo se han ampliado los horizontes hacia las innovaciones de la Comunicación y ser considerada como área prioritaria dentro de las empresas. Bien sabemos que en el pasado solo prestábamos atención a la publicidad, al mercadeo y a las relaciones publicas de manera externa y muchas veces los directivos se olvidaban de incentivar a los empleados a que además de trabajar para recibir una remuneración, también consideraran la institución como parte de su vida y vivieran su día a día en sincronía con la filosofía y las buenas prácticas que esta ejercía.

Realizar un plan de comunicación organizacional contribuye a identificar los aspectos generales que hacen que la comunicación interna de una institución, sobre todo pública, sea deficiente y por ende que los colaboradores no se sientan comprometidos con la filosofía de su empresa.

En este trabajo se evalúa el flujo de la comunicación interna de los Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC) y como al pasar del tiempo ha generado un desarrollo ineficiente no tanto en la comunicación entre sus colaboradores, sino también proyectada a su exterior.

El objetivo general de esta investigación es proponer la elaboración de un plan de comunicación organizacional para los Centros Tecnológicos Comunitarios, con la finalidad de que sus empleados logren proyectar al público externo la filosofía y objetivos de la empresa a través de su comportamiento y cultura laboral y además cultivar el sentido de pertenencia en sus empleados así como también hacerlos partícipes de sus avances como institución, con el fortalecimiento de sus canales de comunicación que hasta el momento no han sido suficientes para optimizar esta área. Para lograr este objetivo general, se centrará este trabajo en el desarrollo de tres objetivos específicos primero; sugerir innovaciones en temas de comunicación

organizacional, segundo; analizar la situación actual de la cultura organizacional de los CTC y por último, explicar cómo se implementará la propuesta de un plan de comunicación organizacional en esta institución del Estado.

Es necesario proponer un plan estratégico en el cual se incluyan una serie de acciones que mejoren la fluidez y la gestión de la comunicación organizacional y la cultura laboral de la institución, por consecuencia, también es esencial motivar el uso de nuevos canales de comunicación que hagan que los mensajes claves lleguen de manera clara y concisa a cada uno de los colaboradores para que no se pierda el objetivo central de la empresa, que hagan que la clase menos favorecida en cuanto a comunicación interna se entere de cada uno de los pasos que dan los directivos sin tener que sentirse excluidos por el lugar que les funciona como segundo hogar y que a fin de cuentas funge como su segunda familia.

En el mundo en el que nos movemos se hace vital la comunicación en las empresas, para la psicóloga Saylin Tamayo Mora, autora del artículo Comunicación Interna, clima organizacional y satisfacción, de los Folletos Gerenciales volumen XXIV (2020, p. 210), la competencia en el mundo actual exige a las organizaciones mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios en busca de una efectividad que las haga visible y que favorezca el cumplimiento de las demandas del medio. Por esto es importante que cada empresa se haga eco de las informaciones y hechos que se producen dentro y fuera de su institución y que podrían interesarles a sus colaboradores de algún modo, también sirven de plataforma para que la satisfacción de ese público objetivo permanezca y se manifieste en sus tareas y responsabilidades diarias.

“Lograr una comunicación organizacional, generadora de satisfacción laboral implica claridad en las directrices institucionales; pues cuando la organización

no presenta una adecuada estructura de comunicación o su planeación es deficiente, genera incertidumbre en la directriz y camino de la institución, pudiendo limitar o alterar de forma negativa la relación organizacional.” (Núñez, 2012)

Para desarrollar esta investigación fueron utilizadas varias técnicas de investigación como la exploración de datos en los registros de los Centros Tecnológicos Comunitarios, la observación del comportamiento de los colaboradores a través de visita a sus instalaciones y seguimiento periódico a sus redes sociales, recolección de información a través de reuniones con directivos y como instrumento principal se realizó una encuesta a una muestra de su población general.

Durante el desarrollo de esta investigación también se presentaron algunas dificultades que hicieron que muchos de los datos requeridos no se completaran de manera óptima, como el manejo minucioso de información interna que la institución no ofrece al público, cosa que es contradictorio con la filosofía de transparencia del Gobierno Central y la pasión política que dio como resultado la opinión viciada de algunos de los colaboradores que fueron entrevistados.

Este trabajo de investigación está desarrollado en tres capítulos específicos que se despliegan de la siguiente manera:

Capítulo I: se sugieren innovaciones en temas de comunicación organizacional, como ideas de relevancia para lograr que sea exitosa, además se explica cómo ha evolucionado la comunicación interna a través del tiempo hasta llegar a este siglo XXI, y se define que es y cómo funciona la comunicación positiva.

Capítulo II: Se analiza exhaustivamente la comunicación interna de los Centros Tecnológicos Comunitarios, se conoce el problema de investigación que dió curso a la realización de este trabajo, se conocen los objetivos y los

tipos y técnicas de investigación utilizados, además se muestran los resultados de las encuestas realizadas a sus colaboradores y se presentan las estrategias y acciones que se tomarán en cuenta para la ejecución del plan propuesto.

Capítulo III: Se diagnostica la comunicación interna de los Centros Tecnológicos Comunitarios y como esta investigación saca a relucir toda la deficiencia que ha existido a través del tiempo en esta área de la institución, además se define la propuesta de mejora y las tácticas que se llevarán a cabo para cada una de las estrategias que se han propuesto.

Los beneficios que trae consigo el tener un buen plan de comunicación interna son infinitos para el bienestar, tanto de la empresa como de sus colaboradores, el flujo de información en niveles de alta jerarquía y empleados que se encuentran en la base de la pirámide hace que la organización fluya y tenga resultados excelentes y de alta calidad en sus operaciones, sea cual sea su rubro.

CAPITULO I

CAPITULO I. SUGERENCIAS DE INNOVACIONES EN TEMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Ideas para una comunicación organizacional de éxito.

La comunicación entre los colaboradores siempre ha sido de vital importancia para las empresas, mientras esta es bidireccional, es necesario que los objetivos y los procesos de la compañía fluyan unidireccionalmente para poder lograrlos y lograr el éxito que se espera.

En el libro Comunicación Interna, (Brandolini y González, 2009) los autores presentan una serie de “reglas básicas” y cuestiones importantes a tener en cuenta para lograr un Plan de Comunicación Interna exitoso:

- El compromiso e involucramiento de la alta gerencia con el plan.
- La participación y comprensión por parte de los colaboradores en la gestión del plan de comunicación interna, en los procesos de auditoría y seguimiento.
- Generar una política de comunicación interna por todos conocida y practicada.
- Que los canales de comunicación funcionen en forma complementaria y sinérgica.
- El desarrollo de una Red de facilitadores de comunicación interna o un comité de comunicaciones con representatividad de todas las áreas de la compañía que colabore en la implementar el plan de CI y promueva el cambio cultural.
- Que el plan de comunicación interna tribute y esté alineado al discurso corporativo a su visión, misión y valores.
- El aporte de iniciativas que mejoren continuamente los resultados del plan y fomenten la participación de los empleados.

- Que el plan base su actividad en forma cíclica girando en torno a sus cinco instancias encadenadas: el prediagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento.
- Que se gestione el plan de comunicación interna con un doble sentido: a corto plazo, la visualización de objetivos y optimización de canales y a largo plazo, que promueva un cambio cultural.
- Una correcta administración de los recursos (económicos y humanos) necesarios para poder alcanzar los objetivos del plan de CI, en el tiempo requerido y con el presupuesto establecido.

Capriotti (2013) afirma que el nivel de credibilidad de las fuentes de información es de importancia fundamental para la imagen de una organización, ya que, ante un grado similar de accesibilidad de dos o más fuentes distintas, los Públicos optarán por la información de aquella fuente que consideren más creíble

Pero para tener una comunicación exitosa, no es necesario hacerlo solo basándose en lo digital, un artículo de Especial Directivos (2018) señala que una estrategia en la que el mundo offline esté igualmente integrado resulta ser mucho más efectiva que una basada únicamente en el área digital.

Un análisis en la estructura comunicacional de grandes empresas como Warner y Walt Disney (Mora-Figueroa, 2009) sugirió que existe un desajuste en el mercado de las comunicaciones, aspectos como la competitividad, el desarrollo tecnológico, las acciones gubernamentales o legislativas y la dirección estratégica se perfilan como soluciones a esos posibles desórdenes.

La gerencia o altos mandos deben comprometerse con el plan de Comunicación Interna para que los empleados se sientan más motivados a cumplir los objetivos y llevar a la empresa donde les interesa, ya sea a promocionar sus productos o servicios, posicionarlos por encima de la

competencia o mantenerse si ya está. También aporta a la productividad de todo el personal y sus áreas y los ayuda a aumentar sus competencias.

Las empresas, al igual que se posicionan con sus clientes encuentran lugares en los corazones y mentes de los colaboradores (Formanchuk, 2011) construyen imágenes, imágenes acerca de lo que significa formar parte de esa empresa, de ese equipo.

La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información. (Brandolini y González, 2009) La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La visión y misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la visión y misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones. (p. 79)

El autor de las treinta y tres ideas para una comunicación empresarial de éxito (Bergeruelo, 2016) indica además, que para gestionar la Comunicación Interna el empresario debe usar todos los instrumentos de manera coordinada y eficaz: las cartas, los boletines o revistas, la intranet, las videoconferencias, la convenciones... son algunos de ellos. Lo importante es que seamos capaces de que, con el uso de todos los instrumentos, la plantilla reciba los mensajes y los entienda.

1.2 ¿Qué es comunicar en el siglo XXI?

Las generaciones actuales se han caracterizado por vivir en una época de expansión a nivel de tecnología y control de la información a nivel mundial. También es bien sabido que quien maneja y accede a más información tendrá mejores oportunidades en la sociedad. Lo mismo para con las empresas,

mientras más fluida y completa sea la información que se maneje en sus pasillos, más oportunidades de darse a conocer tendrá.

Investigando sobre la incidencia y desarrollo de la comunicación en los últimos años se encontró un artículo escrito por Concha Gómez (2020), en el que dice que la Comunicación Interna ha seguido igualmente su propio desarrollo: por un lado, un progreso poco homogéneo y, por otro, más acelerado en los últimos 10 años. Y esto gracias a que en las organizaciones se ha tomado conciencia de que la vinculación entre eficacia y compromiso no sólo era posible, sino que ya existía, pero no la habíamos conseguido estimular suficientemente.

Las razones de este cambio de enfoque de la Comunicación Interna están en la propia evolución de las organizaciones, el mercado y la sociedad. Nuestras organizaciones necesitan evolucionar, cambiar o adaptarse para seguir teniendo éxito en sus mercados y esto conlleva que las fuentes de valor añadido se encuentran en las cabezas e ideas de los profesionales. El valor añadido sobre un producto o un servicio no se decide en el despacho del CEO; surge del conocimiento y experiencia de personas que conocen el mercado, lo viven cada día, y piensan en cómo hacerlo posible.

Por último, la digitalización de nuestras relaciones sociales y comerciales ha sido un acelerador decisivo porque ya nada de lo que hacemos en la sociedad puede ser distinto a lo que ocurre dentro de la empresa y nuestros clientes diferencian muy bien quiénes van por delante y quiénes se quedan atrás. Vivimos en una sociedad multiconectada y necesitamos que nuestras organizaciones sean consistentes con ello. (Gómez, 2020)

En el libro *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, el autor (Capriotti. 2013) afirma que la actual situación del mercado ha generado una necesidad de comunicación basada en transmitir información acerca de la propia empresa como sujeto social. Con el afianzamiento de esta forma de

comunicar también cambia la filosofía comunicativa de la organización. El objetivo fundamental no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la empresa, sino que tiene un cometido más amplio: la formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos fundamentalmente como sujetos de opinión.

Las comunicaciones internas deben estar alineadas con ayudar a los empleados a comprender y procesar los cambios (Anthoine, 2019). Solía ser que las empresas pasaban por definir "esfuerzos de cambio" con un principio y un final determinados.

Las innovaciones tecnológicas han mejorado, ampliado y modificado la capacidad de comunicación de nuestras sociedades (Majó, 2012), pero no han cambiado la naturaleza de los tres lenguajes (oral, corporal y escrito) El hecho reciente más destacable es la incorporación del lenguaje de la imagen, tanto estática como en movimiento.

Este autor también afirma que los grandes cambios que ha experimentado la comunicación en el ámbito de la tecnología se pueden resumir en siete tendencias: la digitalización, las memorias electrónicas y magnéticas, la fibra óptica, la red, las pantallas planas, los captadores digitales, las ondas y el cable.

En una entrevista realizada para los Cuadernos de Comunicación EVOCA, (Torres, 2009) el profesional de la comunicación Juan Torres, explica que, en estos veinte años, más que cambios, lo que se ha producido entre periodistas y comunicadores ha sido una evolución bastante natural, ligada, sobre todo, a tres causas: cambios tecnológicos, cambios económicos y cambios generacionales.

Además, Julio Cerezo (Cerezo, 2008) escribió, que la digitalización de todo tipo de información -video, audio, texto-, junto con Internet y la

globalización, ha transformado radicalmente el sector de los medios de comunicación, comenzando por la prensa escrita. Hablar de transformación, de cambio de paradigma, de crisis, de revolución de los medios, comienza a ser un lugar común, aunque no por ello menos real. Seguramente, estamos inmersos en el cambio más profundo en el mundo de la Comunicación desde la aparición de la imprenta, hace casi seiscientos años.

“El desarrollo de nuevos medios de comunicación y nuevos medios de transporte también afectó a la manera en que los individuos experimentaban las características espaciales y temporales de la vida social”. (Thompson, 1998)

1.3 Comunicación positiva

Un empleado desanimado o desinformado no será productivo, es por esa razón que se debe trabajar para mantenerlos en sincronía con todos los procesos y actividades que se desarrollan en la compañía y más aún cuando se trata de una empresa que tiene por rubro la tecnología.

En términos generales, Cuesta, Menéndez y Ugarte (2011) refieren que la comunicación no sólo es importante a la hora de intervenir en una comunidad, en el caso de esta investigación, la comunidad de la empresa, sino que es, sobre todas las cosas, una herramienta fundamental para el armado y la consolidación de los equipos de intervención comunitaria que se constituyen previamente. Para abordar la realidad social desde la complejidad, los equipos de trabajo de los proyectos de salud suelen incorporar a profesionales de distintas disciplinas (medicina, psicología, antropología, sociología, pedagogía, comunicación, por mencionar algunas), que necesariamente deben dialogar, construirse como colectivo desde miradas diversas y conformar un guión y un marco conceptual común.

Hay estrategias sencillas que pueden progresar significativamente el intercambio de información dentro de la empresa investigar bien enfondando

en algunos atributos como valores, objetivos, la historia, la cultura y los datos que arroja el mercado. Estimular una comunicación clara y accesible, la sencillez en los diálogos es un requisito básico en la comunicación interna.

Uno le cree más a una persona cuando habla bien de otra que cuando habla bien de sí misma (Formanchuk, 2011) O para decirlo de otra forma: si el CEO, el director de RRPP, o un alto directivo hablan bien de su empresa, uno ya sabe que hay intereses detrás de esa acción (¡ni qué decir de la publicidad!). Pero si un empleado estándar habla bien de su compañía, uno le cree más porque juzga ese mensaje más sincero y desinteresado.

No importa si un mensaje viene de arriba hacia abajo o entre distintos departamentos nos explica el autor (Bruno, 2018), en su artículo publicado para Rock Content, pues necesita ser comprendido por todos los receptores. Ser transparentes con los empleados, hacer que la información fluya y se conozca y mantenerlos enterados de las novedades de la empresa (ya sean positivas o negativas) para lograr alcanzar confianza. Flexibilizar el contacto entre los departamentos. Escuchar; el empleado que se hace escuchar tiende a sentirse más estimado por la empresa. Este es uno de los factores que refuerzan la sensación de pertenencia a la organización. Utiliza no solo los habituales, sino distintos canales de comunicación. Reconocer los esfuerzos de los colaboradores. Acompaña y optimiza los indicadores del sector.

Ahora, el cambio es tan constante que se siente divertido incluso definirlo de esa manera (Anthoine, 2019). Incumbe a las comunicaciones internas comprender psicología humana y lo que motiva a las personas a abrazar o luchar contra el cambio. Todos estamos llamados a asegurarnos de que los esfuerzos tienen éxito a través de estrategias de comunicación y tácticas.

La información obtenida a través de la experiencia personal sea esta directa o indirecta, representa para el individuo una información de primera

mano y, por ello, con un grado total de fiabilidad. Por otra parte, la búsqueda de información por medio de la experiencia personal será más activa cuanto mayor sea el grado de implicación de los miembros de los públicos con un tema o situación relativo a una organización. (Capriotti, 2013)

Ante este cambio de roles en la sociedad digital, el profesional de la información debe diferenciarse por su compromiso ético, la búsqueda de la verdad (Casasús, 2001) y por un sentido de la responsabilidad (Singer, 2006) que permita desarrollar su rol social, fundamentado en la confianza (Micó, 2008).

“La palabra es el medio más puro y sensible de la comunicación social. La materia comunicativa de la conducta es fundamentalmente la palabra. El llamado lenguaje conversacional y sus formas se ubican, precisamente, en el área ideológica de la conducta [...] (Verde, 2016)

La doctora Verde, también afirma que en este intercambio constante de marcado carácter sociocultural las palabras conforman el discurso, y su mejor selección puede determinar el nivel de interpretación, asimilación y estructuración en el pensamiento de los que se comunican. De ahí la importancia de encontrar la armonía en el intercambio, de pensar en “el otro” y alcanzar un punto de encuentro en el que la comunicación positiva fluya a partir del respeto, la comprensión, la aceptación o en su lugar la tolerancia y la paciencia, aunque se tengan visiones diferentes y no coincidan los criterios.

Para comunicarse con el público interno Brandolini y González (2009) afirman que debe haber un nexo que le genere confianza, que escuche su opinión y lo valore, y que al mismo tiempo pueda comunicar qué es lo que sucede dentro de la compañía en los diferentes sectores.

De manera concluyente, se puede afirmar que el éxito de una compañía se determina cuando sus empleados llevan hacia afuera el orgullo de pertenencia, que los valores y objetivos que esta se propone, ya sea vender

un servicio o producto, se cumplan al máximo y se vean reflejados hacia sus clientes externos, pero no solamente lograr el éxito con sus acostumbrados mercados, sino también actualizarlos, llevarlos a la realidad del ambiente en el que se mueve el mundo, los años pasan, pesan y pisan, quiere decir que se van creando nuevos rumbos, y nuevas oportunidades de mejora, innovaciones a esos mismos mercados, se van captando nuevas ideas y optimizando la calidad que se brinda.

Definitivamente, de igual modo, la veracidad y confianza transmitida en la comunicación dentro de las instituciones públicas o compañías privadas es vital para las buenas prácticas de sus empleados y sobre todo el comportamiento que se refleja en ellos, de este modo hará que estos se comprometan más arraigadamente a la filosofía, objetivos y valores que quiera proyectar la empresa, esto es lo que se llama comunicación positiva. Lo recomendable es que sea una constante, año tras año con planes de comunicaciones para transmitir los mensajes claves adecuados.

CAPITULO II

CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CENTROS TECNOLÓGICOS COMUNITARIOS.

2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LOS CENTROS TECNOLÓGICOS COMUNITARIOS (CTC):

Según se explica en el portal web de CTC (2021) durante el período 1996-2000, el Estado dominicano puso en marcha el proyecto Pequeñas Comunidades Inteligentes (LINCOS) con el propósito de democratizar el acceso a la información y contribuir a la reducción de la brecha digital en el país.

Este proyecto consistía en cinco furgones de 70 metros cuadrados, instalados en cinco comunidades del país y contaban con seis computadoras, un servidor, una emisora y dos teléfonos.

Más adelante, el 3 de noviembre de 2004, la dirección y administración de estos centros es transferida al Despacho de la Primera Dama, y resurgen con el nombre de Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC).

Ese mismo año fueron inaugurados los primeros CTC en Pepillo Salcedo, Montecristi y en Guayabal, Santiago. También se ampliaron las infraestructuras de los CTC.

En agosto de 2012, el Poder Ejecutivo transfiere los Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC), al Gabinete de Políticas Sociales dentro del programa Progresando con Solidaridad.

Visión

Familias dominicanas desarrollándose íntegramente y viviendo en valores, en un marco de equidad, solidaridad y justicia social.

Misión

Somos una institución gubernamental ágil y eficiente, que con sensibilidad humana reduce la brecha digital, crea y potencia capacidades y promueve la aprehensión del conocimiento a favor del desarrollo integral y en valores de las familias dominicanas.

Valores

Solidaridad, responsabilidad e integridad

2.2 Problema de investigación:

En la red de los Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC) y su oficina central, no existe un departamento que lleve la comunicación organizacional interna, lo cual provoca que los colaboradores sean ineficientes en los procesos internos y existan comportamientos inadecuados en los servicios que se prestan, también provoca que estos no trabajen unidos por un propósito ya que se desconoce la filosofía y valores institucionales y no demuestran ningún sentido de pertenencia.

2.2.1 Planteamiento del problema:

Desde la antigüedad, las empresas han presentado dificultades para hacer respetar y seguir sus valores, creencias e ideales entre sus empleados, es por esto que, muchas instituciones no cuentan con colaboradores que más que compromiso, sientan la verdadera pasión de pertenecer a dichas empresas. Como consecuencia, existe una desmotivación generalizada que no permite a los empleados comunicarse con sus empleadores o superiores de manera eficaz y se podría ver afectado su rendimiento para el bienestar de la compañía.

En este tiempo, las organizaciones que no utilizan una comunicación actual para dirigirse a sus empleados corren el riesgo de quedarse estancada,

de que sus mensajes claves no lleguen de la manera adecuada a su destino. Los años pasan, y con ellos también van naciendo las nuevas tecnologías.

Otro punto negativo al no adecuar la comunicación interna y la cultura de la organización (Formanchuk, 2010) es la desigualdad de sus clases trabajadoras, quiere decir que se amplía cada vez más la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo, recibirlo y aceptarlo.

Según un artículo web (Valdivieso, 2019) los seis problemas básicos de la Comunicación Interna son los siguientes:

1.- El desconocimiento del organigrama: No conocer a las personas de cada departamento y sus funciones dentro de la organización, produce duplicidad de trabajo, pérdida de tiempo al buscar al trabajador indicado y efectos negativos en la productividad.

2.- La escasez en espacios de colaboración: Las organizaciones que no poseen estos espacios; no promueven la transversalidad y colaboración entre sus trabajadores, sin estos espacios se pierden conocimientos y experiencias vividas por sus propios pares.

3.- Clima laboral no satisfactorio: Trabajadores sin derecho a expresarse, ni sentirse escuchados por sus jefaturas, promueven la negatividad, rumores, incoherencia, apatía y desconfianza dentro de la compañía y pésimo clima laboral entre todos los trabajadores.

4.- No tomar en cuenta a los talentos: la falta de interés de las empresas por la información y potencial humano que tienen sus trabajadores los hace perder activos muy buenos para el desarrollo del trabajo en la compañía.

5.- Mal flujo de la información: No tener los canales de información claros, genera que todos los procesos de trabajo se verán perjudicados,

provocando pérdidas para el negocio y un ambiente que no afecta al clima laboral de la compañía.

6.- Falta de participación y transparencia en el conocimiento de los objetivos de la compañía: una mala comunicación con los trabajadores impide alcanzar los objetivos que tiene la empresa, y hace de la estrategia común de la compañía un mensaje aislado y poco preciso hacia sus empleados.

El modo en cómo nos hablamos y a los demás (Redacción ADC, 2021) condiciona nuestros pensamientos y estos a la vez nos provocan los sentimientos, que harán que actuemos de una determinada manera u otra, siendo más o menos positiva. Aprender a usar un lenguaje positivo interno y externo es fundamental para una actitud positiva. La buena noticia es que la actitud es entrenable, sólo se necesita saber cómo hacerlo y practicar.

2.3 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS:

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de comunicación organizacional para los Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC) en Santo Domingo, República Dominicana, en el periodo 2020-2021.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Sugerir innovaciones en temas de Comunicación organizacional.
- Analizar la situación actual de la cultura organizacional de los CTC.
- Implementación de la propuesta de un plan de comunicación organizacional en los Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC)

2.4 MARCO METODOLÓGICO

En la República Dominicana el gobierno es el principal benefactor de la clase más desfavorecida, por ende, cuenta con instituciones que trabajan por el bienestar de estas personas que tienen derecho a la educación. Una de las

instituciones encargadas de proveer de facilidades educativas a la población son los Centros Tecnológicos Comunitarios, el cual cuenta con más de 100 Centros a nivel Nacional en casi todas las provincias. A pesar de ser una institución pública el CTC cuenta con empleados, los cuales se deberían regir por una misma filosofía empresarial y perseguir un mismo objetivo.

Actualmente, en el año 2021 no se ha podido establecer una cultura interna que armonice los objetivos de la empresa con la filosofía empresarial y el comportamiento de sus colaboradores.

2.5 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación utilizados en este estudio son los siguientes:

2.5.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:

En esta investigación se estudian la cultura organizacional, los métodos, los canales que se utilizan, se identifican cuáles son los aspectos significativos para la mejora de la comunicación interna, las características que llevan a los colaboradores a comunicarse de diferentes maneras. Responde a las preguntas ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién?

2.5.2 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL:

Se investiga cómo influyen las diferentes posiciones dentro de la organización en la comunicación interna.

Cómo procede la toma de decisiones dentro de la organización entre colaboradores.

Accede a una cantidad de datos para observar cambios en espacio y tiempo.

2.5.3 ESTUDIO DE CASO:

Se realiza una investigación para conocer la situación actual y comprender como funcionan las partes que se estudian. En el tipo de estudio de caso evaluativo se puede llegar a la conclusión de por qué se debe mejorar

la comunicación interna en la institución y ayuda a realizar la planificación para gestionar una nueva política de comunicación interna que concluya en resultados positivos para los colaboradores y los objetivos de la institución.

2.5.4 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL:

Se recopila información que ya está documentada para poder fortalecer la investigación y plantear de qué manera se puede utilizar lo ya investigado y plasmado en libros, en la mejora que se hará en la institución.

2.6 METODOS DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para realizar esta investigación es el método cualitativo, se ha observado el comportamiento de los colaboradores para evaluar cuales son las conclusiones para ofrecer el diagnóstico que determine las mejoras que se van a realizar a la comunicación interna y desarrollar el plan que se llevará a cabo dentro de la institución.

2.7 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas aplicadas fueron la exploración de datos en los registros de los Centros Tecnológicos Comunitarios, la observación del comportamiento de los colaboradores a través de visita a sus instalaciones y seguimiento periódico a sus redes sociales, recolección de información a través de reuniones con directivos.

Como instrumento principal se realizó una encuesta a una muestra de su población general que dio como resultado la ineficiencia de la comunicación interna en esta institución.

2.8 ANALISIS DAFO

Tabla 1. DAFO

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas autoridades cada cuatro años • No existen canales de comunicación interna suficientes. • Escases de personal con comunicación directa (flotas, extensiones). • Es dirigido por individuos de corte político. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de Gestión según la decisión del presidente de turno. • La incertidumbre de los colaboradores cuando hay cambio de directivo, afecta el clima organizacional. • Falta de interés y orgullo de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de correo electrónico. • Se cuenta con el respaldo del gobierno central para ser aprobados presupuestos para el cumplimiento del nuevo plan de comunicación. • Empresa del Estado. • Buen presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede fortalecer la cultura de la adaptación a los cambios. • Los colaboradores se enteran de las informaciones a través de medios externos. • Canales de comunicación externa a disposición.

2.9 RESULTADOS FINALES SEGÚN ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Luego de esta amplia investigación realizada a los Centros Tecnológicos Comunitarios, se concluyó, que el déficit en Comunicación Interna que existe y ha persistido en el tiempo, a pesar de haber estado gestionado por varios gobiernos, se debe a varios factores que se verán a continuación:

2.9.1 Encuesta para colaboradores de ctc:

Se realizaron encuestas a una muestra de empleados, que dio como resultado el descontento que viven los colaboradores en esta institución ya sea por la ausencia de incentivos y recompensas por el buen desempeño, o por la ausencia de comunicación con los altos mandos, se debe aprovechar cada canal de comunicación que tiene la institución a disposición ya que su rubro es la tecnología.

También arrojó que al menos una vez al año se deben fortalecer los lazos con actividades de integración, porque a consecuencia de los cambios constantes de directivo, los colaboradores de la base de la pirámide, no tienen la oportunidad de conocerlos a fondo y enterarse directamente de sus necesidades como empleadores y demostrar las suyas como empleados.

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la institución?

12 respuestas

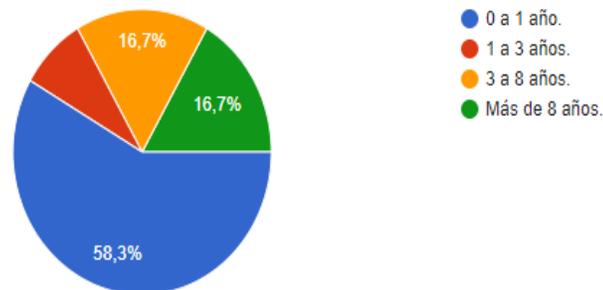


Figura 1. Antigüedad en la institución.

Pregunta 1. Un 58.3% de los colaboradores entrevistados pertenece a la nueva gestión que inició su mandato en agosto del 2020. Un 16,7% de los encuestados llevan laborando de 3 a más años en la empresa, esto quiere decir que los que más años de antigüedad tienen, son los que mayor oportunidad han tenido de haber evaluado la evolución de la comunicación organizacional.

2. ¿Cuál es su rango salarial?

12 respuestas

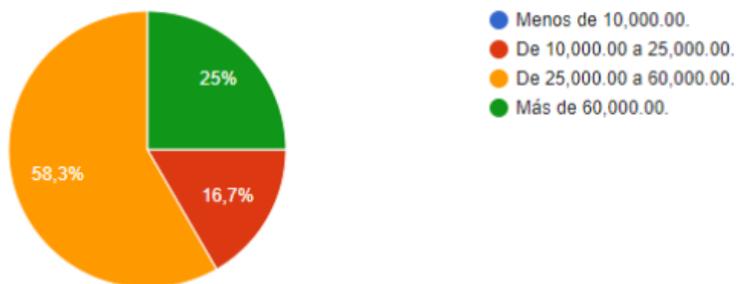


Figura 2. Rango Salarial.

Pregunta 2. En esta gráfica, se puede observar que un 58,3% devenga un salario de RD\$25,000.00 a RD\$60,000.00, este puede influir en el comportamiento y la comunicación con su empleador, ya que tienen mejores posiciones dentro de la empresa.

3. ¿Como considera usted que es la comunicación interna en la institución?

0 de 12 respuestas correctas

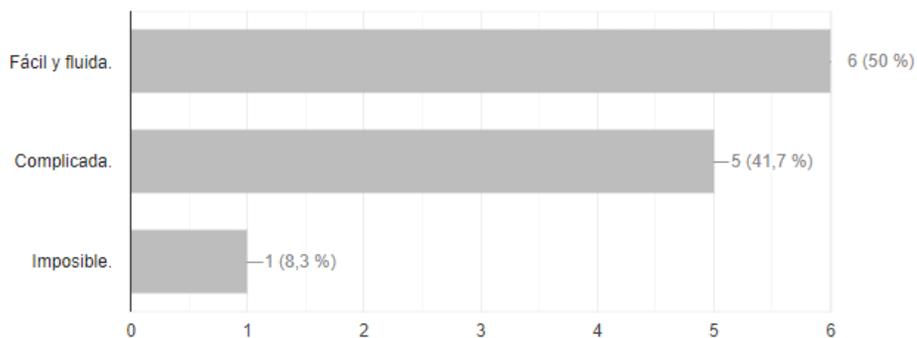


Figura 3. Sobre la comunicación interna.

Pregunta 3. La mitad de los encuestados opina que la comunicación interna de CTC, es fácil y fluida, mientras un 41,7% expresa que es una situación complicada el poder comunicarse a nivel organizacional. Un 8.3% piensa que es imposible.

4. Cuando le surge una idea que podría beneficiar a su área o su desempeño laboral, ¿Cómo se lo comunica a su superior?

0 de 12 respuestas correctas



Figura 4. Comunicación con su superior.

Pregunta 4. Un 50% de los encuestados prefiere dirigirse directamente y sin rodeos a su empleador, la otra mitad prefiere escribirle un correo, ya que de una manera u otra considera que pueden existir barreras para acercarse a la oficina de su superior.

5. Cuando le envía un correo o comunicación a su superior inmediato, ¿cuándo esperaría la respuesta?

12 respuestas

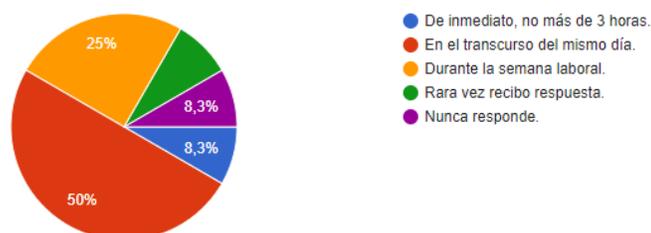


Figura 5. Tiempo de espera.

Pregunta 5. Un 8,3% de los encuestados contestó que esperaría respuesta inmediata si recurriera a enviarle un correo electrónico a su superior, pero curiosamente, el mismo porcentaje (8,3%) dice que su superior nunca responde los correos electrónicos, esto da a entender que, aunque el correo electrónico es el medio más usado para comunicarse (ver pregunta 6) entre colaboradores, no necesariamente es eficiente. Un 50% contestó que su superior inmediato le contestaría en el transcurso del mismo día, luego de haber comunicado su inquietud a través de este medio.

6. ¿Cuáles son los canales más comunes, utilizados para comunicarse en la institución?

12 respuestas

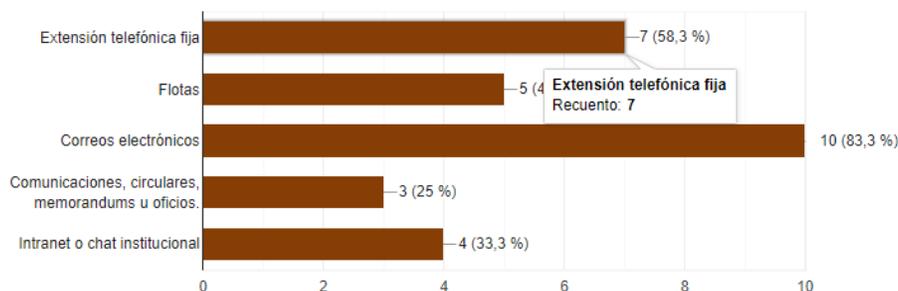


Figura 6. Canales de comunicación.

Pregunta 6. El canal de comunicación más utilizado en la actualidad en CTC es el correo electrónico, lo cual resulta muy acertado ya que es una institución que aboga por el uso de las nuevas tecnologías para el desarrollo del país. Así lo sostiene el 83,3% de la muestra de colaboradores encuestados.

7. De realizarse un boletín mensual que tenga que ver con los CTC ¿Cuáles temas serían de su interés, para ser incluidos en este?

12 respuestas

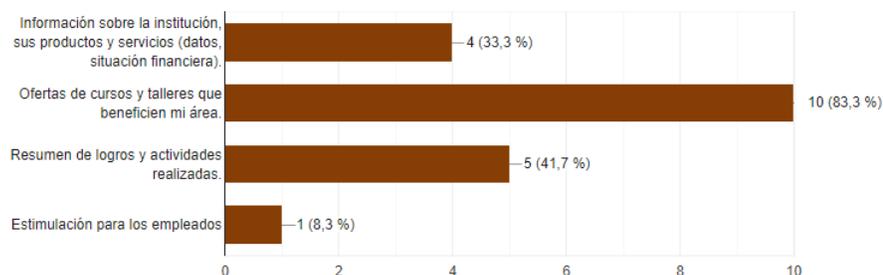


Figura 7. Temas de interés.

Pregunta 7. A un 83,3% de los encuestados le interesa que se le oferten temas y talleres que sean de beneficio para la posición que desempeñan, mientras solo un 8,3% preferiría que se les motive con temas totalmente ajenos a la institución per se, pero que sirvan de estimulación para mitigar el estrés laboral. A un 41,7% de los encuestados les gustaría enterarse de los logros y actividades realizadas en la institución.

8. ¿Que actividades de integración se realizan en la institución?

12 respuestas

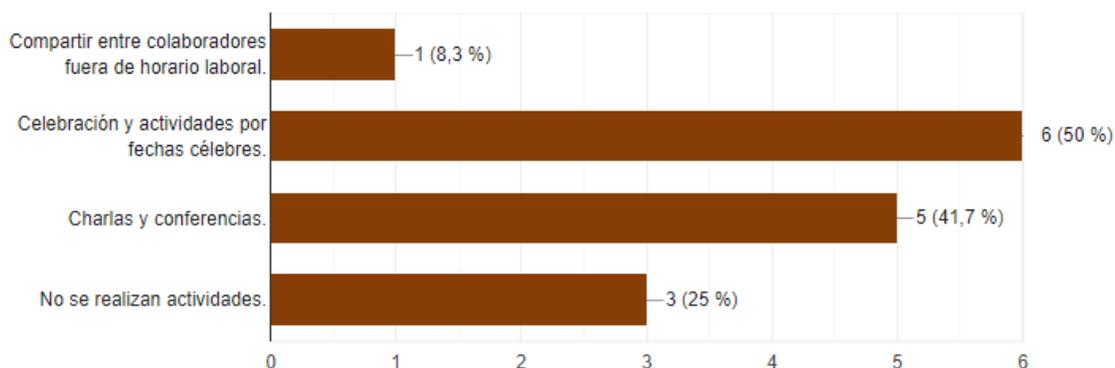


Figura 8. Actividades de integración.

Pregunta 8. En esta institución del Estado es común realizar actividades conmemorativas a la patria, así lo expresó un 50% de los colaboradores, lo que no se considera algo fuera de lo común por la naturaleza de su rubro. Un 41,7% afirmó que las charlas y conferencias para los empleados están presentes en sus labores, mientras un 25% aseveró que no se realizan actividades de ningún tipo, lo que quiere decir que una parte de los empleados no se entera de los actos por ningún medio.

9. ¿Conoce usted la filosofía institucional? (Misión, visión y valores)

12 respuestas



Figura 9. Filosofía institucional.

Pregunta 9. Más del 50% de los empleados conoce e identifica la filosofía empresarial (misión, visión y valores), mientras un 41,7% dice haberla visto en la pared del lobby, más nunca se ha detenido a leerla.

10. ¿Cuáles son los colores institucionales?

12 respuestas

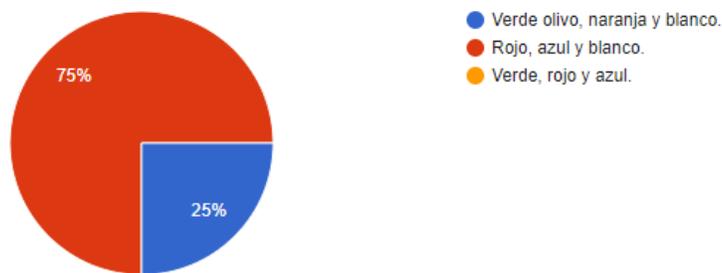


Figura 10. Colores institucionales.

Pregunta 10. Esta pregunta generó confusión entre los encuestados, ya que un 75% expresó que los colores institucionales son rojo, azul y blanco, esto se debe a que con la nueva gestión hubo un rebranding en toda la línea gráfica del gobierno central, el cual instruyó a que todas las instituciones que forman parte de este llevarían estos colores, sin embargo, CTC utilizaba los colores naranja, verde olivo y blanco para la pintura de sus edificios y aún sigue utilizando en algunos CTC a nivel nacional. Poco a poco se ha estado modificando a la nueva línea.

11. ¿Conoce si la empresa cuenta con un manual de políticas de comunicación interna? Si su respuesta es positiva, ¿podría indicar que tan vigente considera ese manual?

12 respuestas



Figura 11. Sobre manual de políticas.

Pregunta 11. El 66,7% de los encuestados desconoce la existencia de un manual de políticas y procedimientos para llevar a cabo los procesos de comunicación de la institución, sin embargo, si existe un manual de políticas y procedimientos un total de 25% de empleados considera que está actualizado, pero necesita una revisión y un 8,3% dice conocerlo, pero piensan que está obsoleto.

12. La gestión y manejo de la comunicación interna en CTC...

12 respuestas

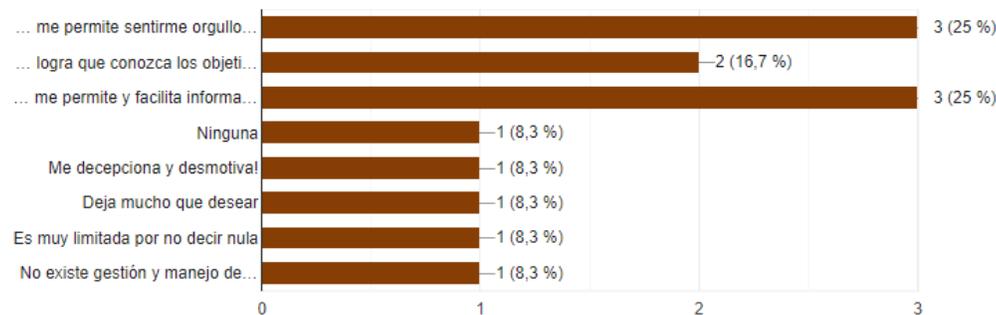


Figura 12. gestión y manejo.

Pregunta 12. Un total de 41,5% de los encuestados tiene una opinión particularmente negativa sobre la comunicación interna de los Centros Tecnológicos Comunitarios, un 25% se siente orgulloso de pertenecer a esta institución y otro 25% dice que les permite y facilita información útil para el desempeño de sus funciones.

13. ¿Se me comunica de manera oportuna y fluida las informaciones necesarias para el buen desempeño de mis funciones?

12 respuestas

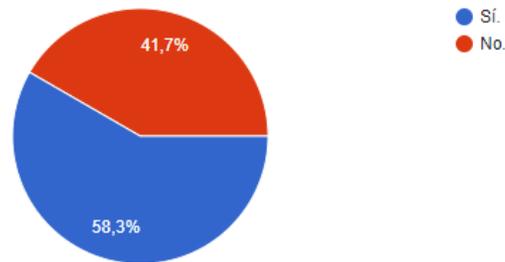


Figura 13. comunicación oportuna.

Pregunta 13. Un 58,3% afirma que las informaciones que reciben desde sus superiores y transversalmente, entre ellos mismos, son de entero crédito y totalmente seguras para poder llevar a cabo sus funciones. Sin embargo, un 41,7% dice no poder desempeñar sus labores a cabalidad con las informaciones que obtienen de su empleador.

14. ¿Cuáles de los siguientes procesos define mejor la relación jefe – empleado al momento de realizar un proyecto?

12 respuestas

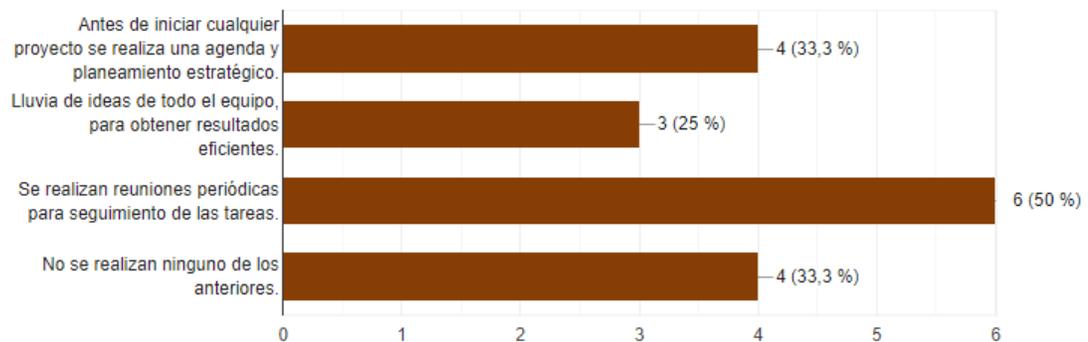


Figura 14. Relación jefe - empleado.

Pregunta 14. Una de las técnicas de relacionamiento en la comunicación organizacional que mejor funciona es la retroalimentación y en este caso el 50% de los encuestados participan de reuniones periódicas para

recibir retroalimentación y mantenerse al día con los proyectos que se están llevando a cabo. Un 25% dice que se realizan lluvias de ideas, un 33,3% informa que se planifican los proyectos, pero el mismo número afirma que no se realiza ninguno de los mencionados.

15. Al momento de tomar decisiones importantes que puedan afectar los objetivos de la institución:

12 respuestas



Figura 15. Decisiones importantes.

Pregunta 15. El 41,7% de los encuestados dice que se le toma en cuenta al momento de tomar grandes decisiones, el 50% dice que las grandes decisiones que son tomadas en la institución son socializadas entre los altos mandos. Mientras tanto a un 8,3% de los encuestados no se les toma en cuenta para nada, al momento de iniciar nuevos proyectos o tomar decisiones.

2.9.2 Entrevista a funcionarios de alto mando de CTC:

Sin embargo, la entrevista realizada a los altos mandos de la institución permitió conocer que estos ignoran que tan descontentos están sus empleados, y que el tipo de comunicación interna más notoria es la descendiente, la cual dicta que los empleados hacen y actúan de la manera que diga el empleador.

Julissa Morel – Directora de Relaciones Públicas de CTC:

1. ¿Cree usted que "la burocracia" afecta la comunicación interna de la institución?

No, ya que en los Centros Tecnológicos Comunitarios cada quien asume sus responsabilidades de una manera responsable

2. ¿Considera que la comunicación interna de CTC se gestiona de manera fluida?

Si, ya que cada comienzo de semana se genera un boletín semanal de las actividades que se hacen semanalmente donde los departamentos son informados de las mismas

3. ¿Cómo es el acercamiento de los colaboradores en general con sus superiores?

Con respeto y mucha igualdad.

4. ¿Qué cree usted que le hace falta a la comunicación interna de CTC para que alcance a más colaboradores?

Que se envíen a tiempo los correos internos y se informe así las personas interesadas se enteren de las actividades

5. ¿Cuál cree que es el medio más efectivo para divulgar info dentro de la institución?

Mediante correos internos y redes de la institución

6. A su juicio ¿qué diferencias existen en el clima laboral de los colaboradores de la sede y los de los Centros de cada localidad?

El clima laboral en los dos lugares es muy agradable.

Anyelina Baldera - Directora de Espacios de Esperanzas de CTC

1. ¿Cree usted que "la burocracia" afecta la comunicación interna de la institución?

Si, los procesos se detienen por la falta de información de uno u otro departamento, más que la burocracia en si es falta de información.

2. ¿Considera que la comunicación interna de CTC se gestiona de manera fluida?

Tiene sus limitantes en el manejo de información, no le permite fluir y llegar a todos los departamentos.

3. ¿Cómo es el acercamiento de los colaboradores en general con sus superiores?

Muy buena y receptiva

4. ¿Qué cree usted que le hace falta a la comunicación interna de CTC para que alcance a más colaboradores?

Más información general distribuida en la semana, se limita a un boletín cada semana.

5. ¿Cuál cree que es el medio más efectivo para divulgar info dentro de la institución?

Un boletín y notas sueltas durante de la semana, más información de los cursos que se van a realizar y resultados de los mismos. Que empodere a sus colaboradores.

6. A su juicio ¿qué diferencias existen en el clima laboral de los colaboradores de la sede y los de los Centros de cada localidad?

La diferencia que existe entre un colaborador de sede y uno del interior, es que el del interior por lo regular solo conoce lo que hace su centro, no conoce lo que hacen los demás centros de la red CTC, por lo regular solo el de sede le da seguimiento a las informaciones de la red, quizás por estar y ver las acciones para que se realice alguna actividad.

Ambos colaboradores se divorcian de los que hacen los centros dentro de la red.

2.10 ESTRATEGIAS Y ACCIONES:

- Creación un departamento de Comunicación Interna, que trabaje a la par con Recursos Humanos.
- Contratar personal especializado en comunicación interna para la formación del nuevo departamento.
- Modificar la filosofía institucional. (Misión, visión y valores)
- Creación de políticas y procedimientos de Comunicación Interna.
- Fomentar el orgullo y el sentido de pertenencia a través de premiaciones e incentivos económicos, con el fin de que perdure a través del tiempo.
- Realizar acercamientos con la comunidad para detectar necesidades a apoyar, en las que se puedan incluir a los colaboradores.
- Aplicar encuestas internas para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores y mantener activa la escucha con el personal, a través de los canales disponibles.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro de sus colaboradores.
- Hacer campañas internas con mensajes clave que sirvan para comunicar según los valores y buena imagen de la marca hacia el público interno.
- Ampliar la red de canales de comunicación en las áreas comunes visitadas por los empleados, (ej. Televisores, flotas internas, boletines, brochures, etc.)

CAPITULO III

CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS TECNOLÓGICOS COMUNITARIOS (CTC)

3.1 Diagnóstico de la comunicación organizacional de los Centros Tecnológicos Comunitarios.

Luego de haber realizado una exhaustiva radiografía a la comunicación organizacional de los Centros Tecnológicos Comunitarios, se pudo determinar que es imperante la necesidad de elaborar un plan para gestionar la comunicación entre colaboradores, con el principal objeto de que se mejoren sustancialmente los procesos dentro de la institución en esta área, iniciando con evaluar y examinar las situaciones que ocurren dentro de la institución que no permiten el normal desarrollo e incumplimiento de sus labores cotidianas, logrando dar respuesta y evitar que se repitan a lo largo de su funcionamiento. De igual manera se hace necesario que la institución gubernamental Centros Tecnológicos Comunitarios inicie con la modificación de su manual de políticas y procedimientos de comunicación, para que de esta manera, cada colaborador entienda su rol en el día a día.

Según a las teorías que surgieron a partir de esta investigación, sobre todo aquella planteada por el autor Berceruelo (2016), que para gestionar la Comunicación Interna el empresario debe usar todos los instrumentos de manera coordinada y eficaz: las cartas, los boletines o revistas, la intranet, las videoconferencias, las convenciones, los canales de comunicación los cuales juegan un papel importante para el buen desarrollo de la comunicación interna, y en el caso de los Centros Tecnológicos Comunitarios, pueden ser el factor determinante para mejorar esta área de comunicaciones y no solo será beneficioso para los clientes internos, sino también para los usuarios externos.

Con esta investigación salieron a relucir los conflictos internos que tiene esta organización como consecuencia de la deficiente comunicación, los mismos colaboradores no conocen los logros de su institución, porque no se les da una difusión adecuada, esto gracias a los pocos medios y canales para hacerlo, tampoco existe un flujo relacional entre los mandos altos, mandos medios y mandos bajos. Por el contrario, la comunicación interna solo fluye de manera descendiente, “el jefe dice y yo actúo”.

Finalmente, la necesidad de relacionarse y mantenerse enterados busca conectar a los colaboradores de los Centros Tecnológicos Comunitarios con el flujo de información, por este motivo se debe trabajar en la creación de un departamento adecuado para ese fin que desarrolle un plan comunicacional en el que se creen mensajes clave que vayan acorde a la visión, misión y valores de la institución.

3.2 Propuestas de mejora para la comunicación organizacional de los CTC.

El primer paso que habría que dar para el desarrollo de este plan de comunicación, es conformar un equipo de profesionales de la comunicación que pueda llevar a cabo las estrategias planteadas anteriormente en conjunto con los directivos y altos mandos, luego entonces a lo largo del año de mejora propuesto, verificar la efectiva ejecución del plan. Entre las ventajas de trabajar en el diseño de una adecuada línea de comunicación interna, se encuentran el aumento de la productividad, la resolución de conflictos de manera más aligera, mejorar la relación entre los trabajadores de la institución, enfatizar el sentido de pertenencia.

Los departamentos que se verán involucrados en todo el proceso de elaboración del Plan de Comunicación Organizacional serán los siguientes:

Dirección General

Subdirección General

Dirección Jurídica

Relaciones Públicas

Departamento de Compras

Departamento de Mercadeo

Departamento de Tecnología de las Comunicaciones

Servicios Generales

3.3 Tácticas a desarrollar para cada una de las estrategias propuestas para el desarrollo del plan de comunicación organizacional de los CTC

- Creación un departamento de Comunicación Interna, que trabaje a la par con Recursos Humanos.

Reunión de la dirección general con el equipo de jurídica para iniciar el proceso de creación de este nuevo departamento.

Reunión con el departamento de Recursos Humanos para evaluar que posiciones harían falta en este nuevo departamento.

- Contratar personal especializado en comunicación interna para la formación del nuevo departamento.

Reunión del equipo de Comunicación y Recursos Humanos para diseñar las competencias que deberá tener cada nuevo colaborador que participará en el proceso de selección.

Publicación de las vacantes correspondientes en los medios digitales.

Recibimiento de curriculums vitae tanto físicos como digitales para crear un banco de futuros candidatos.

El área de Reclutamiento y Selección se encargará de programar entrevistas con los posibles candidatos.

- Modificar la filosofía institucional. (Misión, visión y valores)

Reunión del equipo de comunicación con el director general y el departamento de Recursos Humanos para redactar la nueva filosofía institucional (misión, visión y valores)

Rediseño de los cuadros que están colocados en la recepción con la filosofía.

Colocación de esta nueva filosofía en la página web e intranet institucional.

- Creación de políticas y procedimientos de Comunicación Interna.

Confirmación de la ausencia de un manual de políticas y procedimientos de comunicación.

Reunión con el director general, el equipo de Legal y comunicación interna para iniciar con el proceso de la creación de las políticas y procedimientos.

Investigación a través del internet de las leyes que rigen la comunicación en el sector público.

Redacción de nuevas políticas y procedimientos de comunicación.

Revisión periódica de estas nuevas políticas y procedimientos.

- Fomentar el orgullo y el sentido de pertenencia a través de premiaciones e incentivos económicos, con el fin de que perdure a través del tiempo.

Calendarización de cada una de las fechas conmemorativas o fechas significativas como inicio del año escolar, aniversario y navidad, durante el año.

En cada fecha cotización de regalos corporativos para entregar a sus colaboradores.

Compra de bonos de varias denominaciones desde RD\$100.00 hasta RD\$1,000.00, para ser entregados en estas fechas.

Confección de placas de reconocimiento a los colaboradores por los logros en sus funciones.

Reconocimiento de los empleados por su antigüedad en la institución.

Organización de un acto anual para premiar a estos colaboradores de mayor antigüedad.

- Realizar acercamientos con la comunidad para detectar necesidades a apoyar, en las que se puedan incluir a los colaboradores.

El Dpto. de Mercadeo tendrá la tarea de la preparación de encuestas y los estudios de mercado que harán falta para examinar las necesidades de las comunidades.

Creación, junto al Departamento de Mercadeo, de un equipo de voluntarios que recorran las comunidades más vulnerables recogiendo datos de sus habitantes y necesidades.

Conclusión de esos estudios para así tener idea de lo que se va a trabajar.

Calendarización de actividades por necesidad presentada.

Compra de útiles escolares y juguetes para ser entregados a los niños de esas comunidades.

Alianza con el Ministerio de Educación para desarrollar cursos que puedan impartirse a esas comunidades.

Reclutamiento de voluntarios dentro de la institución que sean partícipes de esos cursos y talleres.

- Aplicar encuestas internas para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores y mantener activa la escucha con el personal, a través de los canales disponibles.

Reunión del Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Públicas para desarrollar las encuestas de satisfacción que se harán a los colaboradores.

Envío de las encuestas mediante correo electrónico.

Impresión de las encuestas para aquellos colaboradores que no puedan recibirlas mediante correo electrónico.

- Fortalecer el posicionamiento de la marca dentro de sus colaboradores.

Reunión de Recursos Humanos con la Dirección General para organizar encuentros con los colaboradores.

Realización de charlas y talleres que hablen positivo de la institución.

Desayuno del director con cada uno de los departamentos periódicamente, esto con el objetivo de humanizarlo y acercarlo más a sus colaboradores.

Confeción de uniformes y material POP con el logo de la institución para que los colaboradores puedan identificarse más con su trabajo.

Creación de un perfil de red social donde los colaboradores puedan compartir audiovisuales realizando sus funciones.

Acondicionamiento de todas las áreas como pintura y ornamentación.

Plasmar el logo de la institución en áreas visibles.

- Hacer campañas internas con mensajes clave que sirvan para comunicar según los valores y buena imagen de la marca hacia el público interno.

Creación de hashtags internos para compartir en las redes sociales.

Organización de concursos internos que involucren la historia de CTC así los colaboradores se animarán a relacionarse con su institución.

El departamento de Relaciones públicas en conjunto con el departamento de Servicios Generales se encargará de trabajar en el ornato de las áreas de recreación dentro de la institución como patio, fachada y comedor, para que los colaboradores se motiven a compartir sus fotografías desde estos espacios.

- Ampliar la red de canales de comunicación en las áreas comunes visitadas por los empleados, (ej. Televisores, flotas internas, boletines, brochures, etc.)

Como es una institución gubernamental se llevarán a cabo licitaciones para la compra de los artefactos que servirán como canal para difundir los mensajes claves.

Realización de reuniones con el director de tecnología de la información de la institución para la compra de más aparatos móviles con el objetivo de dotar a la mayoría de los empleados de estos y así poder estar más conectados entre sí.

Fotografiar actividades internas para ser difundidos por estos medios.

Recopilación periódica de informaciones de cada departamento que puedan ser utilizadas en los brochures y boletines.

Contratación de un diseñador gráfico que se encargue de la diagramación de los boletines y brochures.

Crear contenidos audiovisuales atractivos para los colaboradores, aprovechando los recursos tecnológicos que puede ofrecer la misma institución.

De manera concluyente, se consigue resaltar la importancia de gestionar la comunicación organizacional para lograr el éxito y la rentabilidad, en el caso de esta institución al ser gubernamental no es tanto lograr ser rentable, sino más bien deja huellas en la gestión gubernamental que está dirigiendo la nación ese periodo y poder dejar buenas referencias para los gobernantes futuros.

En el sentido corporativo esta tarea de realizar una buena gestión con la comunicación interna pues ayuda a aumentar el grado de compromiso en los colaboradores, aumenta la motivación y el sentido de pertenencia. Por otra parte, también fomenta el diálogo entre los departamentos y la participación e integración de los colaboradores en sus áreas de trabajo y con sus compañeros de otras áreas, esto también les permite conocer mejor la empresa.

CONCLUSIONES

Con este trabajo de investigación se ha determinado que la comunicación organizacional de una institución se desarrolla de manera más efectiva cuando fluye bidireccionalmente, quiere decir tanto de forma ascendente como descendente, a continuación, se detalla a qué conclusiones se pudo llegar luego de haber escudriñado dentro de la institución Centros Tecnológicos Comunitarios:

- Como no es posible anticipar lo que va a suceder con muchos temas, debe existir un plan que logre guiar a una buena comunicación entre los colaboradores es por esto por lo que se ha sugerido innovaciones en materia de comunicación que han evolucionado con el pasar del tiempo y han funcionado exitosamente en el siglo XXI para la mejora y el flujo de la comunicación interna en las organizaciones y además se logró comprobar que la comunicación positiva también es un determinante para mantener a los empleados en sincronía con todos los procesos y actividades que se desarrollan en la compañía.
- Según la radiografía realizada a su organigrama se pudo establecer una gran diferencia en la manera de comunicarse entre colaboradores de altos, medios y bajos mandos ya que esta fluye de una forma dinámica cuando se trata de enviar un mensaje desde la gerencia, sin embargo, la gerencia no escucha activamente a sus inferiores y estos no logran mantener un apego a la filosofía, misión, visión y valores de la organización, quiere decir que los objetivos no se cumplen de manera satisfactoria. No existe un lazo que haga que la clase obrera se sienta orgullosa de su institución, más bien el esfuerzo y el amor por su trabajo va en decadencia.

- Finalmente, se proponen una serie de estrategias y acciones que al ejecutarlas correctamente servirán de guía para la mejora continua de su comunicación interna como institución. Según los expertos, este proceso es sumamente importante para el éxito de los logros que se proponga cualquier empresa porque si sus empleados están motivados y comunicados, externalizan una confianza arraigada a los valores que generan en su día a día laboral y sus clientes externos, en este caso en particular, todos los dominicanos, estarán satisfechos con la labor social y tecnológica que quiere lograr los Centros Tecnológicos Comunitarios.

De manera concluyente, se puede afirmar que, trabajando internamente en el posicionamiento de las marcas, hará que los resultados externos sean más beneficiosos y que se reciban desde afuera de una forma integral, esto ayuda no solo a que la institución de manera individual tenga éxito, sino también que hace que el Gobierno Central tenga una acogida positiva entre todos los ciudadanos. Todas las instituciones públicas deben trabajar en conjunto desde su interior para que se logre el éxito de la gestión por los siguientes años y así continuar con la mejora y evolución positiva de toda la nación.

REFERENCIAS

- ¿Qué son los Centros Tecnológicos Comunitarios? Recuperado de: <https://ctc.edu.do/sobre-nosotros/quienes-somos>
- Aced, C, Arocas, M & Miquel, S. (2021). Manual de Comunicación Interna. España: DIRCOM.
- Agenciasdecomunicación.org ¿Qué es un plan de comunicación? ¿Por qué tu empresa lo necesita? <https://www.agenciasdecomunicacion.org/adc/que-es-un-plan-de-comunicacion-por-que-tu-empresa-lo-necesita.html>
- Anthoine, J. (2019) Why internal communications matters (p. 4). United States. <https://formanchuk.com/wp-content/uploads/2019/10/EBOOK-Why-Internal-Comms-Matters.pdf>
- Arras Vota, A. M. (2010). Capítulo 4: La comunicación en la Organización. Comunicación Organizacional (p. 151- p. 182). Chihuahua, México: Dirección de Extensión y Difusión Cultural.
- Berceruelo, B. y el equipo de Estudio de Comunicación. (3era edición, diciembre del 2016). Comunicación Empresarial (p. 43, 380) Madrid, España: Estudio de Comunicación.
- Brandolini, A. & González Frígoli, M. (2009) Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes (p. 16, 79, 102, 121) 1a ed. - Buenos Aires, Argentina, La Crujía.
- Bruno, E. (Octubre, 2018) ¿Qué es la comunicación interna? ¡Conoce 10 estrategias para elaborar la de tu empresa! Rock Content, Brasil. <https://rockcontent.com/es/blog/comunicacion-interna/>
- Capriotti, P. (4ta edición, Febrero, 2013) Planificación estratégica de la Comunicación Corporativa (p. 9) Málaga, España. IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

- Casasús, J. M. (2001). Perspectiva ética del periodismo electrónico. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 7, 49-55.
- Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC) (2021), <https://ctc.edu.do/sobre-nosotros/quienes-somos/>
- Cerezo, J. (2008) 1. La revolución de la prensa digital, (p. 3), Cuadernos de Comunicación EVOCA
- Cuesta, U., Menéndez T. y Ugarte, A. (Junio, 2011) *Comunicación y Salud: nuevos escenarios y tendencias*, (p. 35-36), Madrid, España, Editorial Complutense.
- Delgado, I. (Enero, 2021) ¿Qué es la comunicación? Recuperado de: <https://www.significados.com/comunicacion/>
- Especial Directivos (2018)., Tres factores de éxito de la comunicación offline. 1743, 56–57.
- Formanchuk, A. (1ª edición, 2011) *Branding Interno: Una trama inteligente*. Buenos Aires, Argentina : Edición Formanchuk & Asociados.
- Formanchuk, A. (1ª edición, 2010) *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Formanchuk & Asociados.
- Gómez, C. (Octubre, 2020). Progreso en Comunicación Interna: qué ha cambiado en los últimos años. *Capital Humano*, No. 357, p. 50.
- Guijarro Valentín, M. (Octubre, 2020) IEBS, Social Media, Comunicación Digital Blog <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>

- Majó, J. (Noviembre, 2012) La Comunicación: De los orígenes al internet (p. 65) Barcelona, España. Gedisa Editorial.
- Marcos Rodríguez, L. A. (Febrero, 2012), La Cultura Organizacional, EOI Blog
<https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Micó, J. L., Canavilhas, J., Masip, P. & Ruiz, C. (2008). La ética en el ejercicio del periodismo: credibilidad y autorregulación en la era del periodismo en internet. Estudos em comunicação, 4, 15-39.
- Mirapeix, M (2021) Comunicación Positiva, la clave en la comunicación empresarial, y corporativa, Agencias de Comunicación
<https://www.agenciasdecomunicacion.org/adc/comunicacion-positiva-la-clave-en-la-comunicacion-empresarial-y-corporativa.html>
- Mora-Figueroa, B. (2009) El Mercado global de la comunicación: éxitos y fracasos, Pamplona, España, EUNSA.
- Muñiz González, R. (5ta edición, 2014) Marketing en el siglo XXI, (capítulo 12), Madrid, España. Ediciones CEF.
- Luis Rojas. (2007). EL VALOR DE LA IMAGEN Planificando la crisis de imagen. Periódico Hoy.
- Núñez, K. K. (29 de marzo de 2012). GestioPolis: Recuperado el 18 de octubre de 2018, Web:
<https://www.gestiopolis.com/comunicacionorganizacional-tipos-flujos-barreras-yauditoria/>
- Peiró, R. (Diciembre, 2020). Tipos de comunicación.
www.economipedia.com

- Redacción (Enero, 2021) "Tipos de comunicación", www.Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/tipos-de-comunicacion/>
- Redacción, Gestión.org (2014) ¿Que es una estrategia organizacional? <https://www.gestion.org/que-es-una-estrategia-organizacional/>
- Santos García, D.V., (Primera edición, 2012) Fundamentos de la comunicación (p. 11), Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Singer, J. (2006). The Journalist in the Network. A shifting rationale for the gatekeeping role and the objectivity norm. p. 61-76. Trípodos, 23,
- Tamayo, S. (2020). Comunicación Interna, Clima Organizacional y Satisfacción. La Habana, Cuba: Folletos Gerenciales Volumen XXIV.
- Thompson, J. B. (1998) Los media y la modernidad, v. en español, (p. 54) Barcelona España. Editorial Paidós.
- Torres, J. (2009) ¡Como hemos cambiado!, 9. Comunicación Corporativa: al otro lado de la comunicación, p. 6 Cuadernos de Comunicación EVOCA.
- Trenza A., (Agosto, 2019). El blog de Ana Trenza, Definiciones, Plan Organizacional. Recuperado de: <https://anatrenza.com/definiciones/plan-organizacional>.
- Valdivieso, C. (2019). Los 6 problemas básicos de la comunicación interna. Recuperado de www.Portia.cl Sitio web: <https://www.portia.cl/los-6-problemas-basicos-la-comunicacion-interna/>

- Verde, A. M. (2016) Cortesía lingüística, educación vs descortesía lingüística, incorrección. Pedagogía profesional, Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor Pineda Zaldívar, La Habana, Cuba.