



Escuela de Graduados

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

DIAGNÓSTICO A LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA REPÚBLICA
DOMINICANA, (SEDE, SEP- DIC 2014)

Sustentante:

Lic. Patricio Jesús León Cruz
Matrícula 2013-0585

Asesora:

MSC. Alicia Álvarez

Santo Domingo, República Dominicana.
12 de Diciembre, 2014.

DEDICATORIA

A la Comunidad Profesional de la Comunicación Corporativa y a los investigadores de los problemas de la Comunicación, Información, Imagen Corporativa y estudios de percepción.

A la Sociedad Dominicana.

A mi amado sobrino Albert Liam.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por bendecirme y siempre iluminar mi camino

A mis padres Luis y Virginia por guiarme y encender en mí la sed por los estudios formales.

A mi familia, amigos y amigas por ser apoyo y aliento en mis procesos de formación.

A los maestros y maestras que he tenido en mis caminos por la educación formal e informal por contribuir en mi desarrollo.

A mis compañeros y compañeras de maestría con especial atención al equipo de Harvard: Ana Esther Peguero, Jennifet Guzmán, Lisselot Ynoa, Marcos Contreras y Yudelka Hernández. ¡Los magníficos! Por su amistad, inteligencia, talento y calidad humana.

A Exprésate Dominicano.

A usted que tiene este estudio en sus manos por su interés por conocerlo.

RESUMEN

El presente diagnóstico a la Dirección de Comunicación del MINERD¹, es un análisis que procura conocer; características de sus medios de comunicación, estrategias para el público interno, enfoque de comunicación bajo el cual opera, nivel de integración y empoderamiento del público interno y la influencia de su marco institucional en el trabajo de comunicación. El mismo es un esfuerzo por contribuir al empoderamiento e integración del público interno a la institución y sus procesos de transformación, pensando en la Dirección de Comunicación como una estructura integradora. En el capítulo I, se fundamentan los paradigmas que rigen la investigación, dividido en Teoría de Sistemas, Enfoque Social de la Comunicación y finalmente se amplía con un estudio exhaustivo de la labor de la Comunicación Corporativa desde una perspectiva teórica. En el cuerpo del capítulo II, se desglosan las situaciones insatisfechas en la gestión de la comunicación de la institución, que una vez fueron identificadas como; *-escasos conocimientos de los procesos de transformación y marco institucional por parte del público interno, construcción de mensajes poco creativos e interesantes, limitadas estrategias de comunicación y reducida interacción entre los mandos-* se describieron, explicaron y analizaron, seguido de una exposición sobre las deficiencias evidenciadas en la investigación, basadas en las técnicas de la observación, entrevista y encuestas. Es destacable que aun cuando este estudio busca comprender el trabajo de comunicación enfocado al público interno, constituye también una radiografía sobre las líneas de trabajo en comunicación hacia el externo.

ÌNDICE

¹ N. del A. MINERD: Ministerio de Educación de la República Dominicana.

Portada	
Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	ii
Índice General	05
Introducción	06
 Capítulo 1: Marco Teórico y Conceptual	 13
1.1 Enfoque Clásico Versus Enfoque Social de la Comunicación. Informe McBride. Comunicación para el Desarrollo.	13
1.2 Una Visión Sistémica de la Comunicación	19
1.3 Comunicación Corporativa	22
 Capítulo 2: Diagnóstico a la Dirección de Comunicación del Ministerio de Educación	 49
2.1 Monografía sobre uso y características de los Medios de Comunicación	50
2.2 Nivel de conocimiento, empoderamiento e información del público interno en función de las acciones que actualmente realiza la institución	58
2.3 Nivel de interacción de los públicos	60
2.4 Análisis respecto a las Estrategias de Comunicación	61
 Conclusiones	 65
Recomendaciones	67
Bibliografía	69
Anexos	71

INTRODUCCIÓN

1. Objeto de Estudio:

Diagnóstico a la Dirección de Comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana, (Sede, Sep- Dic 2014)

2. Objetivos generales y específicos:

Objetivo General: Diagnosticar la Dirección de Comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana (Sede, Septiembre- Diciembre 2014).

Objetivos Específicos:

- ✓ Describir el funcionamiento de los medios de comunicación que utiliza el Ministerio de Educación de la República Dominicana.
- ✓ Determinar el impacto de las estrategias de comunicación impulsadas por el Ministerio de Educación de la República Dominicana para su público interno.
- ✓ Explicar el modelo de comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana.
- ✓ Comprobar el nivel de integración y empoderamiento del público interno del Ministerio de Educación de la República Dominicana en los procesos de transformación.
- ✓ Relacionar la Gestión de la Dirección de Comunicación y su influencia en el marco institucional del Ministerio de Educación de la República Dominicana.

3. Planteamiento del Problema:

El Ministerio de Educación de la República dominicana, (MINERD) es la institución gubernamental encargada de regular el Sistema Educativo dominicano de conformidad con la Ley General de Educación No. 66-97, garantizando el

derecho de todos los dominicanos y dominicanas a una educación de calidad, mediante la formación de hombres y mujeres libres, críticos y creativos; capaces de participar y construir una sociedad libre, democrática y participativa, justa y solidaria, aptos para cuestionarla en forma permanente; que combinen el trabajo productivo, el servicio comunitario y la formación humanística, científica y tecnológica con el disfrute del acervo cultural de la humanidad, con la participación e integración de los distintos sectores de la sociedad, a fin de contribuir al desarrollo nacional y al suyo propio.

La Referida institución juega un papel fundamental en el propósito de alcanzar el Desarrollo Humano en la República Dominicana, además con las actuales transformaciones sociales ha tenido que asumir procesos de interés nacional que implica la integración y el empoderamiento de sus públicos, tales como El Pacto Educativo y El Plan Nacional de Alfabetización, por sólo mencionar dos de gran impacto mediático.

Se hace obligatorio destacar que El Ministerio de Educación cuenta con el mayor número de público interno del país según una investigación reciente de la Revista Forbes, por lo que comprender el comportamiento de sus recursos humanos y sus interacciones resulta enriquecedor.

La sociedad Dominicana está demandando resultados inmediatos de la institución rectora del Sistema Educativo Nacional, y los retos que ésta presenta son muchos y afectan de manera directa a todos los actores de sus públicos.

Si nos fijamos en los grandes procesos sociales de éxito a lo largo de la historia de la humanidad, un factor indispensable ha sido el involucramiento de sus actores y precisamente ese factor que se destaca es tarea de la gestión de la comunicación de cualquier institución, proceso o proyecto.

El sociólogo norteamericano Carlson afirma que la Comunicación en una organización constituye un esfuerzo organizativo para comunicar información y modificar las actitudes y comportamientos en beneficio de un cliente o de una causa. (Palencia-Lefler, 2011)

En 2007, El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD publicó el Informe Nacional de Desarrollo Humano, “Hacia una inserción mundial incluyente y renovada” en el que se planteaba tres razones de la pobreza extrema: la falta de compromiso político y empresarial, la ausencia de un pacto social y bajo nivel de participación social, nueva vez nos encontramos con un aspecto que aluden a la indispensabilidad de la comunicación para el alcance de los objetivos, la participación social. (PNUD, 2007)

La comunicación es el elemento central y el motor de estas transformaciones. La empresa debe, para existir y desarrollarse, apoyar el conjunto de sus mensajes con la construcción de un verdadero territorio de identidad y de personalidad. (Regouby, 1989)

Dada las tareas inmediatas y a futuro del Ministerio de Educación de la República Dominicana y sus transformaciones se hace importante estudiar la situación actual de su Dirección de Comunicación, entendiendo que una gestión efectiva de la comunicación viabiliza el alcance de los objetivos de la institución.

Esta realidad ante descrita nos motiva a estudiar el papel que está desempeñando la comunicación y dilucidar cuales son las causas y consecuencias que se emanan de la práctica comunicativa desde el Ministerio de Educación de la República Dominicana, así como validar o refutar la utilidad del modelo de comunicación bajo el cual opera la organización.

Grandes pensadores, historiadores, filósofos e intelectuales de diversas áreas del saber han coincidido al plantear que la base de desarrollo de los pueblos es su

educación y estamos de acuerdo, pero no es menos cierto que los procesos educativos así como los procesos de cambios no pueden ser posible sin la comunicación, una comunicación que implica un sujeto participante que deja de ser un emisor o perceptor para convertirse en un actor activo que intercambia roles.

Y nos preguntamos ¿Cómo se está gestionando la comunicación en una organización que está llamada a realizar cambios significativos para el desarrollo de la nación, responsable de la educación?

4. Planteamiento del Marco Teórico:

La Presente investigación se inscribe bajo una construcción teórica de fuerte sustento en los paradigmas de Comunicación para el Desarrollo, reflexión teórica sobre en enfoque clásico, versus enfoque Social de la Comunicación, Informe McBride, Teoría de Sistemas y Comunicación Corporativa.

5. Hipótesis:

La falta de Planificación de las estrategias de comunicación produce una gestión de la comunicación desfavorable.

Variable 1: Planificación

Definición Conceptual: Actividad fundamental en una organización en la que se establecen los objetivos y la manifestación pragmática de la estrategia a partir de acciones concretos para lograrlo.

Indicadores: Plan Operativo Anual diseñado.

Variable 2: Estrategias de comunicación

Definición Conceptual: Es el pensamiento estratégico de la comunicación que produce un impacto favorable en el posicionamiento de la imagen que desea proyectar una organización.

Variable: Plan de Comunicación anual Establecido

6. Justificación

Teórica: La comunicación es, sin temor a equivocarnos, el equilibrio o eje conductor de los procesos de transformación en todos los aspectos de la vida, y por vía de consecuencia también lo es para las instituciones, razón por la cual cada día toma más relevancia y auge el tema de la Comunicación Corporativa o Institucional y es objeto de estudio por distintas áreas del conocimiento. Esta investigación pretende constituirse en un estudio importante de consulta para empresas, organizaciones, instituciones de educación superior que deseen estar en contacto con aportes a la comunicación corporativa. Por otro lado, esta investigación tiene un valor teórico tal que presenta un diagnóstico desde el enfoque social de la comunicación, que según los organismos internacionales es la tendencia para las líneas de investigación, bajo el paradigma de la Comunicación para el Desarrollo.

Metodológica: Para poder dar cumplimiento a los objetivos de este estudio, se ha convenido realizar una investigación cualitativa para realizar un análisis respecto a las causas y consecuencias, que se generan en torno a la situación actual del Ministerio de Educación de la República Dominicana referente al manejo de su Comunicación Corporativa. Así mismo el cuestionario, instrumento seleccionado, recogerá las informaciones oportunas, a través de preguntas tanto cerradas como abiertas, que llevarán posteriormente a las conclusiones del presente diagnóstico. La presente investigación se basa en el Método Lógico-Inductivo, que a partir de casos particulares se elevan conocimientos generales. Esta elección se hace por entender que conociendo la gestión de la Comunicación en la Sede del Ministerio de Educación se puede lograr una visión global de cuál es el estado del Sistema Educativo Dominicano a nivel nacional en lo referente comunicación con sus públicos, que es el objeto de investigación en este estudio.

Práctica: Estudiar la Comunicación Corporativa de una institución de la naturaleza del Ministerio de Educación resulta interesante pues a partir de la descripción de la situación encontrada se pueden elevar acciones que busque realizar cambios y/o

ajustes en la relación de la institución con sus públicos. Este trabajo, busca animar a los profesionales a caminar por nuevo orden de la comunicación corporativa donde en vez de ver la comunicación como un aliado se convierta en el eje central y coordinador de las organizaciones. También a raíz de la misma se puede fortalecer la imagen institucional ante sus públicos. Pero, lo más importante es mostrar como las ideas que sustentan esta investigación pueden solucionar algunos de los problemas más importantes de la Comunicación Corporativa.

7. Marco Metodológico:

Según el propósito o finalidades perseguidas: Esta investigación es aplicada porque persigue poner en práctica los conocimientos que se generan de la misma.

Según la clase de medios utilizados para obtener los datos: Es Documental, de campo y experimental, ya que se apoya de documentos y publicaciones, además recoge informaciones a través de técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación. Asimismo va dirigida a modificar la realidad del objeto estudiado.

Según el Nivel de Conocimientos que se adquieren: También es Descriptiva y Explicativa. Descriptiva, porque persigue constatar cuales son los Medios de Comunicación que utiliza el Ministerio de Educación y detallar a grandes rasgos su funcionamiento. Por otro lado es Explicativa, pues en ella se analiza los efectos y las causas de la actual gestión de la comunicación que presenta el Ministerio de Educación de la República Dominicana.

En el marco de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas: Observación, recopilación documental, entrevista y encuesta. Para obtener informaciones a partir de documentos escritos, consulta de libros, tesis, folletos, revistas, boletines y cualquier otro tipo de información escrita importante y necesaria, se busca conocer, argumentar y brindar bases y estudios a través del uso de la recopilación documental. Se usó la encuesta y la entrevista para a partir de un conjunto de preguntas, determinar estados de opinión y características

puntuales, de la Dirección de Comunicación en el Ministerio de Educación de la República Dominicana.

Capítulo I: Marco Teórico o Conceptual

1.1 Enfoque Clásico Versus Enfoque Social de la Comunicación. Informe McBride. Comunicación para el Desarrollo.

La gestión de comunicación puede ser vista desde distintos enfoques o perspectivas, para este trabajo de investigación es oportuno hacer un esbozo de diferentes fundamentos teóricos e históricos que explican las características del enfoque clásico y el social de la comunicación, así como citar y describir los acontecimientos sociales y contextos que dieron vida a la ruptura de un enfoque y otro.

Iniciemos con el enfoque clásico de la comunicación, conocido como el modelo por excelencia de la comunicación, tomó auge a raíz de la Revolución Industrial, es actualmente el modelo bajo el cual operan muchas organizaciones tradicionales. En este modelo la información es la protagonista, prima la unidireccionalidad, hay una marcada tendencia a centralizar las informaciones, el flujo de las informaciones es descendente y existe una notable ausencia de la retroalimentación.

Durante mucho tiempo ese enfoque tuvo sus frutos, hasta que comienza a nacer una preocupación entorno al control que ejercían los países desarrollados en el ámbito de la comunicación, vista en ese entonces como información y se desatan profundas reflexiones y críticas. A raíz de esa preocupación, la UNESCO publicó en 1980 lo que se llamó el Informe McBride, bajo el título: “Voces múltiples, Un Solo Mundo”.

Para el estudio de la ruptura entre el enfoque clásico y el surgimiento de un nuevo orden de la comunicación con el enfoque social es obligatorio destacar el papel

que jugó la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 1977, cuando realiza una primera reunión en busca de que los países desarrollados estén a la par en materia de desarrollo, específicamente con los medios de comunicación, con los países sub-desarrollados, y que las informaciones no sólo fluyan para los países desarrollados.

Con ese encuentro la UNESCO instituyó una Comisión Internacional para el Estudio de los Problemas de Comunicación en el marco de su XIX Conferencia General, celebrada en Nairobi, África, integrada por 16 personas competentes de diversas procedencias, dentro de la misma incluían dos latinos; el colombiano Gabriel García Márquez y el chileno Juan Somavia. Dicha delegación estuvo presidida por el periodista Irlandés Seán McBride, Premio Nobel de la Paz en 1974 y Premio Lenin en 1977.

La comisión estaba integrada por destacados intelectuales de diversas áreas geográficas, 4 del continente asiático, 3 del africano, 5 del europeo y 4 del americano. Esto nos induce a afirmar que el informe contó con una diversidad de realidades en materia de comunicación y es uno de los referentes de su éxito, pues en el análisis del problema de comunicación influyó directamente la cultura.

¿Por qué formar una comisión para estudiar problemas de comunicación? Hasta ese entonces, la comunicación se asumía como un componente al margen del desarrollo, existía un monopolio en las grandes agencias de prensa, había una función de dirección donde la comunicación era de una sola vía, es decir vertical y unidireccional, las informaciones que llegaban a los ciudadanos pasaban por un conjunto de filtros, generando desequilibrios, desigualdades, exclusiones y conflictos de intereses, en consecuencia, la comunicación no jugaba un papel de orientación social para contribuir de manera efectiva a los cambios necesarios.

Es por la pregunta planteada en el parrafo anterior que expresamente citamos a (Jiménez, 2002) quien ofrece las premisas teóricas más importantes del informe McBride:

1ro. La Comunicación es fundamentalmente política. Ni los medios ni sus contenidos actúan en un vacío histórico, sino representan y cargan una intencionalidad política;

2do. En Nuestros días una época mancillada por la crueldad, la tortura, la guerra y la violencia- la comunicación no puede ni debe ser neutral. Por encima de los intereses parroquiales están los postulados de la paz, del desarme, de los derechos humanos, de la eliminación de la pobreza y de la lucha norte-sur que debe ser apoyado por la comunicación;

3ro. Nadie debe pretender ser el poseedor de la verdad única o de la verdad objetiva. Sólo se puede llegar a ella cuando existe libertad de información, uno de cuyos criterios esenciales reside en la pluralidad de las fuentes y en el libre acceso a las mismas;

4to. Frente a la gran diversidad política, económica y cultural en el mundo, no cabe pensar en un modelo o sistema universal de la comunicación, válida para los países desarrollados y en desarrollo, capitalistas y socialista;

5to. La omnipotencia de los medios de comunicación es una noción equivocada. La comunicación en sí misma no es la quinta esencia de la reacción, ni puede ser *deux machina* del desarrollo.

De hecho, como ha observado Jiménez, el informe plantea que la Unesco debería de intentar proteger lo que es la libertad de expresión, y la información y asegura que existía una influencia de poder en la comunicación. Todo esto con el fin de evitar que los medios fueran manipulados por los gobiernos, o por los intereses

económicos de los mismos. Este informe propone también políticas de comunicación para la independencia y autodesarrollo.

Democratizar la comunicación para el gobierno y el sector privado, investigar en el campo de la comunicación, crear nuevos sistemas de intercambios de comunicación, trabajar un nuevo concepto de comunicación institucional y establecer un nuevo orden de la información y la comunicación (NOMIC), son algunos de los beneficios que se lograron con el informe McBride.

Un aspecto claro y relevante que demuestra el Informe y que marca la ruptura entre el enfoque clásico y el social de la comunicación es la diferencia entre comunicación e información, la primera implica un proceso de retroalimentación y una conciencia del contexto del hecho comunicativo, mientras que la segunda tiene como propósito fundamental transmitir datos en una sola vía.

El Informe McBride marca un acontecimiento de mucha importancia, no sólo por haber sido el primer esfuerzo de democratizar el tema de la comunicación, sino además porque sus propuestas superaron los modelos teóricos existentes hasta entonces.

Llevando el Informe McBride al Sistema de una Organización, se puede entender que el fin es evitar que los mensajes que transitan por sus medios de comunicación no sean manipulados por las altas estructuras sino que el flujo sea en todas las direcciones.

(Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012) Plantean 4 modelos históricos de la comunicación que se detalla a continuación: El Modelo de agente de prensa /publicity, Modelo de información pública, Modelo asimétrico bidireccional y Modelo simétrico Bidireccional. El autor concluye que en la actualidad se precisa de un híbrido de los cuatro modelos debido a que presenta una visión contingente de la comunicación que permite responder a los problemas de la comunicación.

Analizando los 4 modelos enunciados anteriormente se puede deducir que los tres primeros modelos se alinean al enfoque clásico de la comunicación por su carácter informativo.

Hoy se sabe que la información sola no basta, para los procesos de cambios es preciso que la comunicación implique la participación de los sujetos.

José Veciana hace una interesante interpretación sobre la diferencia entre Información y Comunicación, vista desde la organización, define la primera como la transmisión de los conocimientos o hechos que un colaborador de la empresa debe tener para que pueda tomar las decisiones adecuadas a las situaciones empresariales, dadas, así como para adecuar su comportamiento al interés general de la empresa. Y sobre Comunicación plantea que es el proceso de transmisión de ideas o pensamientos de una persona a otra con el objetivo de crear comprensión en el pensamiento de la persona destinataria de la comunicación. (Vergés, 2002)

Últimamente fomentado por grandes organismos internacionales, bajo el paradigma del enfoque social de la comunicación, ha surgido un nuevo concepto denominado Comunicación para el Desarrollo con el que aparece, entre otras cosas, la idea de que la comunicación sea un sistema coordinador.

La comunicación, para el desarrollo según El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, es un proceso investigado y planificado que resulta fundamental para la transformación social mediante la ejecución de tres estrategias principales, defensa de los intereses de los ciudadanos a fin de obtener recursos y el compromiso de los dirigentes sociales en beneficio de las metas para el desarrollo, la movilización social para obtener una participación mayor y una distribución más amplia de la propiedad y la comunicación de apoyo para los programas, para lograr cambios en el conocimiento, las actitudes y las prácticas de participantes

específicos en los programas. Cuando se combina con las habilidades y actitudes adecuadas y se provee un ambiente habilitador, la comunicación es un factor determinante en el desarrollo del comportamiento positivo, la modificación del comportamiento y la potenciación de los individuos y grupos.

Un concepto importante para este trabajo es Desarrollo, que se concibe por muchos autores como una condición social, en la cual las necesidades auténticas de la población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas.

Es de gran aporte a este marco teórico la clasificación que (Beltrán, 2002) hace a las experiencias de comunicación y desarrollo:

Comunicación de Desarrollo, aquí el autor tiene la noción de que los medios masivos son necesarios para el progreso tecnológico, el crecimiento económico y desarrollo industrial trayendo esto consigo la modernización y transformación de los países subdesarrollados mediante la adaptación de un orden de crecimiento moderno, saliendo así del estado tradicional que no permite su desarrollo.

Comunicación de Apoyo al Desarrollo, aquí Ramiro Beltrán tiene la noción de que la clave para el logro de metas de proyectos específicos en campos diversos como la salud, educación, medio ambiente, organización social, entre otras, solo se logra con una comunicación planificada y organizada sin importar que sea masiva o no.

Comunicación Alternativa para el Desarrollo Democrático, para que los medios masivos e interpersonales, al expandir y equilibrar la participación y el acceso de la gente en el proceso de comunicación, el desarrollo debe asegurar beneficios en

común, como libertad para todos, justicia social, gobierno de la mayoría además de beneficios materiales.

Por último, la comunicación para el desarrollo aboga por la construcción de una sociedad inclusiva, participativa y equitativa que se refleje en sus organizaciones a través del trabajo de la Comunicación Corporativa.

1.2 Una Visión Sistémica de la Comunicación

Con el objetivo de fundamentar teóricamente este proyecto de investigación se hace necesario comprender los planteamientos de la Teoría de Sistemas de Ludwing Von Bertalanffy.

El filósofo austríaco Ludwig Von Bertalanffy, junto a otros es considerado el máximo exponente de esta teoría de sistemas o sistémica. No es por casualidad que dicha teoría ha penetrado en la mayoría de los escenarios de la ciencia, su enfoque de que analizar los hechos o fenómenos como un todo nos brinda una visión integradora.

Para Niklas Luhmann, la Teoría de Sistemas es hoy en día una concepción unificadora de significados y niveles de estudios muy diversos. (Luhmann, 2006)

Bertalanffy define sistema como un conjunto de partes que trabajan juntos como un todo hacia uno o diversos objetivos, en el cual la actuación del conjunto es más grande que una simple suma de la actuación de sus partes.

También, puede entenderse como una unidad organizada que al igual que el cuerpo humano consta de partes o subsistemas que se conectan, y el funcionamiento positivo o negativo de la unidad total depende de interrelación de sus partes.

Visto desde una perspectiva comunicativa, se ve a la organización como un sistema compuesto por diversos subsistemas que coexisten y trabajan para un fin común, es ahí donde entra la comunicación corporativa como elemento coordinador de ese sistema que hace que las partes puedan interactuar.

Gilda Rota y María Luisa Muriel, sostienen que el concepto de interdependencia es el eje principal de la teoría de sistemas. Esto significa que la interdependencia es lo que admite que los sistemas sobrevivan. (M, 1980)

La Teoría de Sistemas nos brinda una interpretación de la comunicación de forma global en una organización y resulta útil para comprender cómo se comunican los subsistemas entre sí.

Existen dos modelos de sistema en una organización, el cerrado y el abierto. El primero admite una comunicación vertical que se da de arriba hacia abajo es decir desde la estructura más alta de la organización hacia la estructura más baja y la segunda que supone una comunicación en diversas direcciones y contempla la retroalimentación.

Mientras que las estructuras dentro de los sistemas cerrados definen quienes tienen el poder y la autoridad dentro de la organización, las estructuras dentro de los sistemas abiertos explican cómo se da la interacción y la interrelación de los subsistemas.

Quizás fundamentado en esa idea es que (Capriotti, Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna, 2009) aboga por que en el análisis de los precedentes de la empresa se estudie los tipos de comunicación que se implementan en la organización, al momento que las categoriza en ascendente, descendente, horizontal y transversal, indica que a raíz de esa profundización se podrá entonces saber su nivel de participación en la gestión de los recursos humanos, las herramientas y su uso y valoración.

La profesora Lourdes Gutiérrez en su cátedra sobre Gerencia de los Medios de Comunicación Social para la Universidad Rafael Bellosó Chacín, postula que una organización bajo un sistema de comunicación en dos direcciones, ascendente y descendentes, es una de las recomendaciones básicas para luchar por una comunicación eficaz en una organización.

(Elías & Mascaray, 1998) Plantean algunas características al definir el sistema de las organizaciones tales como; la vinculación socio-técnica por la interacción entre elementos humanos y técnicos, la organización recibe estímulos y condicionamientos que funcionan en permanente interacción, la organización tiene la capacidad de adaptarse a los continuos cambios del entorno, las estructuras crean las condiciones que hacen posible la comunicación entre sus elementos y existe una supremacía de la totalidad del conjunto sobre sus partes.

Se entiende por entorno a los espacios en los que los miembros internos de la organización conviven con los líderes de opinión, proveedores, comunidad en la que opera la empresa y otros grupos focales que de manera indirecta se comunican con la misma. Usualmente la comunicación se da de manera informal y espontánea sin que se exhiban normas más allá de las que la cultura de los actores aflora de manera natural.

Otro teórico que percibe la empresa como un sistema es (Costa, 2001) que se interesa por conceptualizar la empresa como una entidad que tiene vida propia, es social y organiza los órganos que la componen.

Lograr un trabajo de la comunicación bajo una concepción sistémica abierta posibilita la construcción de una imagen coherente, fuerte y estable, puesto que todos los subsistemas permanecen enfocados a los mismos propósitos.

Como todo hecho social, la comunicación se asienta y alimenta en los actores de la sociedad y desde una perspectiva empresarial, sería en los públicos de una

organización. De ahí la razón de que todos los actores o públicos estén entrelazados.

En conclusión la visión sistémica de la comunicación, es ver a la sociedad, las organizaciones, empresas, proyectos y unidades desde el ojo del profesional de la comunicación bajo el principio de la teoría de sistemas.

5.3 Comunicación Corporativa

Para el desarrollo de este apartado, se utilizará los conceptos de Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional y Gestión de la Comunicación Empresarial para hacer referencia a la Comunicación Corporativa, esto así pues dependiendo el teórico, el país y el área de formación se han adoptado diversos nombres para el trabajo de la comunicación en una organización.

Se puede decir que las relaciones públicas son tan antiguas como la interacción entre los seres humanos y se hace evidente en las primeras civilizaciones, que usaban prácticas de relaciones públicas persuadiendo a sus miembros para que se sometieran a la autoridad de los grupos de poder, por otro lado en la edad media la iglesia católica es un ejemplo del uso de la comunicación para divulgar el cristianismo por gran parte del mundo. Más adelante también vemos el papel protagónico que jugó la comunicación para lograr la independencia de los pueblos, etapa en la que toma relevancia la figura de los agentes de prensa, a medida que las sociedades se fueron transformando también lo hicieron los medios de comunicación y las prácticas de Relaciones Públicas.

Efectivamente, como plantea (Rodríguez, 2001) existe una paridad entre el nacimiento de la conciencia del ser social y la necesidad de relacionarse con su entorno, de ahí que la comunicación tiene un carácter social.

Según el catedrático José Luis Sáez en (León, 2009) Comunicar es compartir una experiencia, -la percepción del mundo según una determinada estructura de conocimiento-, Para (Wright, 1963) la comunicación humana es “un proceso por medio del cual se transmiten significaciones de una persona a otra. Como intentaba explicar el lingüista soviético Reznikov, y a pesar de las dificultades que comporta una definición de signo valedera para todas las instancias o el concepto de significante, decía (Reznikov, 1970) que el signo era un objeto (fenómeno o acción), material, percibido sensorialmente”, que representa o sustituye a otro objeto y que se usa para percibir, conversar, transformar y retransmitir una información relativa al objeto representado o sustituido. A la hora de simplificar, sólo en apariencia, la definición, el mismo autor añadía que “el signo designa el objeto sólo en la medida en que éste (el signo) tiene un significado, mientras que el significado refleja el objeto sólo en la medida en que éste (el significado) se expresa en el signo.

Se entiende Comunicación como el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian conocimientos y experiencias. Este intercambio se realiza fundamentalmente a través de símbolos, señales y signos. (León A. B., 2013)

Mientras que Organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. Entidad que permite a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011)

“Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han estado definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demanda la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no” (Rodríguez, 2001)

Según Annie Bartoli citada en (Rodríguez, 2001, P. 5) Organización “en primer término significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado”

Para este trabajo de investigación conviene ver la organización como un sistema social que vive en constante comunicación con el entorno en la que se encuentra.

El especialista Uruguayo Antonio Pérez García, citado por (Rodríguez, 2001) se interroga sobre qué comunicación y qué organización se refiere la Comunicación Corporativa y continua cuestionándose si se refiere a la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos que interactúan entre sí y con los bienes, servicios, ideas, ilusiones, y otras de la organización.

Toda organización, sin importar su naturaleza, finalidad, extensión, ubicación geográfica o número de miembros internos, debe contar con estrategias en el área de la comunicación que deben ser dirigidas por una estructura que opere desde la empresa con el concepto de Comunicación Corporativa.

Esa unidad o estructura es importante que esté estrechamente unida a la más alta estructura de la organización o dirección superior, pues allí es donde se toman las decisiones que impactan el pensamiento estratégico de la misma, con esto se procura que esas decisiones logren ser percibidas ante sus públicos y de esta manera estrechar las relaciones empresa-públicos. Desde la vinculación de la Comunicación Corporativa con la Alta Dirección también se vislumbra una especie de asesoría en comunicación en la que se hacen las recomendaciones oportunas avaladas por el carácter investigativo del proceso de comunicación que se fundamenta en el análisis y estudio del comportamiento y percepciones de los públicos.

Mario Busto afirma que: la importancia de la Comunicación dentro de un grupo u organización radica en cuatro funciones principales: el control, la motivación, la expresión emocional y la información. (Busto, 2001)

A esta Comunicación que se da en las organizaciones se conoce como la Dirección, planificación y ejecución de la comunicación para la organización como un todo. Gestiona el discurrir de los mensajes dentro de la organización, realiza investigaciones sobre el conocimiento, actitudes y comportamientos de los públicos y luego utilizan esa información para aconsejar a los directivos sobre políticas o actuaciones de la organización. Gestiona la circulación de los mensajes fuera y dentro de la organización. (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012)

“La comunicación es el elemento central y el motor de estas transformaciones. La empresa debe, para existir y desarrollarse, apoyar el conjunto de sus mensajes con la construcción de un verdadero territorio de identidad y la personalidad” (Regouby, 1989, P. 50)

Para (Rodríguez, 2001) se comienza formalmente a hablar de Comunicación Organizacional en los años 50, pero es en los 60 cuando aparece el primer libro sobre el tema que plantea un abordaje teórico sobre la Comunicación Organizacional por el norteamericano Charles Readding. Y luego se va a expandir por todo Europa y Estados Unidos el estudio de la Comunicación Organizacional, lo que nos deja ver que, aunque sus prácticas inician con el hombre mismo, su estudio comienza a arrojar publicaciones hasta hace poco. A lo que (Capriotti, 2006) mas adelante catalogará como la administración de los recursos de comunicación de una empresa bajo el nombre de Comunicación Integrada de Empresa, usando el término de recursos como los procesos, del proceso de comunicación y asumiendo la creación y la remisión de mensajes de la organización a los grupos de interes.

Joaquín Maestre, uno de los teóricos de las relaciones públicas en España, define la comunicación corporativa como las técnicas que una empresa, una persona o un grupo utilizan para que, teniendo en cuenta la sociedad en la que se mueve y dirigiéndose a esa sociedad, se conozca e incremente su notoriedad, su prestigio y se consiga la confianza que se merece (Regouby, 1989)

Según Cutpli, Center y Broom la Comunicación estratégica, también llamada Relaciones Públicas, es la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito y su fracaso. (Palencia-Lefler, 2011)

(Costa, 2001) Ve la empresa como un complicado sistema comunicativo que genera y administra su propia imagen. Esta visión de Costa parece estar inscrita bajo la premisa de que aun las empresas no decidan gestionar eficientemente su comunicación están comunicándose inconscientemente con su entorno de manera indirecta, lo peligroso de esto es que el resultado podría implicar pocos beneficios para la organización.

No existe la no comunicación, en cualquier escenario sin importar contexto se da el proceso de comunicación, lo mismo pasa en las organizaciones, estas viven constantemente comunicando, aun cuando se decide “no comunicar”, tradicionalmente la comunicación en las organizaciones se ha dado de manera informal sin planificación ni objetivos establecidos, es ahí donde se encuentra la importancia de la Comunicación Corporativa, precisamente en gestionar formalmente la comunicación de las organizaciones para finalmente lograr una identidad coherente, fuerte y sostenible que se traduce en una imagen positiva ante sus respectivos públicos.

(Capriotti, 2006) Define tres motivos básicos que han llevado a la organización a tener la necesidad de comunicarse:

a) Toma de conciencia social: la organización toma conciencia de que es un ser social, vivo, que actúa y se relaciona con el entorno, y decide expresarse como tal. A esto ha contribuido, de manera determinante, el reconocimiento social que ha experimentado la organización como poseedora y administradora de un bien social muy importante: el trabajo. La empresa ha pasado de ser un "organismo de explotación" a ser un "organismo de crecimiento económico y social". De esta manera, la organización toma conciencia de su importancia social y decide manifestarlo. "La comunicación de institución significa, en primer lugar, la reapropiación de la empresa en su calidad de sujeto de enunciación" (Peninou, 1990: 88), que había perdido en beneficio de la marca.

b) La aceleración y masificación del consumo, que ha generado una alteración del ritmo de intercambio de bienes y servicios, a la vez que una creciente homologación de la oferta de los mismos en cuanto a precio, calidad, prestaciones, etc. "Estas dos circunstancias se traducen, para el público, en una mayor dificultad de registro de las diferencias" (Pibernat i Doménech, 1986: 81). Es decir, el público comienza a tener problemas para discernir, o más bien recordar, lo que diferencia a un producto de otro.

c) La saturación del ecosistema comunicativo, debido en gran medida a la abundancia de información sobre productos y servicios, que imposibilita a los individuos a asimilar toda la información que les llega, y que se ven obligados a seleccionar.

En otras palabras, ya no estamos hablando de unidades empíricas e informales de comunicación en las empresas o instituciones para que sirvan de portavoces de informaciones o de simple canales disfuncionales que repiten una y otra vez los mensajes que descienden desde las altas estructuras de una organización, más bien, por un lado lo que se requiere es de estructuras de pensamientos estratégicos que gestionen la comunicación enfocadas siempre a los objetivos de la organización y por el otro diseñar canales de comunicación creativos y efectivos

que intercambien de manera armónica mensajes desde distintas estructuras sin importar su nivel.

Creativos porque el reto es conectar con los públicos que, según la tendencia van a estar cada vez más dispersos y poco interesados, y efectivos porque en diversas ocasiones encontramos organizaciones que poseen muchos medios novedosos que no se ajustan a las características del entorno y la cultura de la organización.

Como Medio de Comunicación se hace referencia a los instrumentos o canales que transportan, dan forma o sirven de soporte de los mensajes por el cual se da el proceso de comunicación.

La Gestión de la Comunicación, responde en su campo de acción a dos roles distintos, ya que funge primero como un motor vinculador o integrador para el diseño de los mensajes que navegan por los medios de comunicación puesto que se alimenta de los públicos y a la vez los alimenta y segundo un estimulador de la pro acción en la conversación entre los diferentes mandos de una organización, es decir la gente voluntariamente siente la necesidad de participar en los procesos de comunicación, para ello la Dirección de Comunicación o Relaciones Publicas debe brindarle a los públicos las condiciones para que el segundo rol pueda darse.

El público de una organización está constituido por un grupo de individuos ilimitados que están unidos a una causa, misión, problema o tema, a su vez estos pueden estar segmentados o divididos por intereses, sectores o ideas, en el caso de la comunicación, desde la dirección estratégica el público se puede dividir por objetivos de comunicación y se impactan con estrategias guiadas por la segmentación, lo que quiere decir que tanto las estrategias como los medios son disimiles para cada público.

Guzmán Sánchez citado por (Capriotti, 2006), al teorizar sobre el público desde un abordaje organizacional dice que este no necesariamente tiene que estar unido

de manera física, sino que su condición primordial es la de responder de manera colectiva ante un estímulo, así como estar asociado mediante lazos mentales ante determinada realidad o tema.

El avance de la Comunicación Corporativa así como los efectos de la globalización y el postmodernismo ha hecho que dejemos atrás la clásica división de los públicos en internos y externos y crear una segmentación de los públicos que haga que el trabajo de comunicación sea más focalizado y especializado pues cada público requiere de atención particular. La Segmentación del público va a depender de la naturaleza de la misma, pero básicamente se puede presentarse de la siguiente manera; colaboradores internos, proveedores, instituciones a fin, competencia, consumidores o colaboradores externos, medios de comunicación, Estado, entorno social y sociedad en sentido general. Nótese que en la segmentación se ha incluido a la competencia, esto a sí ya que se hace necesario estrechar lazos con los competidores en el mercado, por un lado para la creación de posibles alianzas estratégicas, por otro para monitorear de cerca sus acciones, pues ya es sabido de sobra que es una parte de la investigación de la comunicación para el diseño del plan estratégico de la empresa y por último, porque la competencia puede convertirse en un vocero de la empresa y hasta en el mejor de los escenarios recomendarnos ante sus consumidores en caso de que ellos no puedan satisfacer las necesidades requeridas por múltiples razones.

Al momento de segmentar los públicos es fundamental tener en cuenta que una persona puede pertenecer a varios públicos a la vez, es decir una persona que labora en la empresa pertenece a los colaboradores internos, pero si tiene poder adquisitivo y asiste a un centro comercial en el que se venden los bienes o servicios de la empresa, esta persona se convierte automáticamente también en consumidor, es válida la aclaración porque ya hemos hecho hincapié en que la construcción de mensajes para cada público es distinta, pero a la vez debe mantener coherencia y sentido de unidad a la estrategia de comunicación. Cuando

una persona pertenece a más de un público de la empresa a la vez tiende a comparar los mensajes y validar su consistencia.

Hay una relación sugestiva entre públicos y medios, pues en el momento en que se producen los mensajes de la empresa, se debe pensar en cuales son los medios idóneos para cada público, para ello es interesante conocer las características de los medios y la capacidad de acceso de los públicos a ellos. Rapidez, costo, periodicidad, capacidad de contenido, forma de entrega, caducidad, frecuencia, alcance, adaptabilidad, nivel de uso, conectividad y disposición de retroalimentación son aspectos a tomar en consideración para la selección de medios. La elección del medio adecuado garantiza que el mensaje llegue a su destino.

Al respecto (Golhaber) sostiene que la comunicación organizacional envuelve mensajes, su flujo, su objetivo, dirección y el medio practicante.

(Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012) Establecen 6 etapas claves para el trabajo de las Relaciones Publicas que son: Investigación y análisis, Formación de Políticas, Programación, Comunicación, Retroalimentación y Valoración y ajustes.

Al hacer una interpretación de los puntos focales de esta etapa describimos los pasos que la componen. El primer paso es el de Investigación y análisis, en él se procura conseguir informaciones relevantes sobre la naturaleza y la extensión de las situaciones insatisfechas de las Relaciones Publicas, y se nutre de los grupos de interés que convergen con la institución. El paso dos es de Formación de Políticas, en el que se diseña el pensamiento estratégico desde la gestión de la comunicación a raíz del proceso de investigación, mientras que en el de Programación se activan las decisiones emanadas del pensamiento estratégico, se hace la delimitación de los públicos y se elaboran las estrategias alineadas a los objetivos, el siguiente paso es el de Comunicación, es la parte operativa del trabajo de comunicación, en este se activan los canales y medios de comunicación

y se alimentan, luego viene el paso cinco que corresponde a la parte de Retroalimentación, que es de suma importancia ya que en ella se recogen los efectos de las estrategias y los mensajes, es el espejo que permite conocer en qué medida el pensamiento estratégico planteado está siendo efectivo, finalmente está el paso seis que corresponde a la Valoración del Programa y los Ajustes, es el momento en que se rediseñan, cambian, mantienen o caducan las tácticas, esta etapa debe ser vista como una oportunidad de conocer a los públicos y establecer nuevos principios en el trabajo de la comunicación.

Las organizaciones tienen para la Comunicación Corporativa una doble perspectiva: la interna y la externa, como es de sobra conocido. La primera plantea todo lo relativo a la conexión requerida entre los miembros de una determinada estructura para acometer unas metas comunes y la segunda se refiere a la vinculación de la organización con el entorno en el que desarrolla sus actividades, con el fin de alcanzar a un determinado nivel de rentabilidad económica y social. (Castro, 2007)

Lógicamente, la comunicación Corporativa, vela y administra de forma estratégica los mensajes que van a estar en contacto con sus diversos públicos de interés a través de los medios de comunicación con que cuenta la empresa.

Cabe asumir que los Medios de Comunicación son la fuente más importante para que el público se informe y se forme una opinión del mundo empresarial en general, y de cada empresa en particular. (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012)

Desde la Gestión de la Comunicación Corporativa los medios de comunicación dejan de verse como un simple canal y se convierten en una oportunidad de investigación para conocer los públicos y desarrollar estrategias y aportar a la rentabilidad de la organización.

Con el desarrollo tecnológico, la tendencia es que junto al paso del tiempo se sigan incorporando nuevos medios, según las necesidades de la institución y las características de los públicos objetivos, que se alineen a las estrategias y los mensajes se adapten.

María Luisa Muriel y Gilda Rota, definen la Comunicación Institucional como una disciplina destinada a fortalecer los esfuerzos de las instituciones públicas para optimizar la eficacia de su gestión a favor del desarrollo y el cambio. (M, 1980)

(Castro, 2007) sostiene que la Comunicación Corporativa dentro del grandioso y variado universo genérico de la comunicación, se puede convertir hoy en día en la respuesta adecuada para la empresa o para cualquier otra modalidad de organización que trabaje en un entorno en el que, por necesidad, se establezcan muchos lazos a la hora de acometer sus tareas. Castro buscando aclarar el rol de la comunicación en las empresas, explica que el nombre Comunicación Corporativa actuará como un paraguas bajo el que se van a resguardar acciones que tienen sus propias singularidades: actos de relaciones públicas, relaciones con los medios, comunicación financiera, desarrollo de la identidad corporativa, comunicación de crisis, etc. Esto nos demuestra que, siendo la Comunicación Corporativa una especialidad, existen otras subespecialidades que pueden trabajar acatando una estrategia global.

Asegura además, que esta estrategia de coherencia en la comunicación genera un cúmulo de energías que incrementa considerablemente las posibilidades de alcanzar buenos resultados. Y es éste, y no otro, el fin último que persigue la Comunicación Corporativa, siempre que ésta se desarrolle en su verdadera y necesaria amplitud.

Blaw y Tomas, citados en (Adler & Marquadf, 2010) al conceptualizar sobre la Comunicación Corporativa, asume dos posturas relevantes. En la primera la plantea como una perspectiva integrada de toda la comunicación generada por

una organización ante todos sus públicos objetivos relevantes, especificando que cada emisión de comunicación debe apoyar y acentuar la identidad corporativa, la otra postura añade que esa comunicación está encaminada a alcanzar objetivos planificados. De sus planteamiento se derivan a su vez dos críticas, primero es evidente como Blaw y Tomas destacan el carácter de la planificación de la comunicación, después de que en la primera parte de este marco teórico se hablara de la planificación como una de las características del enfoque social de la comunicación, pero por el otro lado los autores utilizan el adjetivo “relevantes” para acompañar la palabra público, lo que nos presenta una idea no compartida, puesto que tal y como más adelante se va a bosquejar cada público tiene su importancia y se conecta e interrelacionan entre sí, obviamente visionando la comunicación desde un paradigma sistémico.

Con el fin de establecer el funcionamiento practico de la Gestión de la Comunicación, (Castro, 2007) postula cuatro pasos que debemos dar a la hora de desarrollar las tareas propias de la gestión de la Comunicación Corporativa: la producción de las ideas, la elaboración de los mensajes en función de los distintos canales, el desarrollo de la estrategia por plazos y la valoración de los resultados.

El desarrollo de la Gestión Comunicativa en una organización persigue varios fines entre ellos la construcción de una buena imagen corporativa ante sus grupos de interés, una cultura corporativa favorable, una sólida y reconocida identidad corporativa y un clima laboral adecuado.

En la actualidad como destaca (Luthans, 2008) las empresas no deben ser reactivas a los cambios que generan en su cultura, sino tomarle la delantera a los mismos. Si la empresa posee una gestión de la comunicación favorable, los públicos asumirán los cambios sin grandes interferencias y resistencias, porque ya se habrá allanado el camino desde la comunicación estratégica.

(Adler & Marquadt, 2010) plantean que la sociabilidad, distribución del poder, autonomía en el trabajo, grado de estructura, premios por logros, oportunidades de crecimiento, tolerancia al riesgo, conflicto y el cambio, así como el apoyo emocional son elementos que diferencian una cultura corporativa de otra.

Antes de trabajar la comunicación corporativa de una empresa debemos comenzar por diagnosticar su cultura. Bien (Bartoli, 1992) establece las siguientes interrogantes; ¿La comunicación interna practicada es compatible a la cultura existente?, ¿El ritmo del plan de comunicación se ajusta a la intensidad de movilidad de la organización? Las respuestas tienen el objetivo de que miremos la cultura corporativa como una guía en el diseño e institucionalización de los procedimientos y políticas comunicativas y no se fracase en el intento.

Aunque resulta laboriosa la tarea de reconstruir una imagen corporativa que se ha visto afectada negativamente de manera fuerte, no es imposible y perfecto lo sustenta (Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 2013) al decir que ninguna imagen es definitiva, porque esta puede ir variando en base a los contextos que se vayan desarrollando, con un trabajo eficiente desde la Comunicación Corporativa se puede cambiar percepciones y por vía de consecuencia mejorar la imagen de la empresa.

Lo común es que las empresas crean un bien o servicio, fijan un precio competitivo para el público al que va dirigido y posteriormente es lanzado al mercado, pero las cosas han cambiado, en la actualidad esta práctica no es suficiente, es necesario que las empresas se puedan comunicar con sus clientes actuales y a futuro, empleados, proveedores, canales de distribución, medios de comunicación, y público en sentido general, es allí donde se hace necesario trabajar la imagen corporativa como un aspecto diferenciador.

Sobre lo anteriormente expuesto (Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 2013) hace un ejercicio en el que pone como ejemplo la cantidad de

productos parecidos uno al lado de otro que hay en una góndola de un supermercado, para referirse a la saturación de la oferta de productos y/o servicios.

Al final del proceso de compra, el público o el consumidor elegirán la empresa, producto o proyecto que tenga la imagen corporativa más fuerte, positiva, amigable y segura que fidelice sus públicos y logre al anhelado sentido de apego al producto, servicio y/o empresa.

Sobre el concepto de Imagen Corporativa resulta atractivo resaltar una aclaración que hace (Costa, 2001), al explicar que aun cuando asociamos la imagen corporativa con los aspectos físicos y tangibles de la organización no es así, más bien dice el referido autor que se refiere al imaginario colectivo, es decir a las imágenes que los individuos crean en la mente.

Continúa diciendo que “La imagen de la empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de modo u otro – directa o indirectamente- son asociadas entre sí (lo que genera el significado de la imagen) con la empresa, que es su elemento inductor y catalizador” (Costa, 2001, P. 14)

Es revelador el planteamiento de Costa sobre la imagen de la empresa pues hace notar la sigilosidad y delicadeza que requiere planificar la comunicación corporativa de cualquier empresa, y en consecuencia construir su imagen corporativa.

Se puede decir entonces, que la imagen corporativa se convierte en el tesoro apreciado de la estructura de Comunicación Corporativa para cualquier empresa y que esta afecta directamente hoy mas que nunca el pasado, presente y futuro de la misma.

(Riel, 2001) Cita a Margulles, para explicar que Identidad Corporativa es la suma de todas las maneras posibles que una empresa elige para que sus públicos la conozcan, más adelante cita a Blauw, quien sostiene que Identidad Corporativa es el conjunto de los medios visuales y no visuales aplicados por una empresa para auto presentarse ante sus públicos.

(Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 2013) realiza un planteamiento importante respecto a los beneficios adicionales que se obtiene fruto de una Imagen Corporativa favorable, dentro de las que destaca; vender mejor, atraer mejores inversores y atraer mejores trabajadores.

Sobre el último beneficio que enuncia Capriotti, Atraer mejores trabajadores, presentamos tres ideas que la refuerzan; 1. La empresa que tiene mejor imagen ante sus públicos son utilizadas como modelos en las Instituciones de Educación Superior, que son los espacios de formación de los futuros profesionales. 2. Los estudiantes de grado y postgrado anhelan formar parte de aquellas empresas que tengan mejor posicionamiento en el mercado y 3. Los empleados de la empresas con una positiva imagen corporativa, se vuelven en portavoces de la empresa a través del sentido de orgullo y pertenencia. Esta triple argumentación funda otras de las razones por la que las empresas deben gestionar su identidad corporativa.

En líneas generales, el pasado referido autor propone un mapa de imagen corporativa, para este trabajo no vamos a explicar en que consiste, pero si es significativo mencionar los indicadores del mismo, que son; fiable, joven, creativa, dinámica, innovadora, socialmente responsable, buen servicio post venta, tecnológicamente avanzada, preocupación por el medio ambiente y ofrecimiento de productos de alta calidad.

Para hacer alusión al punto número 3 que enuncia al autor sobre la relación imagen corporativa y empleados, lo conectamos con el planteamiento de (Villafañe,

2006) bajo el nombre de reputación interna quien la define a manera de procedimiento corporativo entendido como el efecto de las políticas en las que se concreta su proyecto empresarial.

De ahí se derivan las variables para medir la llamada reputación interna por Villafañe; relación con los mandos inmediatos, calidad laboral y condiciones de trabajo, reputación de la alta dirección, valores éticos y profesionales, imagen exterior de la empresa e identificación con el proyecto empresarial. Dichas variables están ordenadas por orden de importancia.

Desde la gestión de la comunicación se hace mucho énfasis en los estilos de comunicación que se desarrollan en la empresa, precisamente para conocer, entre otros aspectos, los niveles de interacción entre los subsistemas, por eso no es sorprendente a raíz del estudio de Villafañe que el componente más determinante para la reputación interna sea la calidad en las relaciones de los empleados con sus jefes inmediatos.

Es, sin embargo, la empresa que, segura de las ventajas del intercambio con sus públicos, debe estar interesada en que ocurran los procesos de comunicación.

Naturalmente, por su carácter intangible y de multidependencia, en la construcción de la imagen corporativa incidirán muchos factores en su desempeño.

A lo interno de la organización se dan dos formas de comunicación; la formal que responde a objetivos establecidos por la Comunicación Corporativa y la informal que también es monitoreada por la Comunicación Corporativa pero que se da de forma espontánea, sin olvidar que esta última también construye la imagen de la empresa. Las interacciones informales no deben ser prohibidas o censuradas sino todo lo inverso, se deben estimular como un recurso para fomentar el liderazgo, el trabajo en equipo y finalmente una cultura favorable.

Por otra parte, Fernando Martin, citado en (Rodríguez, 2001) traza algunas actividades puntuales del trabajo de la comunicación para empresas o instituciones con miras a fortalecer su imagen como; coordinar y ejecutar el plan de comunicación estratégica, difundir las actividades realizadas y procurar una comunicación transparente. En definitiva, estrechar relaciones con los medios de comunicación y velar por la calidad de las informaciones.

Para profundizar sobre el quehacer práctico de la Gestión de la Comunicación (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012) desarrollan varios elementos que describen el quehacer de la comunicación en una organización:

Asesoría: sugiere acciones de comunicación a los altos mandos de una organización. Tómese aquí la función de asesoría en dos sentidos; como proponente de acciones a tomar, pero también como asiduo consultor de los directivos.

Investigación: con la idea de diseñar las acciones de la comunicación, conceptualiza y analiza las actitudes y comportamientos de los públicos. Por lo que no deberá perderse de vista el carácter eminentemente teórico, social, informativo y práctico del proceso comunicativo de las empresas.

En comunicación el recurso investigativo es constante debido a los cambios que sufren una organización y sus públicos. Una área de especialización de la Comunicación es la Auditoria de Imagen, sobre ello (Díaz, 2004) sostiene que un estudio sobre la Identidad Corporativa analiza el estado actual de los aspectos de la imagen de la empresa, sustentado en las variables de reconocimiento, recordación y evaluación. El reconocimiento es la notoriedad de la empresa ante sus públicos, la recordación es el sitio que tienen los públicos a la empresa entre los tres primeros recordados de modo espontaneo en su categoría y la evaluación es el grado de satisfacción o insatisfacción de los públicos con relación a la empresa, sus bienes y/o servicios.

Relaciones con los medios: citado por muchos como gabinete de prensa, son las acciones llamadas a crear, mantener y administrar relaciones armoniosas con los medios de comunicación, teniendo en cuenta los medios que las generaciones van asumiendo a raíz del postmodernismo, con este trabajo se procura alcanzar una alta cobertura de las informaciones positivas de la organización que se genere fruto de la planificación del trabajo de comunicación. Un aspecto a resaltar es que estos medios son externos y no los administra la organización y las informaciones que trascienden contienen los mensajes claves.

Publicity: es la información que un medio de comunicación presenta sobre las acciones, eventos, acontecimientos y noticias de una organización sin que la organización la gestione directamente, mayormente los mensajes claves de la empresa no son destacados.

Relaciones con los trabajadores/miembros: en este trabajo se toma en cuenta tanto la información como la comunicación y se interesa en dar salida a las situaciones y necesidades de los miembros de la organización, también busca motivar la asociación y participación de los mismos, sin importar su nivel en la estructura.

Vocería: Existen voceros formales e informales dentro de la empresa. Primero hablemos de los formales que son aquellas personas seleccionadas y entrenadas que tienen vasto conocimientos de la empresa y aptitudes de comunicación efectiva y afectiva y fungen como representantes que comunican la posición de la organización. Por otro lado nos encontramos a los voceros informales, dentro de una organización todos los empleados de una forma u otra se convierten en voceros, pues ellos son parte de la empresa, de igual forma existen los líderes que son parte de los colaboradores internos con arraste o con importantes niveles de influencias. La Comunicación Corporativa adiestra y planifica el que hacer el vocero formal, mientras que acompaña y monitorea al informal, usándolos como

aliados para propagar los mensajes claves de las estrategias de comunicación, siempre es pertinente identificar este tipo de vocería y ante situaciones de crisis suministrarle las informaciones oportunas pues en algunos casos estos toman la delantera a la hora de responder cuestionamientos o requerimientos de información. Colaboradores internos como el personal de recepción, ventas, capacitadores, maestros de ceremonias y personal de lobbismo son voceros permanentes que se deben tomar en cuenta en el diseño de las estrategias.

Relaciones con la comunidad: fortalece nexos entre la organización y la comunidad que le rodea para establecer un vínculo mutuamente beneficioso.

Relaciones institucionales: establece relaciones con organizaciones de su mismo sector o empresas de la misma naturaleza.

Asuntos gubernamentales: pertenece a las relaciones institucionales, pero se enfoca en la gestión de las relaciones con los poderes públicos. Gestiona las normas, formas, políticas, procedimientos y asuntos protocolares ante alianzas o convenios entre instituciones.

Gestión de conflictos potenciales: establece estrategias para manejar los temas que pudiesen generar problemas. Aquí la Comunicación Corporativa actúa como preventiva y enfrenta las crisis que se generan.

Relaciones financieras: Establece relaciones positivas con los inversionistas y las instituciones financieras.

Relaciones sectoriales: relaciones con gremios, sindicatos y/o asociaciones.

Desarrollo/ captación de fondos: Establece relaciones con grupos que pueden invertir y servir de apoyo de forma económica para la sustentación de proyectos que se generen en la organización.

Eventos y Protocolo: Diseño y ejecución de los eventos especiales de la organización, se procura mantener la identidad corporativa en cualquier espacio, así como posicionar los mensajes claves de la institución, vela por poner en práctica las normas y filosofía de la organización. Vela por las prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad medio ambiental en los eventos.

Comunicación de marketing: Sirve de apoyo a través de las técnicas de las Relaciones Públicas para incrementar las ventas de los bienes o servicios de una organización.

Lobbismo: Es una de las tareas más minuciosas de la gestión de la comunicación, algunos lo nombran cabildeo y se enmarca dentro de las relaciones con los poderes públicos. Es persuasivo, táctico y no espontáneo, requiere la capacidad de influir a través de acciones de comunicación. La función del lobbismo es injerir en el proceso toma de decisiones públicas y modificar la forma de pensar de los que tienen el poder a favor de una postura de la empresa. Las estrategias de comunicación para el lobbismo responden a los enfoques estratégicos de la organización, es de carácter confidencial y no se exhiben dentro de las memorias de la institución o de los logros de la misma.

La labor de la Comunicación Corporativa supone agrupar de manera integradora las áreas de la empresa que de una forma u otra apoyan la gestión de la comunicación, tales como; publicidad, mercadeo, creatividad y producción, prensa, responsabilidad social empresarial, audiovisuales, eventos y protocolo, relaciones con los medios y relaciones con los grupos de interés, ubicadas bajo una sola sombrilla que armoniza las áreas y hace un esfuerzo consciente para que todas actúen como una orquesta sinfónica en la que cada sonido, instrumento, ejecutante y nota están debidamente organizadas y acopladas como un todo para un fin común; construir una sola pieza musical perfecta, audible y agradable al oído de todos los espectadores que a final de cuentas vienen a ser los públicos que administramos en la Comunicación Corporativa.

Según (Adler & Marquadf, 2010) La comunicación corporativa es la suma de las funciones de la comunicación de marketing con los profundos signos de comunicación organizativa y comunicación de dirección. La corporativa es, especialmente la combinación de varios expertos en comunicación que trabajan desde un cuadro estratégico integralmente logrado para regularizar las acciones de comunicación.

Para esto se construyen los famosos libros de marca o de identidad corporativa que sirven como un documento de apoyo a la labor de los profesionales de la comunicación corporativa y un material consultivo e instructor con el fin de exhibir las normas y políticas para vehiculizar efectivamente los mensajes de la empresa, explicar sus condiciones, variaciones y contextos, prevé los lugares, soportes y medios del mensaje y finalmente permite alcanzar coherencia en la identidad corporativa.

En algunas organizaciones persiste la idea errada de que la identidad corporativa no es más que un logotipo, y simbolismos utilizados por una organización. Esa idea errada debe ir cambiando y extender la Identidad Corporativa al uso de símbolos, comunicación, comportamientos, cultura y filosofía de la empresa. Es brindar a la identidad corporativa un carácter abarcador donde no solo se tome en cuenta lo que se ve, sino también lo que se siente es decir elementos intangibles, pero aun así que comunican.

Al proyectar las responsabilidades de la Comunicación Corporativa (Adler & Marquadf, 2010) plantea en primer lugar crear iniciativas con miras a reducir las discordancias entre la identidad deseada y la imagen actual, teniendo en cuenta la interacción estrategia imagen e identidad, en segundo lugar desarrollar el perfil de empresa tras la marca y posteriormente normalizar las tareas en el área de comunicación para institucionalizar los procesos.

En adición a las funciones que se han descrito sobre la Comunicación Corporativa se encuentra además, la parte de fiscalizar y velar por que la institución cumpla con su marco institucional es decir por su misión, visión, objetivos y valores y la integridad de los mensajes claves.

No se puede olvidar que al fin y al cabo, la Comunicación Corporativa es hoy por hoy una visión estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo. La premisa es que, si diseñamos efectivamente las estrategias de comunicación de una organización, contribuimos sin lugar a dudas a que la organización marche hacia el alcance de su marco institucional y logre de manera sostenida sus objetivos de rentabilidad económica y social. Desde la Gestión de la Comunicación Corporativa se aspira a que la empresa se haga notar ante sus públicos aumentando su reconocimiento, recuerdo y posicionamiento.

No se puede finalizar este apartado sin esbozar otra de las ocupaciones de la Comunicación Corporativa es la gestión de crisis en las organizaciones que últimamente se ha hablado mucho.

Muchos hemos visto casos de cómo la ausencia de comunicación ante escenarios de peligro, desastres, incertidumbre, problemas o riesgos hace que la situación se torne más caótica e incluso los procesos de conflictos se alarguen o profundicen.

Se pueden catalogar como crisis a los distintos escenarios no planificados que se presentan en la organización, aquellos que no estuvieron dentro de los planes sin importar que sean producidos por agentes externos o por factores que se escapan de las manos de la organización, pueden ser a menor o a mayor escala, pero siempre va a requerir atención inmediata del equipo de Comunicación Corporativa.

José Pinúel Raigada citado en (Adler & Marquadf, 2010) entiende crisis como el efecto a un cambio imprevisto entre dos circunstancias, cambio que ponen en peligro la imagen y la estabilidad natural de una organización.

Como advierte, Steve Albrecht también citado en (Adler & Marquadf, 2010) ve las crisis como incidentes específicos que pueden desequilibrar una organización atendiendo a la extensión de la empresa, cantidad de clientes internos, del producto y de sus servicios. El autor sigue revelando que salvaguardarse de una crisis no consiste solo en hacer esfuerzos por tratar de detener el golpe que está perjudicando la imagen de la empresa, implica muchas más acciones de respuesta más allá de explicar a los medios de comunicación lo sucedido y desvincular a la institución del hecho sucedido.

Es importante aclarar que las crisis no solo se trabajan desde la Comunicación Corporativa cuando pasan a una dimensión mediática, hay que recordar que el público interno también es importante y puede representar como dificultad importante para imagen ante ese público.

Pero, ¿Cómo se gestiona la crisis desde la Comunicación Corporativa?

Lo primero, es que el trabajo de comunicación ante la crisis no debe ser en su generalidad para atacar consecuencia, sino para atacar causas y ante eventualidades inéditas se atacan tanto causas como consecuencias. Se atacan las causas como una forma de prevenir que la empresa se enfrente ante situaciones delicadas que podrían afectar negativamente la imagen de la empresa.

(Adler & Marquadf, 2010) propugnan por cinco cuestiones a responder inmediatamente se genere una crisis; 1. ¿Puede aumentar la crisis en intensidad? 2. ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas? 3. ¿Puede interferir la crisis en la situación normal de

nuestra actividad empresarial? 4. ¿Perturbará a la imagen global de la organización? Y 5. ¿Puede perjudicar la crisis a las bases de la organización?

Luego se concibe un plan de contingencia con las estrategias y acciones a realizar, una vez se presenta la crisis la estructura de Comunicación Corporativa elabora un plan para atacarla conjunto con una matriz de ataque que segmenta los públicos involucrados y/o afectados y se elaboran los mensajes claves que posteriormente se comparten y transmiten a todos los actores de la empresa para que conozcan la situación real y puedan manejar las informaciones oportunas y las soluciones que se plantean. Lo que no puede pasar es que el público externo requiera una información de la empresa y el público interno no tenga como satisfacer esa necesidad de información, ya sea por desconocimiento o por manejo de informaciones erróneas.

Con el objetivo de destacar el valor de la investigación en la comunicación González Herrero citado en (Capriotti, Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna, 2009) defiende la idea de que ante situaciones de crisis se investigue como se vio afectada la organización entre sus públicos y que se analice los medios de comunicación, con esto se logra por una parte conocer la posición y actitudes de los públicos y por otra cuales medios se mantienen en funcionamiento, así como analizar las retroalimentaciones que se dan por los mismos.

Desde la comunicación se trabaja ante las crisis para reducir los niveles de incertidumbre, aclarar, ordenar y administrar las informaciones entorno a la situación, restaurar, mantener o cambiar la imagen de la empresa ante los públicos y para prever replicas o el auge de la crisis. Siempre teniendo en cuenta que la respuesta debe ser inmediata, porque mientras más tiempos los públicos permanezcan sin conocer la posición de la empresa más serán los rumores y especulaciones, asimismo se recomienda actuar con la verdad y respeto, cada público debe ser informado de manera indistinta entorno a sus intereses, ya que

cada uno de estos formará expectativas dependiendo de su vínculo con la organización y la situación presentada.

Diversas Direcciones de Comunicación Corporativa diseñan los manuales de crisis que esbozan los patrones de comportamientos que debe adoptar los miembros de la empresa ante determinadas situaciones, el famoso ¿Y ahora, qué hago? Algunos profesionales aseguran que los manuales de crisis no representan en gran medida una búsqueda por apalea la crisis en los momentos en que se presentan, debido a que los escenarios de crisis son diversos y resulta impredecible pronosticarlos, sin embargo los manuales constituyen una guía y un precedente, los manuales sirven de orientaciones y se deben revisar cada vez que la Dirección lo considere para hacer los ajustes de lugar.

Numerosos autores coinciden en algunas recomendaciones para el trabajo de la crisis desde la Comunicación Corporativa; hablar con la verdad, no evadir las interrogantes por parte de los públicos de la empresa, evitar la expresión “sin comentarios”, no darle informaciones a algunos públicos y a otro no, no tener preferencia con los periodistas al momento de dar declaraciones públicas, en el caso de que existan informaciones confidenciales se deben explicar los motivos con el objetivo de que los públicos entiendan que no es deseo de guardar informaciones u ocultarlas, en caso de que sea necesario aumentar los flujos de información, reducir a su mínima expresión las especulaciones y los rumores.

Los rumores son informaciones que navegan por medios disímiles a los de la empresa, es importante que se controlen para evitar su mayor trascendencia.

Otra sabia recomendación es no contar lo ocurrido de manera parcial para bajar las tensiones, pues si luego de descubren otros aspectos de la crisis después de esta haber mermado, nuevamente la empresa se enfrentará con la crisis y será más difícil apalearla.

Con el trabajo de planificación de la comunicación, se procura no hacer uso de la comunicación cuando ya la crisis está en su máxima exponencial, de ahí la importancia del valor preventivo de la comunicación.

Por considerarlo sustancial se destacan tres abordajes propuestos por (Adler & Marquadt, 2010) para el manejo de crisis desde la Comunicación Corporativa:

Estrategia del silencio: Consiste en no reaccionar y emitir la menor cantidad de mensajes posible sobre el hecho base de la crisis. Hay que prestar cuidado con esta estrategia pues los públicos pueden percibirlo como un intento por tapar la culpabilidad o como irresponsabilidad por parte de la empresa.

Estrategia de negación: Consiste en negar el incidente, rechazando interés en el tema y desligándose de la situación. Hay que tener en cuenta el famoso estribillo que dice “Las mentiras tienen patas cortas”, pues si la empresa si tiene responsabilidad en el hecho base de la crisis y los públicos se enteran los efectos serán peor que si lo hubiesen enfrentado con honestidad.

Estrategia de Confesión: Consiste en admitir la culpa del hecho, presentar disculpas y asumir las responsabilidades que se derivan de la crisis, es una oportunidad para reafirmar el compromiso con el marco institucional de la empresa.

Con el fin de ilustrar la necesidad de trabajar la comunicación desde una visión sistémica exponemos la siguiente reflexión; en este capítulo del Marco Teórico se expuso como una de las tareas de la Comunicación Corporativa la relación con los medios de comunicación, en caso de crisis si se ha hecho un trabajo efectivo en la relación con los medios de comunicación durante los tiempos de calma, los medios de comunicación pueden solidarizarse con la empresa y colaborar en el proceso de difusión de la posición de la misma, incluso puedan tratar las

informaciones con mayor delicadeza o limitarse a no publicar ciertas informaciones que no están comprobadas y pudiese afectar la imagen de la organización.

Sobre lo antes expuesto (Lacasa, 2004) ilustra al aclarar que las relaciones con los medios de comunicación buscan relaciones duraderas y sus metas a largo plazo. En la gestión de las relaciones con la prensa deben planificarse trabajar la identidad Corporativa a medio y largo plazo.

Una vez más aparece el valor de investigación de la Comunicación Corporativa, esta vez a raíz de una situación de post crisis para trabajar la prevención, mejorar prácticas de comunicación, actualizar los manuales, reflexionar el proceso y finalmente agradecer a los públicos por su colaboración y fidelidad para salir a flote de la crisis.

Finalmente, (Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 2013) asume una filosofía que debe regir el trabajo de la comunicación en una empresa y reza de la siguiente forma “Hacer las cosas bien y darlas a conocer”

La comunicación efectiva de las empresas siempre será empujar en un sentido con fin ascendente hacia su visión, que es el mismo sentido de la rentabilidad y la reputación social de las mismas.

Hablamos claro está, de fines auténticos, interiorizados que responden a una visión estratégica de la que a su vez se desprenden los mensajes claves de la empresa.

Capítulo 2: Diagnóstico a la Dirección de Comunicación del Ministerio de Educación

Vale puntualizar que el presente diagnóstico no está cimentado en suposiciones. Sino que los postulados que en él se desarrollan son fruto de un estudio exhaustivo y consciente en el que se llevó a cabo primero, un levantamiento de información de la institución, que posibilitó el diseño correcto de los instrumentos, que luego de validarse posibilitaron la puesta en práctica de las técnicas. En esta sección de la investigación se narran los conocimientos que se elevaron fruto de la interpretación minuciosa de los resultados de las técnicas y la confrontación de los hallazgos de una con otra.

El presente estudio se planteó recabar datos a partir de las técnicas; entrevista, encuesta y observación. Presentamos los planteamientos arrojados fruto de las entrevistas con el Director de Comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana Licenciado José Miguel Carrión y el Licenciado Henry Núñez, Director de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública del Ministerio de Educación de la República Dominicana, así como también de la construcción de conocimientos entorno a las interpretaciones emanadas de la aplicación de la técnica de la encuesta, basada en un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas suministradas al público interno en los mandos altos, medios y bajos. En los anexos de este documento podrá encontrar el cuestionario que sirvió como instrumento para la Encuesta.

A raíz de lo investigado, diseñamos un inventario que a grande rasgos enlista las situaciones insatisfechas en el escenario de comunicación que tiene la institución, que son:

- El público interno tiene escasos conocimientos de los procesos de transformación del Ministerio de Educación de la República Dominicana y su marco institucional.

- Los mensajes que navegan en los medios de comunicación institucionalmente establecidos resultan poco creativos e interesantes.
- Escases de estrategia de comunicación por parte de la Dirección de Comunicación.
- Reducida interacción en la relación entre los mandos altos, medios y bajos de la institución.

A seguidas dichas situaciones insatisfechas, serán descritas a lo largo de este segundo capítulo, segmentadas de la siguiente manera; uso y características de los Medios de Comunicación, nivel de conocimiento, empoderamiento e información del público interno en función de las acciones que actualmente realiza la institución y su marco institucional, nivel de interacción de los públicos y análisis de las Estrategias de Comunicación.

2.1 Monografía sobre uso y características de los Medios de Comunicación

El Ministerio de Educación de la República Dominicana cuenta con variado conjunto de Medios de Comunicación que ha institucionalizado para mantener la comunicación de la institución con su público interno y además alimentar esos canales con un alto flujo de informaciones que se generan, estos son; correo electrónico, intranet, murales físicos, boletín institucional impreso, boletín institucional digital, Radio Educativa Dominicana, Portal Educativo, Televisión Educativa, comunicaciones escritas, teléfonos, buzón de sugerencia, página web, redes sociales, impresos, publicaciones y memorias anuales.

Correo electrónico: Se usa para el envío de informaciones generales, dirigidas, y personalizadas en todos los mandos de la institución, se hace convocatoria a reuniones y sirve para diariamente enviarle a los mandos altos y medios una síntesis de prensa, que es un resumen con las noticias que los medios de comunicación masiva reseñan sobre la institución. Agiliza la atención a los clientes internos.

Para ampliar en el conocimiento sobre el trato del correo electrónico por la institución solicitamos a un colaborador interno que nos mostrara su correo electrónico interno, sin poder ejecutar ninguna acción, y pudimos notar que; hay un flujo alto de correos tanto recibidos como enviados, predominando los recibidos, la administración cotidianamente envía al menos dos correos con informaciones, aproximándose al cierre de la jornada laboral diaria se recibe una agenda con las actividades más relevantes que tendrá la institución para el día siguiente, los horarios de recibo y envío se realizan en horarios laborables, también se recibe diariamente el boletín interno digital. Una de las deficiencias que presenta el medio, es el hecho de que con cierta regularidad el sistema se cae y no hay acceso al mismo por espacio de no menos de una hora, hasta que Mesa de Ayuda, que es una unidad de la Dirección de Informática, restablezca el internet.

Boletín Interno Digital: Es uno de los denominados house organs de la institución en versión digital, con alcance nacional, que llega diariamente a los y las colaboradores internos en el que se destaca una información principal de alta importancia y dos o una de segunda, en ese mismo orden se distribuyen los espacios, siempre la información principal lleva una imagen grande, lo que hace que el medio combine texto con imagen, es de carácter reducido y de ágil lectura. Constantemente las informaciones principales giran en torno a la inauguración de centros educativos y jornadas de capacitación.

Boletín Interno físico: Su entrega es de manera irregular, con alcance nacional, y debido a que en cada gestión, es decir que con cada movimiento de Ministro, el boletín cambia de periodicidad, diseño, estructura, equipo editorial y hasta de forma, en la actualidad el público interno no registra el nombre del boletín y el mismo no es esperado ni solicitado con regularidad. Además de ese boletín, se encuentran otros que son agenciados por diferentes estructuras descentralizadas y centralizadas de la institución pero que presentan las mismas características.

Regularmente contienen informaciones que no es reciente debido a la irregularidad de su entrega, en el mismo se encuentran artículos de opinión sobre temas educativos. Por poner un ejemplo de otros boletines que se ejecutan desde el Ministerio de Educación está la Revista Letras de Educación, que es una publicación especial que se tira cada año para la Feria Internacional del Libro Santo Domingo y es distribuida en el recinto ferial durante los días del evento cultural, en la misma a parte de las noticias y artículos se puede encontrar el calendario de actividades que tiene el Ministerio de Educación en el mencionado evento.

Mural físico: son espacios físicos que contienen informaciones sobre la institución, muchos de los subsistemas tienen sus propios murales. A nivel general algunos murales no están colocados en lugares estratégicos, carecen de actualización, tienen informaciones básicas que resultan no atractivas para los expectantes y remozamiento de su contenido usualmente se hace al término o inicio de cada mes. Las informaciones rondan alrededor de ordenanzas, circulares o mensajes que se construyen desde las estructuras más altas de organización.

Radio Educativa Dominicana: Es una emisora del Ministerio de Educación de la República Dominicana que se transmite desde el 19 de Marzo de 1986 con cobertura nacional, por la frecuencia 95.3 FM para Santo Domingo y las regiones Sur y Este y por la frecuencia 106.5 FM para la región norte. La programación es relativa a temas educativos orientados a todos los actores de la sociedad dominicana, en la misma se promueven y dan a conocer los logros y acciones que se están encaminando desde la institución, también puede escucharse online en tiempo real. La gran mayoría de los programas son producidos y conducidos por el equipo docente de los subsistemas del Ministerio de Educación, lo que presenta una preocupación porque si bien es cierto que esos docentes tienen los conocimientos del quehacer de la institución, no es menos cierto que no tiene la parte de comunicación y comprensión de las características del medio, salvo algunas excepciones.

Televisión Educativa: Es un departamento de la Dirección de Medios Educativos de la República Dominicana, que produce uno de los medios formales del Ministerio de Educación, el programa de televisión Agenda Educativa que se transmite por telecentro los domingos. En el mismo se presentan entrevistas a mandos medios y altos de la institución, así como reportajes de las actividades y acciones que se ejecutan en el organismo.

Redes Sociales: Tiene una reducida relación con el público interno, la interacción es mínima al igual que la retroalimentación, sin embargo está constantemente emitiendo informaciones sobre el accionar de la institución. Utilizan tanto textos, imágenes como videos.

Tanto Televisión Educativa, Redes Sociales como Radio Educativa Dominicana aunque son considerados por la institución medios para establecer conexión con el público externo, de alguna manera u otra están en comunicación con los públicos internos aunque en menor medida.

Teléfonos: Compuesto por teléfonos institucionales, flotas y el sistema de comunicación Microsoft Lync. El teléfono institucional está cimentado en una grabadora automática con el directorio para atender tanto a público interno como externo, mientras que el Microsoft Lync es una vía para comunicación con el público interno que está conectado a las computadoras institucionales, por otro lado las flotas están asignadas a colaboradores internos de mandos altos y medios y en algunos casos a personas que en eventos particulares debido a la tarea que asumen se le concede una por un tiempo determinado. Las flotas pueden ser limitadas o ilimitadas en cuanto a los minutos y su finalidad.

Reuniones: Son encuentros para la toma de decisiones que se dan generalmente entre los mandos altos y medios y estos últimos se reúnen con los bajos para dar los lineamientos que pautan los altos mandos. También llamado Cara a Cara.

Comunicaciones escritas: Estas incluyen circulares, memorándum, ordenes departamentales y cartas que se emiten desde las altas y medianas estructuras para los colaboradores internos. Se encontraron casos aislados en los que algunas de las comunicaciones escritas carecían de las normas de cortesía establecidas culturalmente por la sociedad. Los sistemas de comunicación hablados y escritos, son instrumentos por excelencia de la comunicación en las empresas y estos muchas veces revelan la calidad de las relaciones entre los colaboradores, así como el clima laboral.

Impresos, publicaciones y memorias anuales: Son publicaciones especiales que se realizan sin tiempo específico establecido, surgen de las necesidades ante un escenario en el que se encuentre la institución tales como; eventos educativos, culturales, internacionales, rendición de cuentas también se incluyen los informes para organismos internacionales, los brochures, afiches y promocionales. Un aspecto preocupante es que cada subsistema gestiona sus publicaciones sin pasar por la Dirección de Comunicación de la institución.

Buzón de Sugerencia: Están colocados estratégicamente en cada planta del edificio de la sede central, así como en las dependencias descentralizadas de la institución, son administrados por la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública del Ministerio de Educación, semanalmente son recogidas las fichas que fueron depositadas con las sugerencias. Fueron instalados para recoger las impresiones del público interno, pero es más usado por el público que visita la institución. Existen razones y evidencias del poco uso de los buzones por parte del público interno de la institución, una de ellas es que hay algunos miembros de la institución que ignoran la existencia de los buzones.

311 Atención Ciudadana: Destinado para conocer las denuncias, demandas de informaciones y quejas del público externo, esta sostenido por un sistema nacional que tiene el gobierno central y que en el Ministerio de Educación de la República

Dominicana lo atiende la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública, está amparado bajo el decreto 694-09 como medio principal de comunicación para la recepción y canalización de denuncias, quejas, demandas, reclamaciones y sugerencias por parte de la ciudadanía a la Administración Pública. Este medio se atiende y monitorea diariamente y posteriormente se tramitan a las instancias o dependencias correspondientes.

Es importante hacer una interpretación correlacionar entre el Buzón de Sugerencia y el 311 Atención Primaria, pues llama poderosamente la atención que siendo el primero para el público interno y el segundo para externo distan mucho en el tiempo de atención, el Buzón de sugerencia es monitoreado mensual y el 311 diariamente. Ante lo antes dicho el Director de Libre Acceso a la Información Pública nos aseguró que obedece a que el flujo es mayor por el 311 Atención Primaria.

Intranet: Es una red informática para el uso de los colaboradores interno en la que cuelgan informaciones generales de la institución, también se publican los cumpleaños, sólo si el festejado lo solicita o algún departamento lo pide, lo que significa que no es una publicación constante, que obedece a una táctica en específico. Dentro de las fortalezas del intranet se destacan; fácil acceso, rápida navegación, contenido de interés general, fácil navegación por sus sitios. Por otra parte se enuncian como debilidades las siguientes; diseño poco amigable y atractivo, no presenta posibilidad de traducción, no está diseñado para los teléfonos inteligentes, no da servicio o asesoría en línea, reducido uso de imágenes y videos, escaso contenido especializado y baja vinculación con las redes sociales.

Portal Educativo (Extranet): Es el sitio web del Ministerio de Educación de la República Dominicana, cuenta con publicaciones actualizadas, con relación al intranet presenta mejores bondades pues en cuanto a diseño se refiere se puede decir que es más dinámico y fresco, un aspecto a resaltar es el hecho de que el

portal contempla la vinculación a las redes sociales aunque están en un lugar poco trascendental, no da la posibilidad de traducción a otro idioma distinto al español, no se adapta a los diseños para teléfonos inteligente, no brinda asesoría en línea, si contempla imágenes y videos en su estrategia de mensajes. El portal busca reflejar y promover la transparencia pues el navegador puede consultar la nómina, los estados financieros de la institución entre otros datos de interés general. La navegación resulta ágil y entendible, con un menú que guía al navegador, otro aspecto a preponderar es que el portal brinda la opción de irse a otros portales que de alguna forma u otra guardan relación con la institución. Hay otras dependencias descentralizadas del Ministerio de Educación que tiene portales.

A groso modo las noticias que transitan por los medios de comunicación institucionalmente establecidos responden en su generalidad a la acción de que los subsistemas procuran que sus informaciones sean pautadas y compartidas, esto nos invita a conjeturar dos cosas; primero que dada la cantidad de informaciones que se generan a diario y llegan a la Dirección de Comunicación, esa estructura no tiene necesidad de requerir informaciones o salir a producir contenidos y segundo, puede ser que algunos subsistemas generen informaciones de alto valor que no lleguen a ser compartidas. Estas dos ideas se crean exceptuando las acciones en que tiene incidente el Ministro de Educación, pues en esos casos la Dirección de Comunicación es la responsable directa de hacer que se alimenten los canales con esas informaciones.

En el caso de los medios como boletines internos, memorias, impresos y publicaciones existe una ausencia de espera ansiada por parte del público interno debido la irregularidad de sus entregas.

Es importante destacar que examinando varios de los discursos relacionados al análisis de este estudio se puede inferir, que la institución cuenta con diversos medios tanto tradicionales como vanguardistas que permite establecer contacto con las diversas generaciones que forman parte del público interno de la misma,

siendo el intranet el predilecto para comunicarse con la institución, según la encuesta, sin embargo el público interno cataloga a los medios en su generalidad como aburridos y en segundo plano como educativos, eso explica el bajo sentido de pertenencia que sienten con la organización y el hecho de que la consulta voluntaria en los medios de comunicación no sea alta.

Dos aspectos relevantes de esta investigación lo constituyen el hecho de que, primero, la percepción del público interno sobre el uso de los medios de comunicación por parte de la institución no es oportuna y segundo, la apreciación de que la gestión de comunicación es regular en gran término porcentual, lo que nos hace pensar que por más fluido que sean los medios de comunicación y a pesar de su cantidad, diversidad y vanguardismo no ha bastado para motivar al público interno para comunicarse con la institución haciéndose evidente también, al verificar que los colaboradores internos en su mayoría no han intentado enviar mensaje alguno por los medios establecidos por la institución. De acuerdo con los encuestados, lo anteriormente descrito se debe fundamentalmente a que el uso que se le da a los medios de comunicación por parte de la institución busca más que nada informar y no comunicar, asimismo se percibe que a la hora de construir los mensajes que circulan por los medios de comunicación no existe una participación de los mandos bajos, así como han sido muy escasas las ocasiones en que la Dirección de Comunicación del Ministerio de Educación ha requerido de los mandos bajos del público interno para la construcción de mensajes y la generación de contenidos.

Sobre el aspecto de las Redes Sociales el Director de Comunicación reveló la prioridad que representan las mismas para la institución en el trabajo de la comunicación, por considerarlo una de las características del mundo nuevo y la necesidad que tiene el Ministerio de Educación de la República Dominicana de estar en consonancia con los nuevos tiempos, a propósito del tema, indicó el alto interés y cuidado de los contenidos con que se alimentan los nuevos medios digitales. También expuso que las redes sociales la utilizan más con el público

externo que con el interno ya que para este último prefieren el intranet. Así lo confirma otro de los entrevistados, quien reveló que no sigue las cuentas oficiales del Ministerio de Educación, pero sí las personales del Señor Ministro y da seguimiento virtual a las informaciones de la institución.

Nos llama particularmente la atención que la gran mayoría de los mandos bajos y medios no tienen una vinculación con las redes sociales del Ministerio, dándole primacía en ese medio al público externo, desaprovechando la oportunidad de la generación de contenido e interacciones por parte del público interno, como prueba de lo antes expuesto preguntamos a un determinado número de colaboradores internos y la respuesta fue negativa, en alusión a su vinculación con las RRSS del Ministerio de Educación.

A cerca de los medios más efectivos y usados con que cuenta la dirección, el Director de Comunicación dijo que es la comunicación directa o cara a cara, ya que facilita los mecanismos para una mejor colaboración.

2.2 Nivel de conocimiento, empoderamiento e información del público interno en función de las acciones que actualmente realiza la institución.

El marco institucional de una organización es el pensamiento estratégico de la misma, en él se contiene en resumen el ser, la dirección, el por qué, contexto jurídico, y su futuro, por eso es importante que el público interno lo domine a grande rasgos. En este diagnóstico examinamos con ahínco cual es el nivel de conocimiento y empoderamiento que tiene el público interno sobre el marco institucional del Ministerio de Educación de la República Dominicana por considerarlo una de las tareas de la comunicación, que más adelante se traduce en sentido de pertenencia. En la institución diagnosticada, basándonos en la encuesta, existe un considerable porcentaje de personas que no domina el marco institucional del Ministerio, según los encuestados. Sin embargo el Director de

Comunicación nos informó que el público interno domina el marco institucional y el Ministerio de Educación procura hacer revisiones y promociones para lo mismo, mientras que el Director de Libre Acceso a la Información Pública aseguró que al menos el 50 % lo domina.

Por otro lado, teniendo en cuenta las transformaciones que se están impulsando desde el Ministerio de Educación de la República Dominicana, así como las múltiples acciones y actividades diarias que se dan de manera simultánea, encontramos que existe un bajo conocimiento de los programas, proyectos y acciones que se están desarrollando, además el público interno carece en su mayoría de informaciones oportunas sobre los trabajos que se ejecutan desde otras áreas de la institución, que nos permite evidenciar que los subsistemas no interactúan constantemente.

En conversaciones con varios colaboradores internos, específicamente con mandos bajos, revelan el poco y escaso manejo que poseen a cerca de la función del Ministerio de Educación en contextos tan importantes como El Pacto Educativo, la Jornada Extendida, los Concursos de Oposición y el Plan Nacional de Alfabetización.

¿Qué representa esto para los Planes y Diseños de pactos de la institución?

Esta situación descrita va en detrimento del alcance de los objetivos de la institución, pues poco contribuye a que se estén encaminando acciones de transformación sin que los colaboradores internos estén empoderados.

2.3 Nivel de interacción de los públicos

Al inicio de esta investigación nos propusimos constatar el estilo de comunicación, por lo que estudiamos minuciosamente como está en nivel de interacción entre los públicos internos, para lo que, con la encuesta, segmentamos el público interno en mandos altos, medios y bajos, fue interesante conocer que el mayor nivel de interacción se da entre los mandos bajos, mientras que las interacciones de esos mandos con los altos y medios es menos constante, por lo que la retroalimentación de los mensajes es baja. Otro hallazgo en cuanto a la interacción entre el público interno es el hecho de que escasamente todos los integrantes del público interno son considerados para la toma de decisiones. La toma de decisiones no debe ser un asunto exclusivo de las autoridades del Ministerio de Educación de la República Dominicana, esta supone de la colaboración del sistema educativo completo, como hemos sostenido anteriormente los seres humanos son los que deben propiciar los cambios, no pueden quedarse de brazos cruzados, en ese contexto el único sendero posible es la participación social, que como consecuencia atiende a la diversidad, incorpora al sujeto en la búsqueda de soluciones y logra una sintonía en las estrategias y propósitos.

Cabe destacar que a través de la Dirección de Comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana no existe institucionalmente establecida una actividad en el cronograma anual de trabajo en la que todos los mandos del público interno conversen, aunque el Director asegura que cada vez que surge la necesidad se hacen este tipo de encuentros.

Según los datos ofrecidos por el Director de Comunicación, el nivel de comunicación de los altos mandos con los bajos y medios, en términos generales, es bueno, debido a la plena conciencia de las autoridades de la importancia de trabajar bajo un clima de confianza y colaboración.

Puede observarse también, que el público interno de un área específica no puede dar explicaciones concretas sobre el accionar de otro departamento disímil al suyo. Los colaboradores internos en general no tienen más remedio que hacerse ajenos a los procesos.

A juzgar por los hallazgos, es obvio que existe una incoherencia entre lo que dice el Director de Comunicación y lo que resultó de la encuesta, lo que sí se puede entrever es que hay una limitada interacción entre los mandos que se acrecienta en los niveles superiores y esto se refleja en un flujo reducido de comunicación entre uno y otro departamento y las posibilidades de contacto y coordinación arrojan ser débiles.

Por tal razón aplicamos la misma entrevista al Director de la Oficina de Libre Acceso de Información de la institución que sobre el tema dijo que la interacción con los mandos bajos es mayor que con los mandos altos, aunque destacó que la relación con los mandos altos no es mala, sino que debido a la agenda que tienen se reduce más que con los de los mandos bajos.

Sin duda alguna, el problema anterior, desfavorece la construcción de una cultura organizacional favorable, por lo tanto se trasmite una imagen débil ante el público interno que también repercute a lo externo.

2.4 Análisis respecto a la Gestión de la Comunicación

El Licenciado Carrión, Director de Comunicación de la entidad, sostuvo que la Dirección de Comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana es la responsable de una serie de factores que tiene que ver con la Comunicación y las Relaciones Públicas, su misión principal es dar a conocer absolutamente todo lo que acontece que sea información o noticia y tenga que ver o guarde relación con el Sistema Educativo a nivel nacional.

Se planifica anualmente el trabajo de Comunicación a través del Plan Operativo Anual de la institución, en el cual se plasman los objetivos, la imagen que se quiere proyectar.

Asimismo aseguró que otras de las tareas más relevantes de la Dirección de Comunicación es velar por la imagen de la institución educativa y hacer que todo el accionar del Ministerio de Educación sea de conocimiento de sus públicos y que lleguen a los sectores que tienen o no incidencia sobre el Sistema Educativo Nacional, por otro lado, también velar por la efectividad de las campañas de publicidad y su contenido.

Destacó que la estructura de comunicación no solo se encarga de la colocación de informaciones de la sede central, sino también de lo que ocurre en las provincias a través de las direcciones regionales y en los municipios a través de las direcciones distritales.

La citada fuente describe la gestión de la comunicación en el Ministerio como una actividad multisectorial en cuanto a los objetivos que persigue.

Al preguntarle al Director General de Comunicación del Ministerio de Educación, ¿Cómo está el posicionamiento de la institución ante sus públicos? Nos respondió que el posicionamiento es excelente, porque con ser una institución a nivel nacional entiende que las críticas y observaciones son mínimas, aseguró que el trabajo que se está haciendo desde el Ministerio, en la persona del Ministro el Licenciado Carlos Amarante Baret como fiel ejecutor de las políticas del presidente de la República está dando sus frutos y la gente lo ve de una forma positiva. El Director hizo mención de una encuesta que se realizó sobre las instituciones del Estado que da un 92% de aceptación al Ministerio de Educación, indicó que naturalmente eso no hace que como institución no se preocupen por concebir gestiones para elevar los ranking internacionales en relación a otros Ministerios de Educación a nivel mundial y precisó que hacia ahí van los esfuerzos que se están haciendo.

Planteó el hecho de que estudios realizados por organizaciones internacionales han hecho énfasis en el avance del Ministerio de Educación hacia sus logros.

De hecho, puntualizó que hay un sentido de pertenencia por parte del Público interno porque el mismo está comprometido a todos los niveles de manera voluntaria, sumada a un orgullo de formar parte activa del proceso en el que se encuentra la institución.

De acuerdo con las informaciones brindadas a través de la entrevista con el Director de Comunicación pudimos constatar que desde esa Dirección no se ha contratado empresa externa para realizar una auditoría de imagen a la institución, por entender que eso es parte de la Gestión Administrativa de la Organización y no de la Comunicativa.

Según los entrevistados, ambos de mandos medios, existe una paridad en cuanto al posicionamiento que tiene la institución, para sus públicos internos como externos, sostuvo que los inconvenientes que se han generado con los profesores que son parte del público interno han sido mínimos y que ellos mismos han reconocido que el Ministerio de Educación ha mejorado la calidad de vida de estos en la actual gestión educativa.

Al subrayar una de las fortalezas de la Gestión de la Comunicación en la institución, puso de manifiesto la actual Revolución Educativa que se está implementando, en la que hay muchos movimientos, informaciones, programas y proyectos novedosos y diversas ejecutorias positivas beneficiosas para el Sistema Educativo Dominicano, que sirven para generar contenidos e informaciones de alto impacto.

A través de la entrevista pudo deducirse que los temas de crisis y los protocolos para enfrentarlas, son preparados directamente por el área de planificación de la institución y que desde la Dirección de Comunicación no se diseñan planes de crisis o contingencia, sino que se adaptan y aplican los parámetros establecidos por planificación.

El público interno del Ministerio de Educación de la República Dominicana en su gran mayoría no se siente identificado con la organización, aun así cuando los encuestados aseguran que el flujo de informaciones es alto.

Otra información valiosa que se recogió a través de la técnica de la entrevista, fue el hecho de que a pesar de lo grande que es el Ministerio de Educación en cuanto a personal interno, presencia geográfica y la alta frecuencia de informaciones, actividades y hechos que se generan de manera simultánea, la gestión de la comunicación es excelente según el Director de Comunicación.

El Director de Libre Acceso a la información Pública indicó que desde el 2013 a través de una encuesta que se realiza desde su estructura que mide la percepción del público externo ante los servicios que recibe, agregó que los resultados del presente año con relación al anterior son más satisfactorios.

Definitivamente, desde la Dirección de Comunicación, el Ministerio de Educación de la República Dominicana es una institución que está llamada a comunicar y comunicarse con sus respectivos públicos, sin embargo se percibe que hay una tendencia marcada en los esfuerzos que se encaminan a informar al público externo que al interno.

CONCLUSIONES

En este apartado compartimos las conclusiones que se derivan del Diagnóstico a la Dirección de Comunicación de la República Dominicana.

- El Ministerio de Educación de la República Dominicana opera bajo una estructura clásica.
- Nuestra percepción basado en el investigación no nos deja dudas de que persiste un enfoque clásico de la comunicación. Hay, por supuesto, logros institucionales con este enfoque, el problema es que la misma sociedad demanda un cambio.
- La ausencia de un enfoque social de la comunicación no permite que la institución alcance las premisas que constituye el pensamiento estratégico de la institución.
- La gestión de la Comunicación se direcciona en una función informativa, con escasos esfuerzos de comunicación.
- Los niveles de interacción entre el público interno es bajo, especialmente en entre los mandos altos y bajos.
- Se plantea una comunicación descendente con una importante orientación hacia la bidireccionalidad aunque no es impulsada en todos los mandos.
- Los Medios de Comunicación institucionalmente establecidos son oportunos y diversos para todos los públicos y mantiene un flujo importante de la informaciones, sin embargo carecen de creatividad y cercanía para el público interno.

- La estrategia de elaboración y exposición de mensajes para alimentar los medios de comunicación resulta poco creativa e integradora.
- El Marco Institucional de la institución no es dominado por el público interno.
- La percepción del público interno sobre la gestión de la comunicación es desfavorable.
- El público interno con concentración en mandos bajos no está empoderado de las transformaciones y tareas actuales del Ministerio de Educación de la República Dominicana.
- Inevitablemente y probablemente por razones estructurales y administrativas, la Dirección de Comunicación no diseña ni planifica políticas o normas para las crisis, piquetes y huelgas, cayendo esa responsabilidad al área de planificación

RECOMENDACIONES

Vista la estructura de la Dirección de Comunicación desde la perspectiva social de la Comunicación Corporativa se exhorta un replanteamiento de sus estrategias.

El objetivo central de estas recomendaciones es alcanzar mejores resultados de la gestión de la Comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana, en la misma desglosamos acciones a tomar en cuenta, así como estrategias de trabajo que bien podrían incorporarse a las que ya están siendo ejecutadas. Es propicio resaltar que seleccionamos las tácticas que consideramos tienen mayor alcance en la solución de las situaciones insatisfechas anteriormente descritas evidenciadas en el Diagnostico. Para que la institución pueda ser de alta competencia operativa y domine los procesos que en ella se dan, es fundamental que todos los subsistemas funcionen orientados al logro de los objetivos, hacia ese punto se realizan nuestras estimulaciones.

Estas orientaciones se proponen diseñar un plan de comunicación institucional que permita mejorar la eficiencia de la Gestión de la Comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana a través estrategias integradoras y novedosas, cuyo fin sería una imagen favorable de la institución ante su público interno y una cultura organizacional óptima, cimentada en lo a continuación enunciado:

- ✓ Pasar de un modelo informativo a uno comunicativo que integre comunicación e información, como una posibilidad de acción transformadora de los procesos educativos.
- ✓ Mantener una comunicación permanente con los subsistemas de la institución.

- ✓ Convertir la Dirección de Comunicación en una estructura coordinadora de los flujos de información y comunicación entre los subsistemas.
- ✓ Velar por la integridad y coherencia de los mensajes a todas en todos los niveles de la institución, bajo una misma unidad discursiva.
- ✓ Efectuar encuentros de socialización con el público interno sobre los procesos de transformación del Ministerio de Educación y el marco institucional. Teniendo en cuenta que el único y auténtico sentido de la Comunicación Corporativa, es el de hacer posible que el marco institucional, mensajes claves, identidad y cultura corporativa sean asumidos sistemáticamente por los colaboradores interno.
- ✓ Eficientizar el uso de los medios de comunicación. No está de más recordar que su fin es conectar con públicos específicos.
- ✓ Incluir en el diseño de mensaje a representantes de todos los niveles y rico en multimedia.
- ✓ Alinear las estrategias de comunicación al marco institucional
- ✓ Institucionalizar desde la Dirección de Comunicación una actividad mensual destinada a fomentar la integración y conversación de los mandos.
- ✓ Producir documentos de apoyo a la labor de comunicación (impresos y digitales), tales como; Libro de Marca, Manual de Gestión de Crisis, Políticas y Procedimientos.

REFERENCIAS

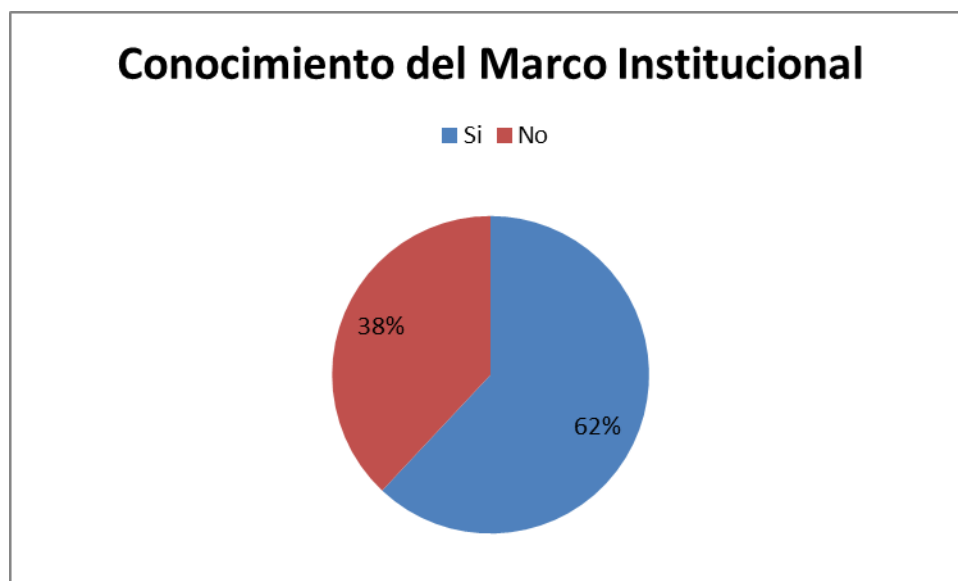
- Adler, R., & Marquadf, J. (2010). *Comunicación Organizacional* . México: McGrawHill.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidos.
- Beltrán, L. A. (2002). *Comunicación para el desarrollo en Latinoamerica: una evolución suscrita al cabo de cuarenta años*. Recuperado el 3 de Octubre de 2010, de www.orbicom.ca/in_focus/columns/es/archives/2002_june.html
- Busto, M. (2001). *Administración en la empresa: Importancia de la Comuniación Social*. Chile: SENOA.
- Capriotti, P. (2006). *La Imagen de Empresa: Esatategia para una Comunicación Integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna*. España: Asociación de Investigaroos en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Editorial Ariel .
- Castro, B. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa del Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia Ediciones.
- Díaz, J. L. (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona: Editora Ariel.
- Elías, J., & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la Comunicación Interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: McGrawHill.
- Golhaber, G. (s.f.). *Comunicación Organizacional*. Cuba: Pablo de la Torriente Editorial.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid: Gestión 2000.

- Jiménez, R. (2002). *La Investigación en Comunicación Social: Confrontación Teórico-Metodológico*. Santo Domingo.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. España: Gestión 2000.
- León, A. B. (2013). *Estrategias para el desarrollo de la Comunicación Profesional*. México: Limusa.
- León, P. (2009). *Compendio de Comunicación Moderna*. Santo Domingo: You Colors.
- Luhmann, N. (2006). *Sistemas Sociales, Lineamientos para una teoría general*. México: Anthropos.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGrawHill Interamericana.
- Muriel, G. R. (1980). *La Comunicación Institucional*. México: Colección Intraya.
- Palencia-Lefler, M. (2011). *90 Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas*. Barcelona: Profit Editorial.
- PNUD, P. d. (2007). *bvs.org*. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de www.bvs.org.do/bvs/htdocs/local/File/IDHPNUD2008.pdf
- Regouby, C. (1989). *La Comunicación Global: Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Riel, C. V. (2001). *Comunicación Corporativa*. España: Pearson.
- Rodríguez, I. T. (2001). *La Comunicación Organizacional*. La Habana: Félix Valera.
- Rojas, J. (2014). *Gestión de las Relaciones Públicas, antecedentes, naturaleza y casos*. Santo Domingo: Editora Buho.
- Vergés, J. M. (2002). *Función Directiva*. Barcelona: Alfaomega.
- Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí las seis claves de la reputación interna*. España: Pearson.
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de es.wikipedia.org/wiki/Medio_de_comunicación
- Wilcox, Cameron, & Xifra. (2012). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.

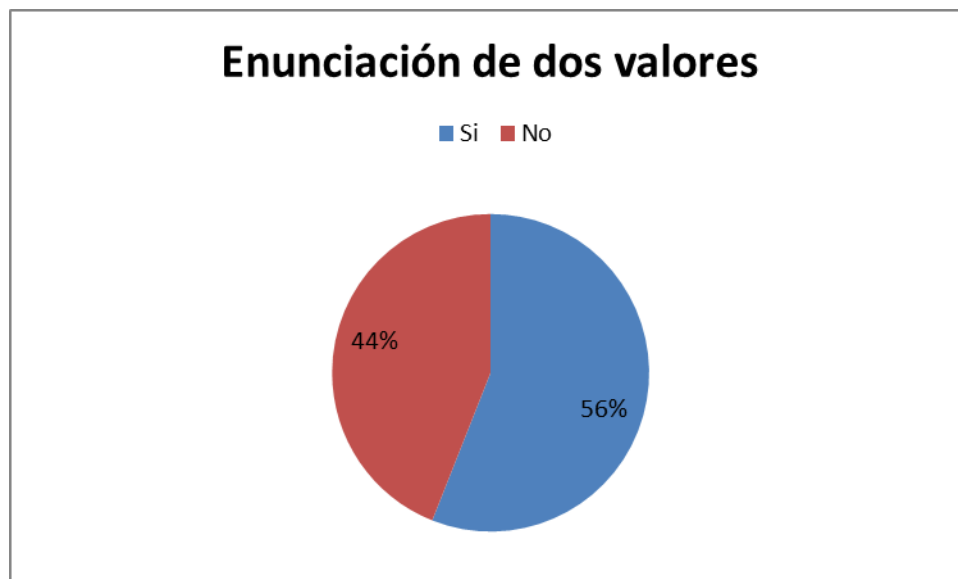
ANEXOS

Resultados de la Encuesta con sus gráficos

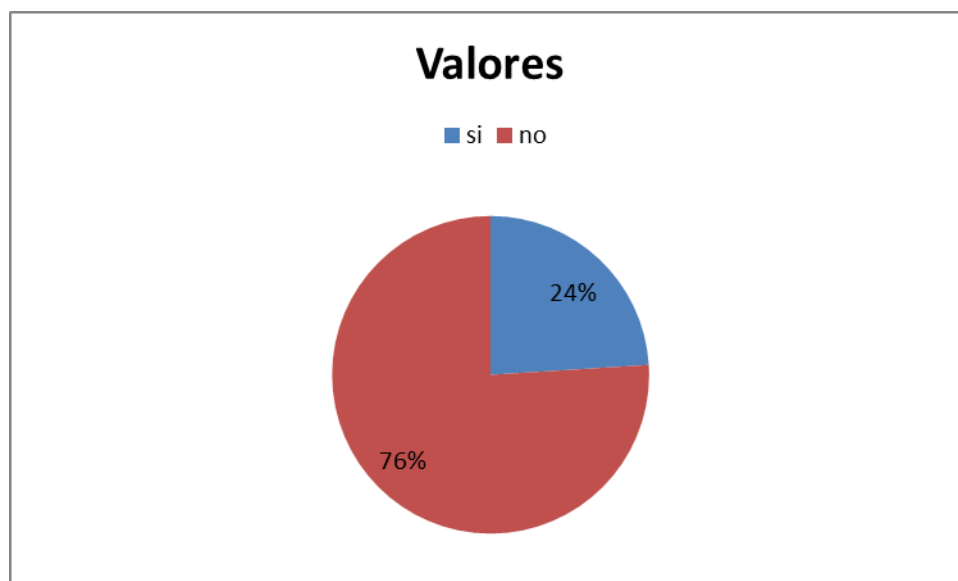
Relación la Gestión de la Dirección de Comunicación y su influencia en el marco institucional del Ministerio de Educación de la República Dominicana.



El 62% de los encuestados aseguró no conocer cuál es el marco institucional de Ministerio de Educación de la República Dominicana, mientras que sólo el 38% dijo conocerlo.

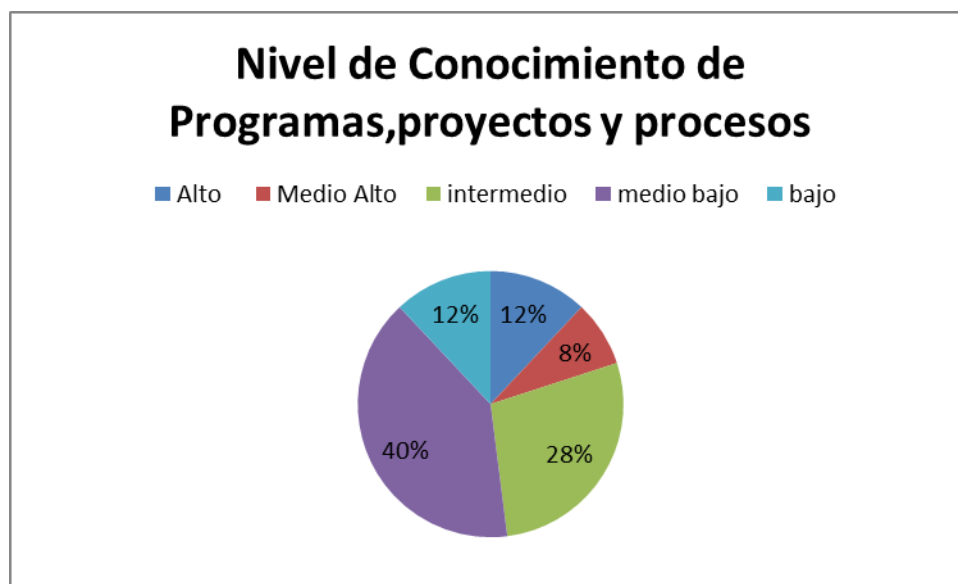


Al preguntarle a los encuestados sí podían enunciar dos de los valores del marco institucional del Ministerio de Educación de la República Dominicana el 56% dijo que si y el 44% dijo que no.

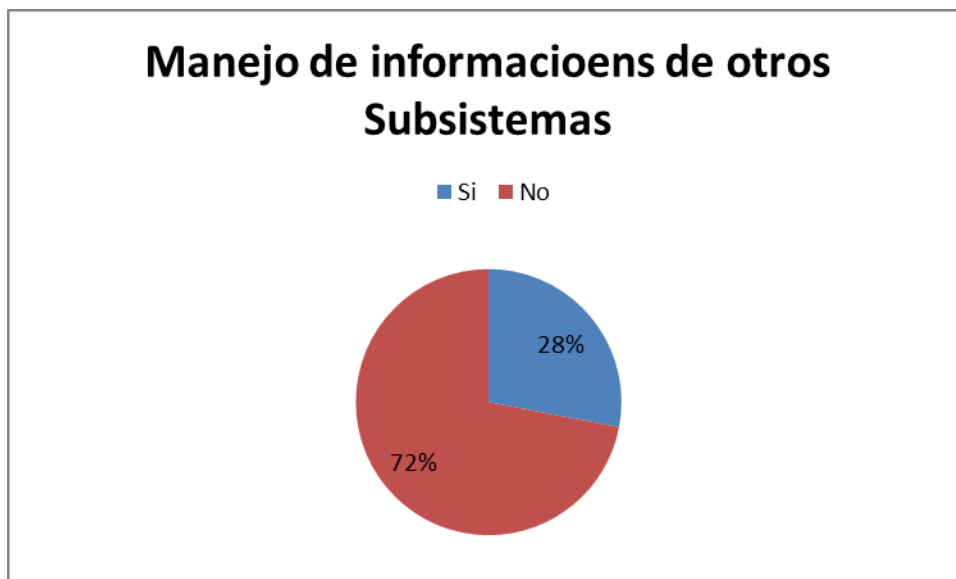


A partir del 56% de los encuestados que afirmó poder enunciar dos de los valores del marco institucional del Ministerio de Educación de la República Dominicana, sólo el 24% pudo hacerlo de manera satisfactoria, mientras que el 76% restante falló en el intento por lograrlo.

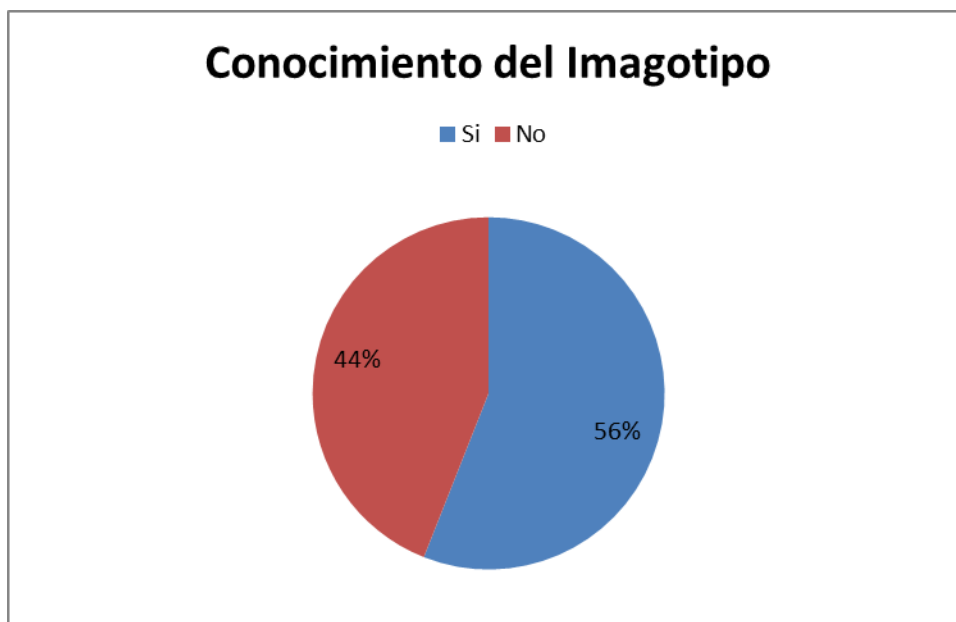
Nivel de conocimiento, empoderamiento e información del público interno en función de las acciones que actualmente realiza el Ministerio de Educación de la República Dominicana.



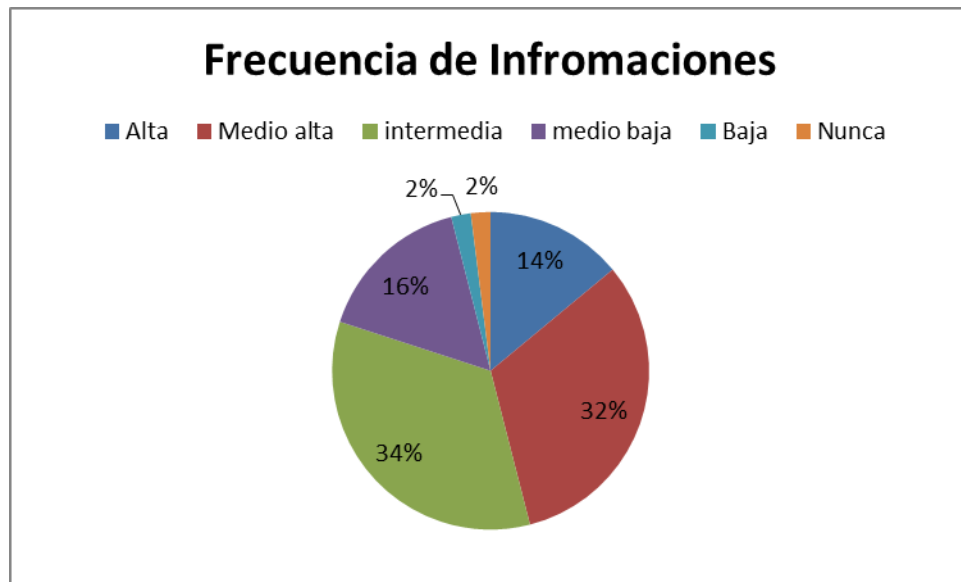
Al cuestionar a los encuestados sobre su nivel de conocimiento de los programas, proyectos y procesos que actualmente se están desarrollando en el Ministerio de Educación de la República Dominicana el 40% dijo que su nivel de conocimiento es medio bajo, seguido por el 28% que tiene un nivel intermedio, luego el 12% bajo, otro 12% para alto y un 8% medio alto.



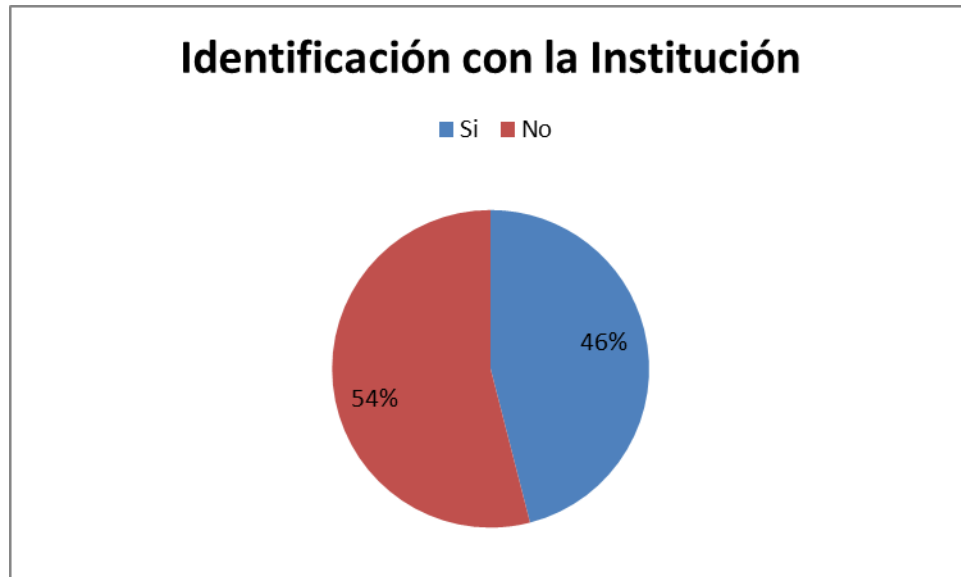
El 72% de los encuestados afirmó no poseer informaciones oportunas de otras dependencias del Ministerio de Educación de la República Dominicana, mientras que el 28% dijo que sí.



El 56% de los encuestados aseguró conocer el imagotipo del Ministerio de Educación de la República Dominicana y el otro 44% ignora cuál es el imagotipo de la institución.

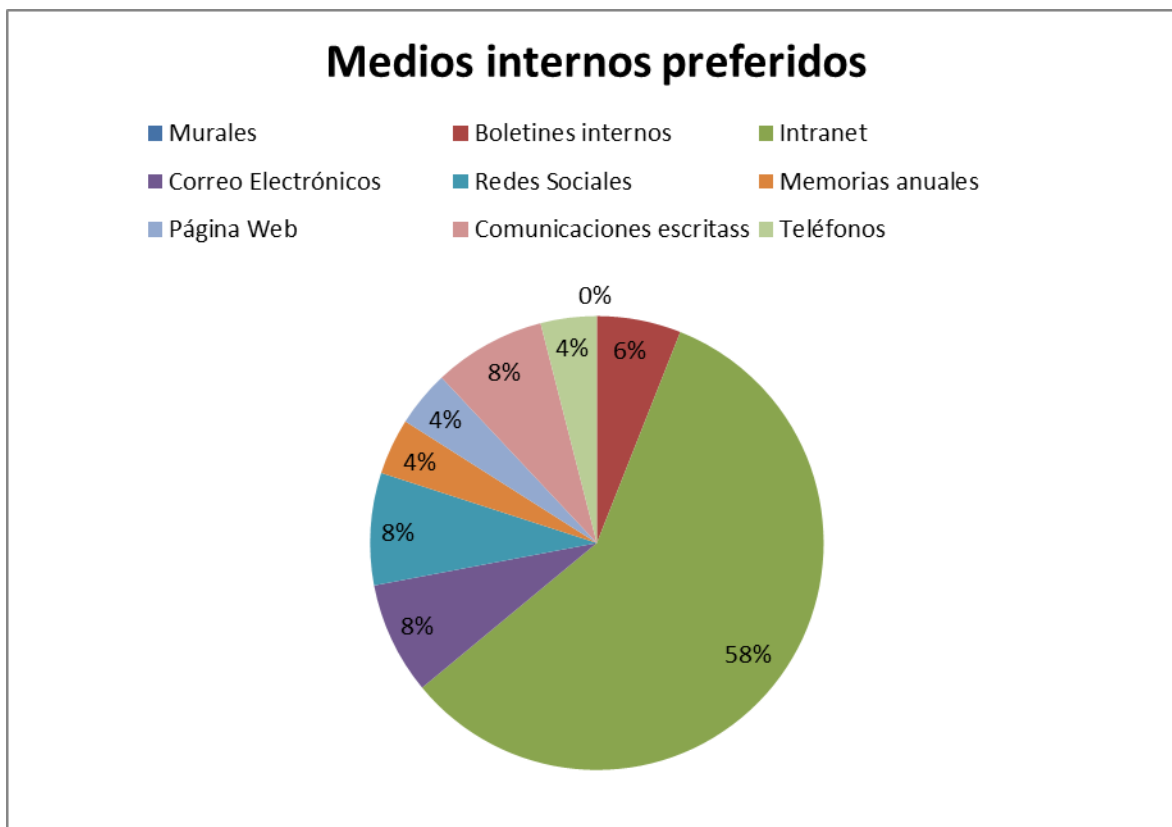


Al responder a la pregunta, ¿Con qué frecuencia recibe informaciones de la institución? El 34% dijo que intermedia, el 32% medio alta, el 16 % medio baja, el 14% baja, mientras que por un lado un 2% dijo que baja y el otro 2% que nunca.



Sobre el sentido de identificación que tiene el público interno con la institución el 54% respondió de forma negativa y el 46% de forma positiva.

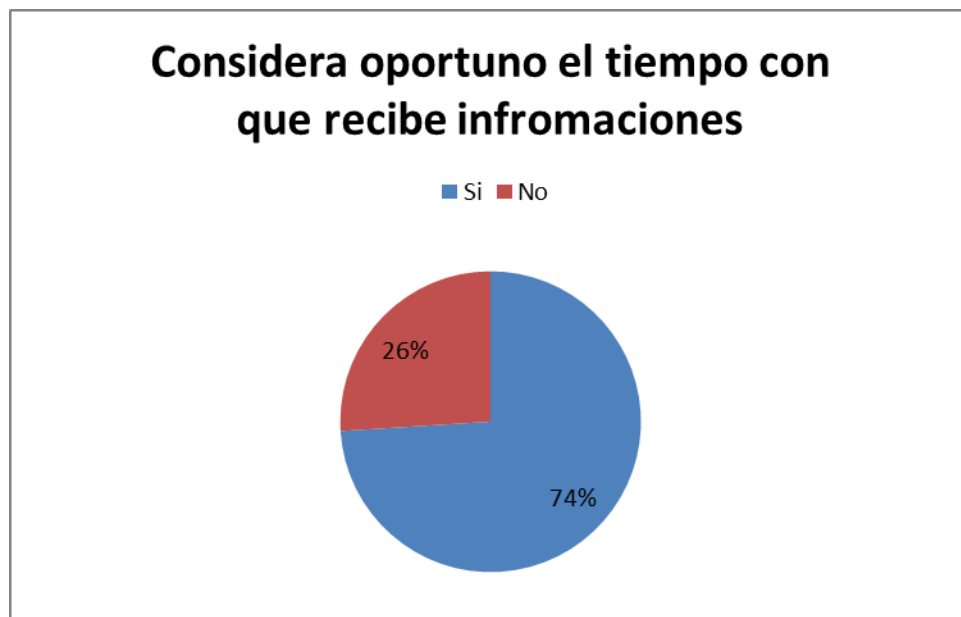
Uso de los Medios de Comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana.



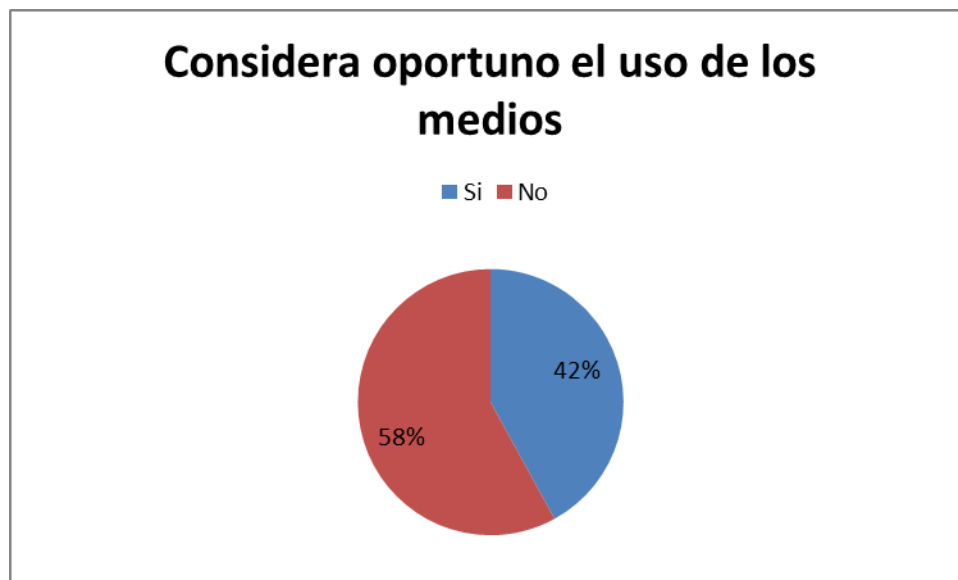
La gran mayoría de los encuestados al responder sobre la preferencia de uso de los medios establecidos institucionalmente seleccionó la intranet para un 58%, seguido por un 8% para el correo electrónico, un 8% redes sociales, un 8% para comunicaciones escritas, 6% para boletines internos, un 4% para página web y finalmente un 4% para memorias anuales.



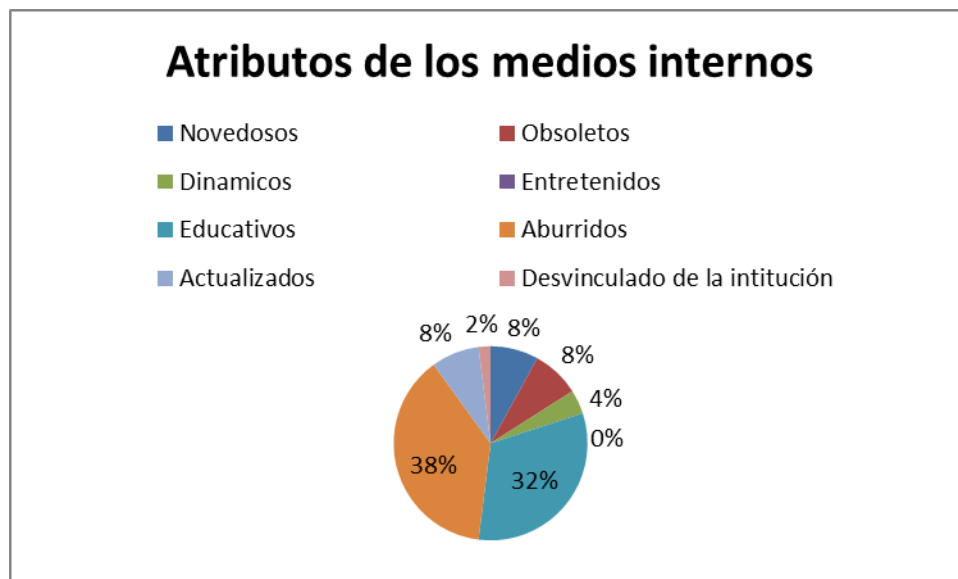
Otras de la interrogantes del cuestionario estaba relacionada a la frecuencia con que el público interno consulta de manera voluntaria los medios de comunicación establecidos por la institución a lo que el 30% de los encuestados dijo que lo hace de manera intermedia, el 28% medio baja, el 16% medio alta, el 14% alta, el 10% baja y finalmente el 2% aseguró que nunca consulta de manera voluntaria.



El 74% de los encuestados considera oportuno el tiempo con que recibe las informaciones a través de los medios de comunicación establecidos por el Ministerio de Educación y el 26% no.

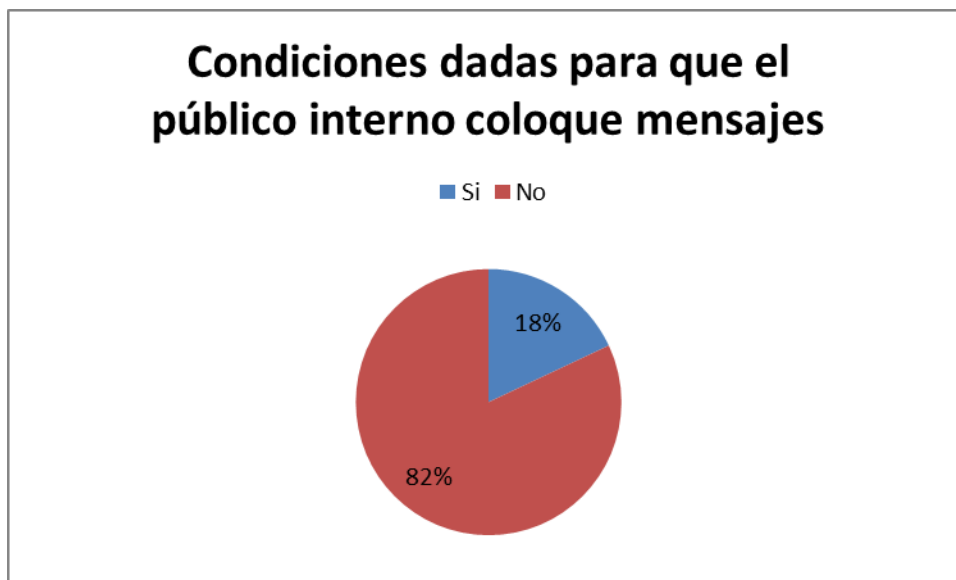


Por otro lado, el 58% no consideró oportuno el uso que se le da a los medios de comunicación en la institución contra un 42% que si lo consideró efectivo.

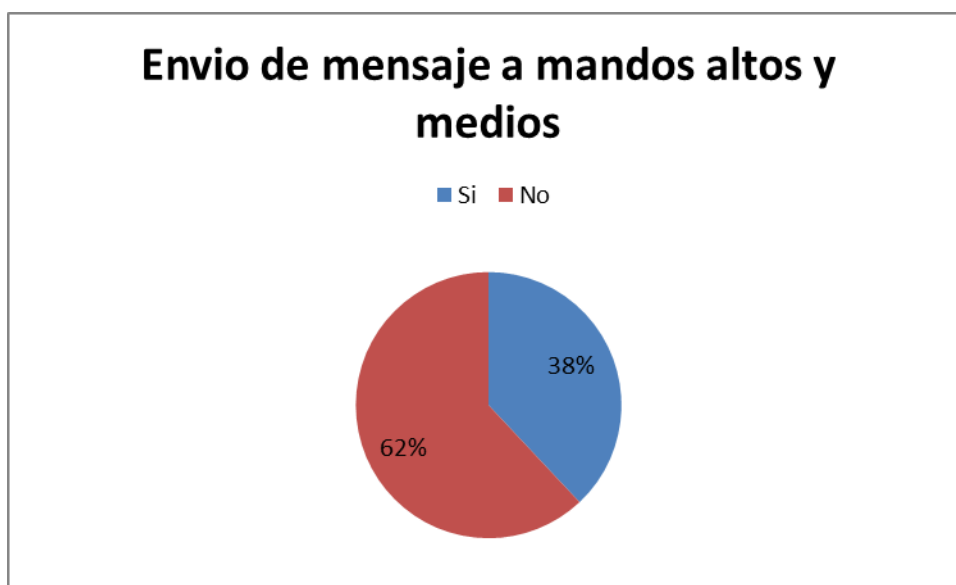


Al proporcionarle una lista de atributos a los encuestados para que seleccionaran cuáles de ellos lo relacionan con los medios de comunicación, el 38% seleccionó

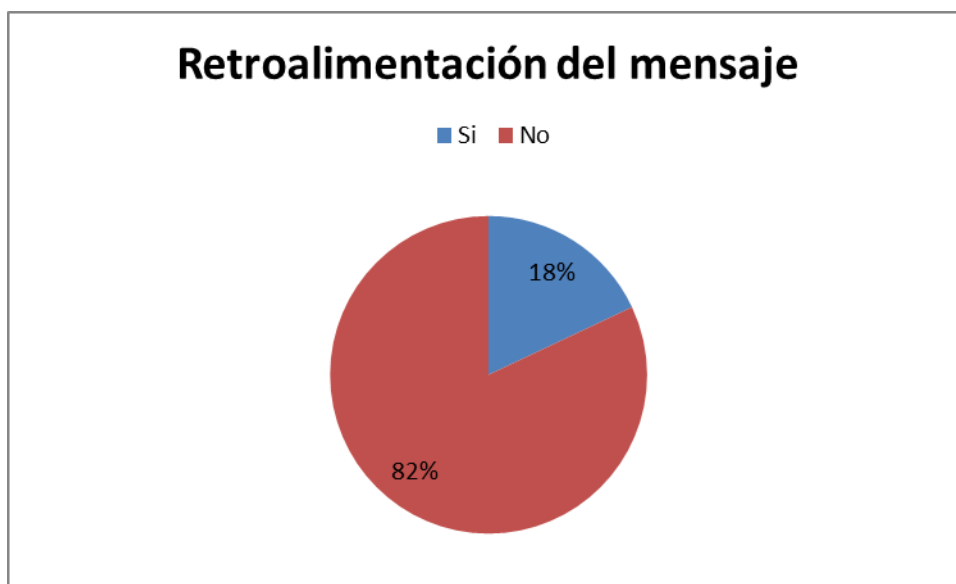
el atributo aburrido, el 32% dijo que educativo, 8% actualizado, 8% obsoleto, 8% novedoso, 4% dinámico y un 2% desvinculado de la institución.



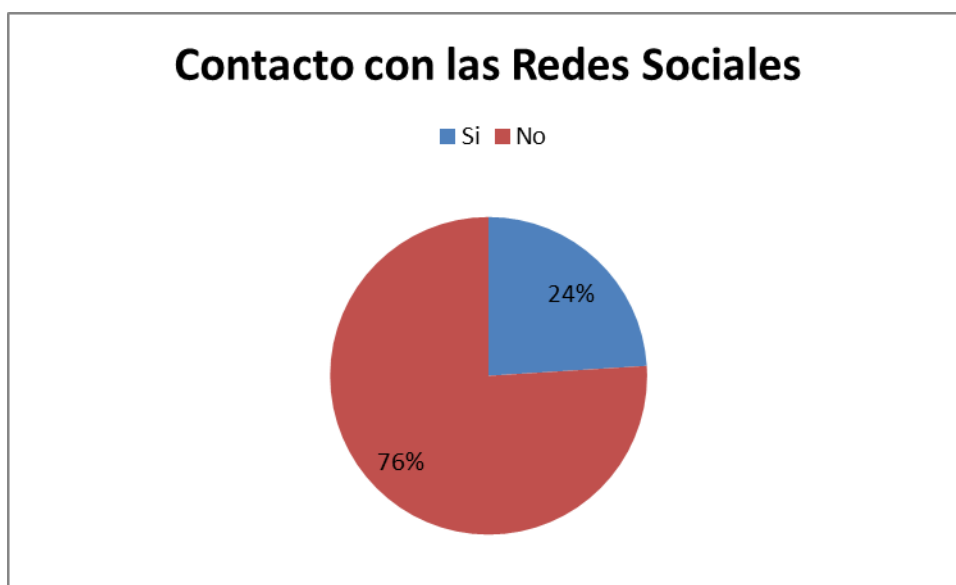
Al responder a la pregunta, ¿Siente usted que tiene las condiciones dadas para colocar mensajes en los medios de comunicación? el 82% dijo no sentir la condiciones y el 18% dijo que sí.



El 38% de los encuestados aseguró haber enviado alguna vez por lo menos un mensaje a través de los medios de comunicación de la institución a los mandos altos y medios, mientras que el 62% nunca lo ha hecho.



Del 38% de los encuestados que afirmó haber enviado algún mensaje a los mandos medios y altos, sólo el 18% aseguró haber recibido respuesta, mientras que el 82% no recibió retroalimentación alguna.

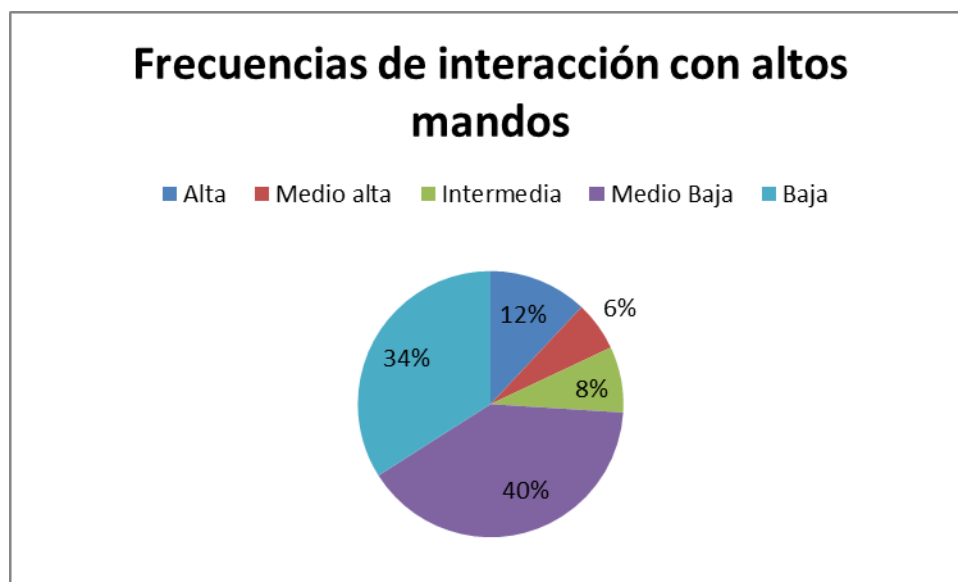


Otras de las preguntas relacionadas a los Medios de Comunicación estuvieron relacionadas al contacto que tiene el público interno de la institución con sus redes sociales, a lo que el 76% dijo no tenerlo y el 24% restante sí.

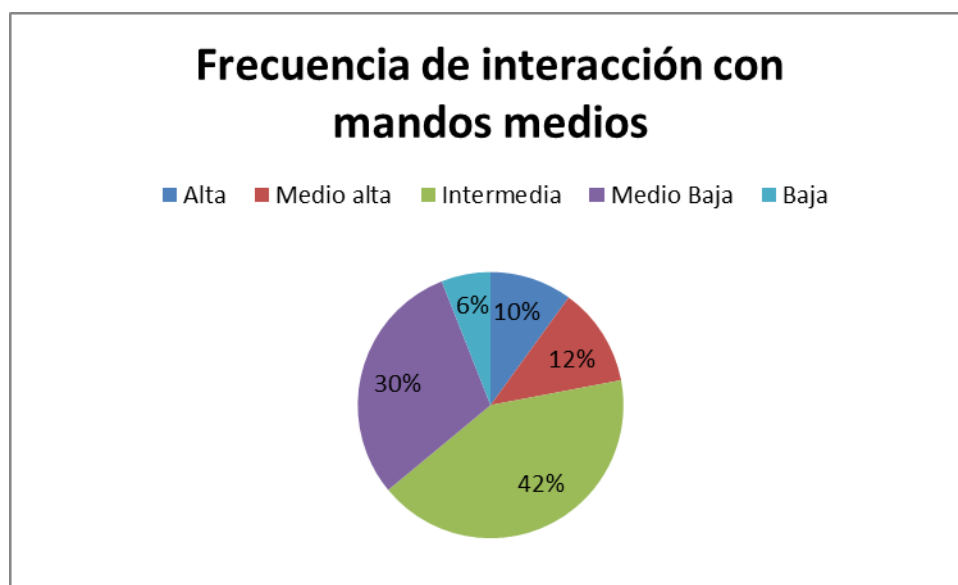


A la pregunta ¿En alguna ocasión la Dirección de Comunicación del Ministerio de Educación ha requerido su colaboración con el fin suministrar alguna información o la construcción de un mensaje para los medios de comunicación de la institución?, el 78% dijo que no y sólo el 22% afirmó haber recibido la requisición.

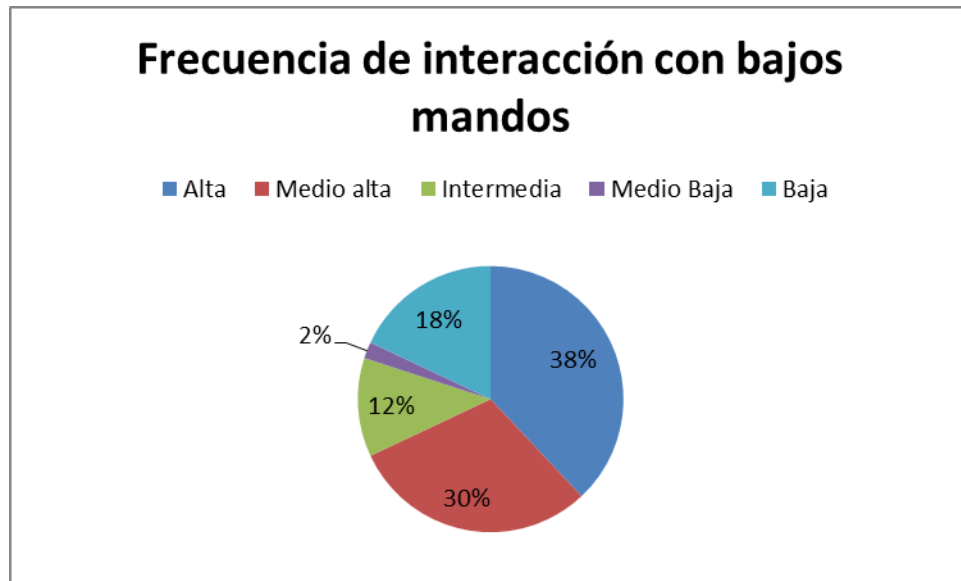
Nivel de interacción del público interno y Gestión de la Comunicación



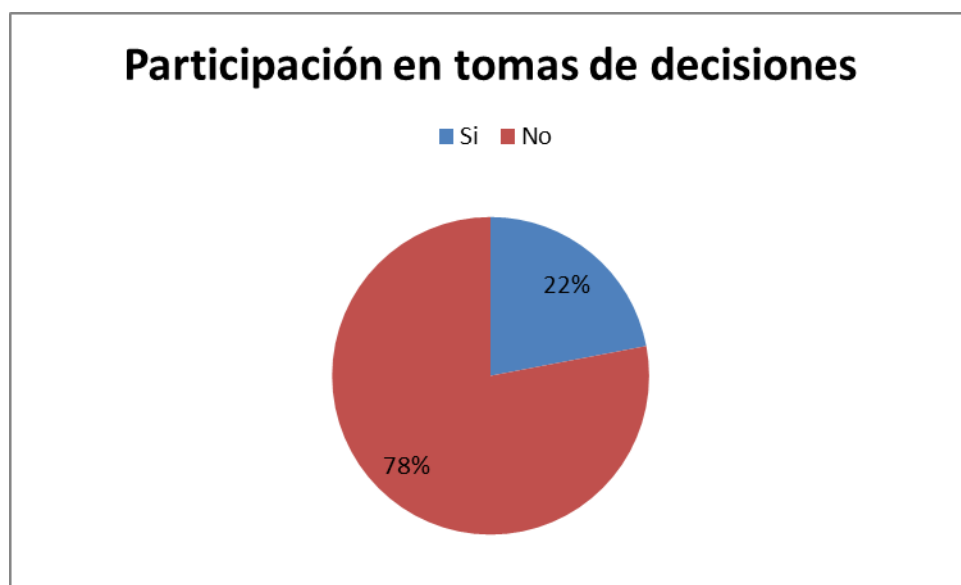
El 40% de los encuestados aseguró que tener una frecuencia de interacción con los mandos altos de la institución medio baja, el 34% dijo que su frecuencia de interacción es baja, el 12% alta, el 8% intermedia y el 6% medio alta.



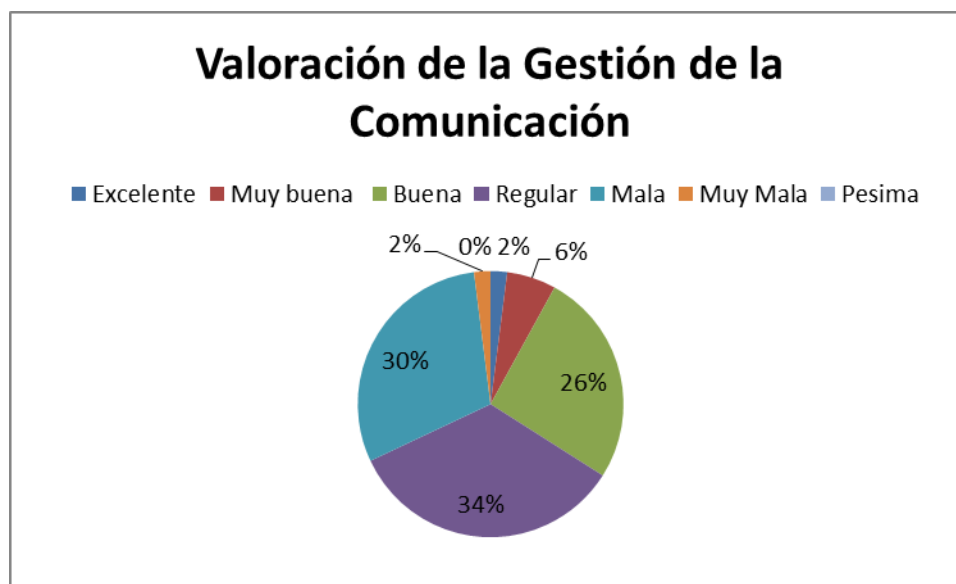
Con relación a la frecuencia con los mandos medio el 42% dijo tener una interacción intermedia, el 30% medio baja, el 12% medio alta, el 10% alta y el 6% baja.



Para la relación a la interacción con los mandos bajo el 38% aseguró que es alta, el 30% medio alta, el 18% baja, el 12% intermedio y el 12% medio baja.



Al preguntar ¿Ha participado usted en alguna reunión o acción para la toma de decisiones o formulación de proyectos, programas y/o procesos del Ministerio de Educación? El 78% dijo que no haber tenido la experiencia y el 22% sí.



Al preguntarle a los encuestados sobre la valoración de la Gestión de la Comunicación del Ministerio de Educación de la República Dominicana el 34% dijo que es regular, el 30% mala, el 26% buena, el 6% muy buena, un 2% muy buena, y otro 2% muy mala.