



Trabajo Final para optar por el Título de

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
CORPORATIVA**

Título:

**“Propuesta de Plan de Comunicación Interna para
Progresando con Solidaridad”**

Sustentante

Licda. Chaneli Brazobán Morel

Matrícula

2015-0550

Asesor (a)

Alicia Álvarez

**Santo Domingo, D.N.
Diciembre, 2016**

INDICE

RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	
1.1 La Comunicación.....	7
1.2 La Comunicación organizacional.....	9
1.3 Cultura Organizacional.....	13
1.4 Comunicación Interna.....	15
1.4.1 Herramientas de Comunicación Interna.....	18
1.4.2 Comunicación interna en Instituciones Gubernamentales.....	20
1.5 Comunicación externa.....	21
1.6 Plan de comunicación.....	23
1.7 Relaciones Públicas.....	25
1.7.1 Herramientas de Relaciones Públicas.....	27
 CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA PROGRESANDO CON SOLIDARIDAD (PROSOLI).	
2.1 Diagnostico de Comunicación Interna Prosoli.....	30
2.1.1 Fortalezas y Debilidades.....	32
2.1.2 Planteamiento del Problema.....	33
2.1.3 Análisis de la Investigación.....	35
2.1.4 Informe Diagnostico Organizacional.....	48
2.2 Plan de Comunicación Interna.....	48
2.2.1 Fortalezas y Debilidades de la Comunicación Interna Prosoli.....	49
2.2.2 Objetivos del Plan.....	49
2.2.3 Públicos.....	50
2.2.4 Canales de Comunicación a utilizar.....	50

2.2.5 Estrategias y Tácticas.....	50
2.2.6 Propuesta de actividades recreativas para el personal de Progresando con Solidaridad.....	55
2.2.7 Propuesta de Cursos/Talleres para el personal de Progresando con Solidaridad.....	57
2.2.8 Planificación e implementación	58
2.2.9 Revisión, monitoreo y medición.....	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
LISTA DE REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo presentar una propuesta de Plan de Comunicación Interna para Progresando con Solidaridad (Prosoli). Prosoli se encarga de proteger a las familias más pobres y encarecidas de la República Dominicana, se preocupa por el fortalecimiento institucional, y busca mantener la confianza plena de sus colaboradores. Sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo que realiza la organización por mantener una institucionalidad eficiente, se hace necesario la elaboración de una propuesta de plan de comunicación interna, donde se trabajen una serie de estrategias que permitan focalizar acciones, que ayuden al fortalecimiento de la comunicación interna de la institución e identificar los canales adecuados con los que cuenta y que se pueden fortalecer. Para llegar a este análisis se llevó a cabo un proceso de recolección de información y se aplicó una encuesta a los colaboradores de Progresando con Solidaridad para evaluar el estado en que se encuentra la comunicación interna de la institución. Los resultados obtenidos fueron utilizados para definir las acciones propuestas en este plan.

Palabras claves: Comunicación interna; Plan de Comunicación Interna; Cultura Organizacional; Canales de Información; Comunicación Organizacional; Clima Organizacional;

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centrará en aportar soluciones factibles para el buen desarrollo y desempeño de la Comunicación Interna de Progresando con Solidaridad (Prosoli). Este programa forma parte de la Red de Protección Social del gobierno, como uno de los medios estratégicos para erradicar la pobreza, dando apoyo al mejoramiento del ingreso de las familias, a fin de que éstas puedan invertir en la educación y salud de sus miembros menores de edad, así como en la capacitación y emprendimiento de sus integrantes.

Prosoli contribuye al desarrollo humano a través de acciones educativas de promoción humana y social, que facilitan el acceso de los miembros de las familias a mejores oportunidades de empleo y al ejercicio de sus derechos ciudadanos.

La idea a defender es contribuir al mejoramiento de la comunicación interna de progresando con Solidaridad, ya que la falta de un Plan de Comunicación Interna, como también la falta de estrategias y tácticas claras acerca de la implementación de acciones que favorezcan la comunicación interna es la que impiden que sus colaboradores se sientan acogidos e identificados con la organización.

El objetivo general de esta investigación se fundamenta en diseñar una propuesta de Plan de Comunicación Interna que favorezca la comunicación interna de Progresando con Solidaridad, dentro de los objetivos específicos se encuentran: identificar el tipo de Cultura Organizacional que existe en Prosoli, definir la percepción que los clientes internos tienen hacia la institución, determinar los medios y canales de información y participación que posee Progresando con Solidaridad a lo interno, diseñar herramientas que permitan el

buen desarrollo de la comunicación interna de Prosoli y por ultimo diagnosticar o evaluar la comunicación interna de Prosoli.

Este trabajo está estructurado en dos partes, que se han distribuido en dos capítulos, los cuales irán detallando los temas que tienen que ver con el eje central de esta investigación hasta llegar a la propuesta final.

Capítulo I, Marco Teórico: en el marco teórico de esta investigación se tratan diferentes temas y conceptos que permiten complementar y abordar la situación expuesta, los cuales se detallan a continuación:

La comunicación hoy en día tienen un papel muy importante en todos los ámbitos y las organizaciones no pueden ignorar esta práctica y más cuando se trata de sus colaboradores, los cuales necesitan sentirse identificados con la empresa para la cual trabaja; no solo se necesita de comunicación externa sino que también todo lo que se comunica hacia afuera debe ser comunicado con el mismo ánimo y destreza hacia adentro, hacer del espacio de trabajo un lugar armónico y adecuado para el buen desempeño de las labores diarias.

Las instituciones deben mantener una comunicación coherente tanto a lo externo como a lo interno de la empresa, para que de esta forma se mantenga una armonía con todos sus públicos y el clima laboral sea lo más armonioso posible. Los que están al frente de una organización por muy pequeña que sea tienen en sus manos la oportunidad de impactar vidas, ser entes motivadores y promover climas laborales efectivos y el desarrollo de la Comunicación Interna es una buena oportunidad para acercarse a los empleados y hacerles sentir importantes y valiosos.

La capacidad de comunicar es de suma importancia para el ser humano, pues sin esta es imposible el intercambio de ideas, el planteamiento de situaciones

que requieren una solución, la exposición del razonamiento ante un hecho dado, etc. Según Thompson (2008), la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. Dicho vínculo es primordial para poder llevar a cabo cualquier acción en la vida cotidiana.

Los seres humanos nos comunicamos cuando nos entendemos, cuando establecemos contactos de comprensión y/o significación a través de los más diversos lenguajes: verbal y no verbal. Es por esto que la comunicación se da solo cuando existe retroalimentación, de lo contrario solo existe el simple intercambio de información.

Desde la antigüedad se ha visto que todos los procesos deben ser dados a conocer para poder tener una retroalimentación y saber de cerca lo que piensan los demás acerca de lo que se está haciendo. Lo mismo sucede con lo que pasa en una organización, si no se comunica es como si no hubiera sucedido.

La comunicación corporativa es, hoy por hoy, la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la entidad en el entorno competitivo. Es ese instrumento sutil que otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja que le diferenciará de las demás empresas y corporaciones en el presente mercado, ya saturado, que requiere aires de novedad.

Según Silíceo Alfonso, Casares David, González José Luis (1999) la cultura organizacional es la manera de pensar, sentir y experimentar el valor de la calidad en la entidad.

No existe cultura buena o mala: todo va a depender de la naturaleza de la organización. Lo que sí se debe tener claro es que esta cultura evoque los valores y la filosofía que promueve la empresa en todo su accionar.

Capriotti (1998) sostiene que la comunicación interna es informar a la organización lo que la Organización está haciendo. Entender que el empleado es parte de la institución y que puede convertirse en portavoz de todo lo que sucede en ella.

Asimismo la comunicación interna cuenta con herramientas claves que permitan desarrollar los actos y comunicar adecuadamente las informaciones y que los empleados puedan hacer uso de ellas, por lo cual estas herramientas deben ser orientadas a la simplicidad y a la buena utilización de estas.

Un tema que aún le falta mucho por ser desarrollado y que debe ser impartido en las universidades es la comunicación interna desde la perspectiva de las entidades públicas. En las empresas privadas es notorio el auge que ha tenido dicha especialidad y cómo sus directivos la utilizan como herramienta clave para que sus colaboradores se mantengan informados; sin embargo, en el ámbito público aún falta mucho por hacer para el buen desarrollo y utilización adecuada de la comunicación interna.

La reputación y la buena imagen deben ser guardadas y manejadas con prudencia, tacto y delicadeza. Para esto se hace uso de la comunicación externa, con el propósito de mantener a su público informado sobre el quehacer de la institución, lo que hace, sus logros, sus proyectos y todo lo que ofrece en un mundo competitivo. Debe tenerse en cuenta que siempre hay algo que comunicar.

La organización hoy en día es muy importante en todos los ámbitos de la vida para poder llevar a cabo cualquier proceso y obtener un buen resultado, además, para poder saber en qué tiempo se hará cada caso es necesario planificar.

Es por esto que el Plan de Comunicación se ha convertido en una de las herramientas claves para todo director de comunicación, ya que este le permite mantener en orden todo lo que se hará en la materia.

El Plan de Comunicación contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización. Todo Plan de Comunicación requiere si se carece de un plan estratégico donde se hayan contemplado las relaciones internas y externas de la entidad. El Plan debe diseñarse teniendo en cuenta toda la problemática de la entidad y de acuerdo con su dimensión y sus características (Ribera, 2015).

Capítulo II, Propuesta de Plan de Comunicación Interna para Progresando con Solidaridad: este capítulo está destinado al diseño de un Plan de Comunicación Interna para Progresando con Solidaridad, donde se propone la ejecución de actividades de integración y recreativas para todo el personal, diseño de manuales, revistas y boletines internos para la buena gestión de la comunicación interna. Además se propone poner en funcionamiento las herramientas de comunicación interna y los mensajes que serán divulgados a través de estos.

Esta investigación está basada en los principios y teorías de la comunicación, identidad corporativa y cultura organizacional; estos temas han sido trabajados y sustentados por otros autores con el objetivo de dar respuestas a las distintas problemáticas que se presentan.

En esta investigación se trabajará una propuesta que solucione los problemas que se plantean. Para obtener los datos desarrollados en este trabajo se usó la investigación documental, así como también se adoptó un diseño descriptivo/analítico para poder llevar a cabo los objetivos planteados. También se usó la investigación explicativa ya que se requiere de la combinación de los métodos analíticos y sintéticos y se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

De igual forma para poder determinar la situación de la comunicación interna en Prosoli, se utilizó un enfoque mixto, ya que se utilizaron variables tanto cualitativas como cuantitativas. Las técnicas que se utilizarán que se usará para lograr los resultados esperados serán:

-La Observación: Se adoptó el uso de la observación directa no participante en Progresando con Solidaridad, que permitió conocer más a fondo la situación actual, y ayudó a tener una panorámica más amplia del desarrollo de la comunicación interna en la institución.

-La Encuesta: se utilizó como herramienta de investigación la encuesta que fue aplicada mediante un cuestionario a los colaboradores de Progresando con Solidaridad para determinar la cual era la situación de la Comunicación interna de la organización.

La comunicación interna en Progresando con Solidaridad se ha limitado al manejo de la información a través de correos electrónicos y uso muy poco frecuente de la Intranet. A pesar de que cuentan con herramientas no son usadas con la frecuencia necesaria ni con las estrategias focalizadas necesarias; se hace necesario desarrollar programas que motiven el uso y la activación de estas herramientas para facilitar el proceso de gestión de la comunicación interna.

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO

1.1 Comunicación

El hombre, desde los inicios de su existencia, ha tenido la necesidad de comunicarse, habilidad que le ha permitido supervivir, convivir y desarrollar su trabajo y/o propósito. Su desenvolvimiento en el diario vivir, en especial llevar a cabo las actividades de caza, pesca y cultivo de la tierra, estimuló a la humanidad a que articulara un sistema para la emisión y recepción de mensajes de manera lógica y efectiva.

La capacidad de comunicar es de suma importancia para el ser humano, pues sin esta es imposible el intercambio de ideas, el planteamiento de situaciones que requieren una solución, la exposición del razonamiento ante un hecho dado, etc. Según Thompson (2008), la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. Dicho vínculo es primordial para poder llevar a cabo cualquier acción en la vida cotidiana.

También, Ogaz (2013) explica que la comunicación es retroalimentación, considerada como el centro del proceso y no como un elemento adicional. Los seres humanos nos comunicamos cuando nos entendemos, cuando establecemos contactos de comprensión y/o significación a través del lenguaje verbal y del lenguaje no verbal.

Es por esto que este proceso se da solo cuando existe la comprensión y respuesta mutuas; de lo contrario, solo existe el simple intercambio de información.

Thompson (2008), desglosa el término comunicación de la siguiente forma:

* Es un proceso que incluye los siguientes pasos:

a) El deseo de un emisor de transmitir un mensaje a un receptor.

b) La codificación de conocimiento y uso comunes de ese mensaje para que sea comprensible.

c) El envío del mensaje mediante un canal.

d) La recepción y decodificación del mensaje por parte del receptor.

e) La respuesta o retroalimentación del receptor al emisor.

* Está conformada por un emisor y un receptor que están predispuestos a enviar y/o recibir un mensaje entre ellos.

* Es un medio el que establece una conexión entre el emisor y el receptor en un momento dado, en un espacio físico o virtual determinado.

* Es utilizada para transmitir, intercambiar o compartir mensajes. Por tanto, puede ser un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor o solamente una transmisión del emisor al receptor.

* Hace que las ideas, información o significados que son comprensibles, tanto para el emisor como para el receptor, fluyan entre ambos.

Comunicar (se) es, pues, todo un proceso concatenado en la acción de varios elementos que la hacen un todo. Laswell plantea un enfoque más sencillo que implica dar respuesta a las preguntas a continuación: ¿Quién dice qué? ¿A través de cuál canal? ¿A quién? ¿Con cuáles efectos?

Por otro lado, Shannon y Weaver sugieren otro modelo que presenta los siguientes factores: la fuente o emisor, codificación, mensaje medio, decodificación, el receptor y la retroalimentación.

1.2 Comunicación organizacional

Así como el ser humano, las instituciones deben mantener una comunicación coherente, tanto a lo externo como a lo interno de la empresa, para que de esta forma se mantenga en armonía con todos su público y el clima laboral sea lo más armonioso posible.

Es, por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información con el fin de que su correcto funcionamiento permanezca en el tiempo (Contreras, 2016).

La comunicación corporativa es, hoy por hoy, la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la entidad en el entorno competitivo. Es ese instrumento sutil que otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja que le diferenciará de las demás empresas y corporaciones en el presente mercado, ya saturado, que requiere aires de novedad.

La comunicación organizacional es de vital importancia para las compañías de hoy día, debido a que esta busca mantener coherencia en todos sus procesos. En la actualidad, las empresas entienden que no sólo deben centrarse en la

calidad de los bienes o servicios que ofrecen, sino también que es necesario preservar el buen funcionamiento de sus redes de información.

Toda organización debe ocuparse de brindar a sus colaboradores las herramientas adecuadas para desempeñar su labor diaria; así como estimularlos a servir con entusiasmo y mucha responsabilidad, son algunos aspectos que deben ser prioridad para la alta dirección de las instituciones y las tareas principales del comunicador organizacional.

Las empresas deben compartir información con aquellos que de una u otra manera dependen de ella o contribuyen a que la institución se mantenga en vigencia. Imaginarse una entidad que no comunica lo que hace es como hablar de una organización que ha muerto o que simplemente no existe.

La comunicación es para la empresa en equivalente al sistema circulatorio de organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y le proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte (Andrade, 2005).

De un sistema comunicacional eficaz depende de la percepción que tiene el público de la empresa; es decir, si piensan bien de ella, si les inspira confianza, si tienen conocimiento suficiente sobre la entidad, etc.

Según Costa (2016), la comunicación ha dejado de ser una herramienta mediática, exclusivamente instrumental, masiva y unilateral al servicio de las empresas para la difusión de sus productos: ha pasado a ocupar el lugar central que le corresponde en las organizaciones para la gestión de las relaciones humanas y sociales, de la reputación y la optimización de los resultados.

Por esto es que en el presente las empresas han sabido reconocer la importancia del trabajo que hacen los directores de Comunicación o DIRCOM, cuyo auge se debe a que cada día más se destaca su importancia estratégica en las empresas.

Un DIRCOM es un especialista con visión general y sistémica de los procesos, de jerarquía y espíritu holísticos; creativo, analítico, humilde sobre todo al momento de enfrentar o ganar un problema. Cada una de las cualidades antes mencionadas le dan un liderazgo humanista, a la vez que le capacitan para afrontar crisis internas o externas valiéndose de conocimientos académicos específicos, empresariales y autodidácticos, que hacen de este un profesional organizado, comunicativo y responsable (Loayza, 2016).

Mut (2013) lo define como el ejecutivo a cargo de la comunicación, tanto de empresas como de instituciones, competente para gestionar la imagen y la reputación de diversas entidades. Tanto por su aptitud como su visión global, logran integrar equipos multidisciplinarios e imprimir un espíritu de gran inventiva, participación y decisión.

El Director de Comunicación o DIRCOM es un estratega generalista y polivalente que se encarga del posicionamiento corporativo de una organización. Es la persona que con su amplio criterio y experiencia hace uso de sus conocimientos comunicativos para desarrollar todo el plan que logra generar fidelización a la marca (Fuentes, 2011).

Según el estudio *European Communication Monitor 2012*, casi el 50 % de la distribución del tiempo productivo de los DIRCOM se dedica a alinear la comunicación con la organización, con sus clientes y sus *stakeholders* (estudiar informes de investigación económicos y sociales; debatir las visiones y estrategias organizacionales, desarrollar escenarios, construir legitimación); así como planificar, organizar, liderar la cultura, presupuestar, evaluar procesos y estrategias, justificar los gastos de comunicación y prepararse para prevenir las

crisis. El 37 % lo emplea en tareas operacionales y de gestión, mientras que un 14,7 % lo hace en labores de consultoría con los propios miembros de la entidad.

Lo expuesto en el párrafo superior evidencia con claridad la marcada influencia que tienen en la actualidad los directores de comunicación y sus aportes para el buen funcionamiento de la emisión y retroalimentación de la información en las empresas.

En la disertación de Joan Costa, durante el acto de su investidura como doctor *honoris causa* por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC (Lima, Perú), afirmó que el Director de Comunicaciones asume una perspectiva integral y de largo alcance, así como un liderazgo directivo que incorpora cinco ejes:

- La gestión de la imagen, la marca y la reputación corporativa son claves estratégicas de la excelencia empresarial, capaz de competir en los mercados globales.
- La gestión de la comunicación como el sistema nervioso central de la organización e instrumento estratégico institucional, en los ámbitos interno y externo.
- La integración de los recursos humanos, financieros y técnicos, además de los valores intangibles de la entidad, en una acción común coherente con la identidad y la cultura de la empresa.
- La consolidación de la conducta ética y la responsabilidad social de la empresa, como distintivos de su identidad.
- La incorporación de la rentabilidad de los activos inmateriales en los resultados del negocio.

Los conocimientos y habilidades que el DIRCOM manifiesta, le facultan para desarrollar con éxito los 5 pilares antes enunciados. Al mismo tiempo, implican introducir la función del Director de Comunicación al máximo nivel ejecutivo de la empresa.

Entre las responsabilidades específicas que debe asumir el área de comunicación corporativa, se encuentran las siguientes: relaciones con inversores, comunicación financiera, reporte anual, web corporativa, publicidad corporativa, marketing, comunicación de la alta dirección, relaciones con la comunidades, relaciones con instituciones públicas, asuntos públicos, monitoreo de medios sociales, seguimiento de la reputación corporativa, etc. (Argenti, 2014).

Es de resaltar que cada organización tiene sus propias reglas y se pueden presentar variaciones en el modo de llevar a la práctica su estructura de comunicación.

1.3 Cultura organizacional

No se puede hablar de comunicación en las instituciones sin hacer referencia a la cultura organizacional, la cual determina el actuar de todas las personas que conforman la compañía, con la definición de objetivos y valores (Begoña Gómez, Cristina Benito, 2013).

Esta herramienta hace única a una organización, pues la destaca de entre todas las demás y que hace que cada colaborador se sienta parte de la institución. En la práctica, tiene mucho que ver con el sentimiento de unidad que se vive desde el interior, para luego manifestarlo al usuario/consumidor y proyectar así la imagen deseada.

La cultura organizacional es la manera de pensar, sentir y experimentar el valor de la calidad en la entidad (Silíceo Alfonso, Casares David, González José Luis, 1999).

No existe cultura buena o mala: todo va a depender de la naturaleza de la organización. Lo que sí se debe tener claro es que esta cultura evoque los valores y la filosofía que promueve la empresa en todo su accionar.

El comportamiento de los empleados es de vital importancia dentro y fuera de la empresa a la que prestan sus servicios, ya que estos forman parte de la identidad institucional. Cuando la gente entra en contacto con los colaboradores, de manera indirecta lo hacen también con la entidad. De ello se desprende la importancia de saber canalizar adecuadamente la cultura organizacional en las compañías.

Gestar y establecer dicha filosofía al interior de una organización es un gran reto. Por esto es que durante los últimos años se le ha dado tanta importancia a la comunicación interna, pues cumple el rol de vehículo clave en la transmisión de la cultura institucional y su consolidación en el imaginario de todos sus miembros (Begoña Gómez et al. 2013).

En la cultura empresarial, la comunicación interna juega un papel muy importante, ya que es una herramienta que traslada información sobre cómo y cuándo se deben hacer las cosas según Begoña Gómez et al. (2013).

Existen tres modelos de cambio en la cultura organizacional, que plantean una serie de puntos que conllevan al buen desarrollo y armonía de la organización (Silíceo et. al. 1999):

- **Estrategia de revitalización organizacional:** consiste en un programa educativo y de consultoría para toda la entidad. Se inicia con un diagnóstico preliminar y una serie de seminarios que favorecen el primer impulso del cambio.

Este proyecto fortalece las variables responsables de la motivación, del compromiso, de la capacidad de cambio y de la productividad humana e institucional, en un esquema paulatino y sostenido a lo largo de varios meses.

- **Modelo de cambio global:** es un mecanismo que involucra a todos los integrantes de la empresa o institución para lograr cambios específicos en toda la organización, de manera intensiva, rápida y permanente.

- **Estrategia de implantación de valores:** se refiere a una estrategia para definir e instaurar la filosofía, la misión y los valores de una organización hacia todos los niveles de esta.

1. 4 La comunicación interna

La comunicación interna es informar a la organización lo que la Organización está haciendo (Capriotti, 1998). Lo mismo que se comunica hacia afuera debe ser notificado hacia adentro con igual interés y compromiso. Muchas veces los empleados se dan cuenta de lo que está sucediendo con la empresa por las noticias o a través de otras personas, lo cual es muy incómodo pues hace ver como si los colaboradores estuvieran ignorando la situación o que no es importante para la institución.

La emisión, recepción y retroalimentación al interior de las organizaciones es un proceso fundamental para la gestión de la información que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por las entidades (Saló, 2014).

Los directivos de las instituciones deben ser coherentes con lo que dicen y lo que hacen para que de esta forma la empresa mantenga la credibilidad de su público y con mayor fuerza en sus colaboradores, ya que de ellos depende que la comunicación hacia afuera sea mejor valorada como buenos embajadores de la marca (ya que la conocen mejor que cualquier otro).

Nieto (2014) explica que la gestión de la comunicación interna es un conjunto de estrategias que implementa recursos que no solamente permiten el intercambio de información lineal, sino que buscan la retroalimentación para desarrollar acciones en beneficio de todos los actores y generar el permanente crecimiento desde dentro.

Gómez et. al. (2013) entienden que dicha herramienta está al servicio de todos los ámbitos (estructura de la empresa, personal...) y es, por ello, una actividad que abarca toda la organización, que tiene una función asesora y que debe participar en la sistematización, seguimiento y aplicación comunicativa de acciones elaboradas. Todos en la institución deben estar involucrados y crear un ambiente tal en el que cada uno de sus empleados se ocupe de su bienestar y de su trabajo.

Ulsen (2011) establece que para que los trabajadores se alineen y comprometan con el qué (negocio) y el cómo (cultura) es indispensable, ante todo, que existan ciertas condiciones básicas. Lo primero es que las compañías transformen su estructura de información (siempre existente) en comunicación interna estratégica.

Esto se logra cuando el trabajo se lleva a cabo en tres dimensiones:

- **Estratégica/directiva:** gerentes empoderados de su rol protagónico en la comunicación interna como efectivos receptores de los empleados y emisores de la estrategia del negocio; además de ser líderes influyentes, agentes de cambio y voceros ante las crisis internas, canalizadores de la cultura y de los valores corporativos (ser coherentes entre el discurso y la acción). Asimismo, fungir como los principales motivadores de la compañía (visibles y accesibles para todos y alentar a los empleados), y vigías del clima interno (mirar a largo plazo el impacto de planes determinados, políticas o planes de acción que se implementen).

- **Operativa:** jefaturas que basan la comunicación con su equipo en elementos clave, como: información efectiva de la tarea; retroalimentación positiva o negativa de la labor que desarrollan las personas; motivación y reconocimiento; fomento del trabajo en equipo y sentido de grupo; comunicación de la visión, misión, estrategia y cultura de la compañía, de acuerdo a lo que le corresponde y haga sentido a cada área; y gestión del compromiso.

- **Funcional:** un área posicionada en forma estratégica en la organización, con gran visibilidad interna y que apoye a todas las áreas y niveles, que trabaje en conjunto con recursos humanos la gestión comunicativa de aquellos comportamientos clave (motivación, pertenencia y compromiso) y la transmisión comunicativa del negocio y la cultura —ajustada a los distintos niveles y áreas— pero que, sumado a esto, combine el uso de herramientas tradicionales (medios internos digitales, audiovisuales e impresos; acciones y eventos internos de carácter presencial) con otras no tradicionales (mediciones, capacitaciones y de gestión del cambio).

Saló (2014) explica que las organizaciones deben transformar, entender, posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la entidad y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos, por lo general, es quien trabaja y dirige la comunicación interna no solo en el sector público sino también en el privado, cosa que muchos autores consideran una falta de responsabilidad y de buena gestión. En un afán por reducir personal y no tener toda una dirección de comunicación, las empresas descuidan la comunicación interna, lo cual les podría resultar más costoso de lo que piensan.

Una de las tareas del Director de Comunicación consistirá en hacer ver la necesidad de contar con un responsable directo de aspectos tan específicos como son los de comunicación, que requieren un criterio profesional claro, algo que no puede aportar alguien de RR. HH., quienes por lo regular tienen una visión distinta y meramente técnica de la función de la transmisión de información. Hay que hacer el esfuerzo por ganar terreno en los intentos de hacer ver la perspectiva comunicativa de cada una de las situaciones que se pueden ir planteando. Esto sería lo primero (Zapata, 2010).

Es menester estar conscientes de que Recursos Humanos es el gran cliente de comunicación interna, debido a que aporta ciertos datos acerca de los colaboradores, al tiempo que gestiona y da el soporte debido, pero solo hasta ese punto, ya que los enfoques de ambas áreas son muy distintos y pueden cometerse grandes errores durante el proceso.

El empleado debe sentirse importante y entender que su organización se preocupa por lo que hace y como lo hace. Saló (2014) plantea que cada colaborador necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa.

Aquí es donde entra en juego la comunicación interna a través de las herramientas adecuadas que permitan el buen funcionamiento y ejecución del plan de comunicación al interior de la entidad, ayudando a transmitir los principios y valores institucionales a los diversos públicos.

1.4.1 Herramientas de comunicación interna

La comunicación interna debe valerse de una serie de herramientas que le permitan desarrollar sus tareas planificadas, al tiempo que le posibiliten utilizar de manera adecuada los medios y canales que garanticen el buen desarrollo de sus funciones.

Entre los instrumentos antes mencionados, están los siguientes:

- **Intranet:** es una red local de terminales interconectados entre ellos, sin salida al exterior, y controlados por un servidor común. Normalmente, la Intranet está en la página web de la organización y desde allí, mediante la inserción de un nombre y una contraseña, el usuario puede entrar (Palencia, 2008).

- **Manual del empleado:** es una recopilación sintetizada de aquellas informaciones que definen y estructuran la entidad, en el que se incluye contenido relevante relativa a esta, y que tiene gran interés para los públicos internos de la organización (Palencia, 2008).
- **Reuniones:** es una de las técnicas más eficaces de la comunicación interna, puesto que los interlocutores se ven las caras y los mensajes tienen mayor veracidad.
- **Buzón de sugerencias:** dicho método tiene como objetivos acercar la Dirección a sus públicos, habilitar un espacio de participación anónima para públicos internos y externos; así como obtener preciada información de públicos afectados.
- **Revista corporativa:** es un buen espacio para explicar la historia e informar sobre la agenda de la institución. También, se utiliza para comunicar opiniones, planes o decisiones que afectan a mucha gente, tanto a lo interno como a lo externo (Palencia, 2008).
- **Boletines institucionales:** un periódico o revista editada por una empresa para sus empleados y/o público externo (Palencia, 2008).
- **Murales informativos:** es una herramienta esencial para una buena comunicación e interrelación entre la organización y su público, que transmite información esencial a corto plazo. Es un espacio físico, que puede dividirse en secciones, para así clasificar los datos en noticias, decisiones, resultados, anuncios de acontecimientos de interés de la empresa, entre otras (Palencia, 2008).

1.4.2 La comunicación interna en instituciones gubernamentales

Un tema que aún le falta mucho por ser desarrollado y que debe ser impartido en las universidades es la comunicación interna desde la perspectiva de las entidades públicas. En las empresas privadas es notorio el auge que ha tenido dicha especialidad y cómo sus directivos la utilizan como herramienta clave para que sus colaboradores se mantengan informados; sin embargo, en el ámbito público aún falta mucho por hacer para el buen desarrollo y utilización adecuada de la comunicación interna.

Actualmente, el entorno estatal carece de un modelo de comunicación interna efectivo. Para citar un ejemplo, aún se implementa la comunicación vertical sin retroalimentación con los colaboradores, no se cuenta con canales de comunicación eficiente ni continua, como boletines internos o buzón de sugerencias u otras herramientas que permitan la interacción. Si bien hay iniciativas como la intranet y los murales, estos medios solo brindan información administrativa, no se acercan a los colaboradores, ni permiten el intercambio de opiniones, ideas o quejas.

Esto sucede en la mayoría de los casos porque no existe un compromiso en el ambiente institucional y por lo general solo se trabaja para resaltar las acciones del gobierno de turno, así como los recursos se emplean en otras actividades las cuales comunican exclusivamente a lo externo de la institución.

Nieto (2014) establece que se ha demostrado que la comunicación eficiente es clave para propiciar un buen entorno laboral y que en muchas instituciones públicas no han sido puestas en práctica metodologías de obtención de diagnósticos de comunicación y de clima laboral que sean el punto de partida para las acciones que permitirán el cambio, que si bien se aplican es de modo esporádico, por lo que no se perciben los resultados.

Pero no todo está perdido: poco a poco estas instituciones han estado trabajando en el fortalecimiento de los canales de comunicación corporativa y se están preocupando por desarrollar ambientes adecuados para sus colaboradores.

En el presente, la comunicación estratégica no solamente es un tema para organizaciones privadas, puesto que existe un interés manifiesto por llevar a la práctica este enfoque en las entidades públicas, porque entiende que la gestión de la comunicación de manera integral es un proceso clave para las instituciones que desean proyectar una imagen positiva y construir una buena reputación (Guillén Claudia, Strauck Antonia, 2013).

Asimismo, en muchas entidades públicas y privadas aún no existen las áreas de Comunicación Corporativa y tampoco un encargado de Comunicación Interna. La mayoría de las organizaciones responsabiliza dicha tarea al departamento de Recursos Humanos (Nieto, 2014).

1.5 Comunicación externa

Toda institución debe llevar a cabo un proceso comunicativo eficaz, no solamente a su interior, sino que también al exterior de este, la comunicación debe ser gestionada adecuadamente y con el mismo entusiasmo.

La reputación y la buena imagen deben ser guardadas y manejadas con prudencia, tacto y delicadeza. Para esto se hace uso de la comunicación externa, con el propósito de mantener a su público informado sobre el quehacer de la institución, lo que hace, sus logros, sus proyectos y todo lo que ofrece en un mundo competitivo. Debe tenerse en cuenta que siempre hay algo que comunicar.

Dumont (2014) la define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, tanto al gran

público, directamente o mediante los periodistas; como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos, administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.

La relación con los medios debe ser gestionada desde la cercanía, para mantener un vínculo de afectividad y confianza a fin de que el mensaje no sea tergiversado y llegue al público objetivo a través de los distintos medios de comunicación masiva.

La comunicación externa no garantiza el éxito de la empresa, pero sin lugar a dudas que contribuye a alcanzarlo, porque estimula el posicionamiento de la buena imagen de la compañía en el mercado.

Es el proceso que se establece entre la entidad y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general. Los temas que se difunden son muy amplios, pero se debe referir a todo aquello que proyecte la imagen social de la empresa (Sánchez, 2005).

Una institución puede emitir notificaciones acerca de sus ventas, de sus productos, ofertas, nuevos proyectos, cambio de puestos de trabajo, inauguraciones, nuevos acuerdos institucionales, etc.

Sánchez (2005) también plantea que toda esta información deberá ser difundida gracias a las herramientas de comunicación que la organización posee, sean noticias positivas o negativas; al mismo tiempo, que emiten los datos hacia sus públicos externos. Es conveniente que lo hagan también hacia el interior, para mantener armonía y coherencia institucional.

1.6 Plan de comunicación

La organización hoy en día es muy importante en todos los ámbitos de la vida para poder llevar a cabo cualquier proceso y obtener un buen resultado, además, para poder saber en qué tiempo se hará cada caso es necesario planificar. Es por esto que el Plan de Comunicación se ha convertido en una de las herramientas claves para todo director de comunicación, ya que este le permite mantener en orden todo lo que se hará en la materia.

El Plan de Comunicación contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización. Todo Plan de Comunicación requiere si se carece de un plan estratégico donde se hayan contemplado las relaciones internas y externas de la entidad. El Plan debe diseñarse teniendo en cuenta toda la problemática de la entidad y de acuerdo con su dimensión y sus características (Ribera, 2015).

Según Molero (2005) el Plan de Comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación.

Con esta herramienta se busca coordinar y sacarle un mayor provecho a las estrategias de imagen de la empresa con metodologías y planteamientos específicos.

Molero (2005) establece que el plan de comunicación consta de los siguientes pasos:

1. Descripción o análisis de la situación
2. Objetivos de comunicación.

3. Públicos objetivo.
4. Estrategias
5. mensajes básicos o clave
6. Acciones recomendadas
7. Calendario
8. Presupuesto.

1. Descripción de la situación: Es la introducción al Plan de Comunicación, por lo que expone sumariamente las principales conclusiones del proceso de investigación y análisis, describiendo la situación de la institución y señalando los aspectos de imagen y comunicación prioritarios.

2. Objetivos de comunicación: Son los fines que se pretenden lograr con el Plan de Comunicación. Por lo general se establece un objetivo general que se ramifica en un grupo de metas de carácter específico, que cubren distintas áreas de la organización.

3. Determinación de públicos objetivo: Son los grupos de interés de la entidad. Su determinación se convierte, después de la fase de investigación, en el primer paso de toda planificación, junto con la definición de los objetivos. Establecidos los públicos con los que hay que comunicar, la tarea de determinar estrategias se ve facilitada. 10 Al delimitar públicos, es recomendable considerar todos aquellos grupos a los que idealmente habría que dirigirse. Igualmente aconsejable resulta establecer prioridades y dejar en segundo término públicos considerados como secundarios (ya que razones económicas o de otra índole podrían exigir actuaciones selectivas).

4. Estrategias de comunicación: Expresan el cómo se pretenden alcanzar los fines del plan. Describen, de forma general, las actividades que se detallarán en

una fase posterior, pero no las concretan. Se formulan estrategias para cada uno de los objetivos de comunicación previstos.

5. Mensajes básicos o clave: Mensajes fundamentales por grupos de interés. Se trata de enfocar la idea clave que estará presente en todas las actividades de comunicación que se lleven a la práctica. Se concreta en una herramienta básica de comunicación: el argumentario.

6. Acciones recomendadas: Son esas actividades concretas en que se materializarán las estrategias. Al igual que los públicos objetivos, deben ordenarse según su importancia o envergadura, o con un criterio cronológico.

7. Calendario: Fechas de implementación previstas para cada una de las actividades de comunicación. Es aconsejable plasmarlas esquemáticamente en una sola hoja, de modo que a simple vista se obtenga una visión completa de plazos y acciones.

8. Presupuesto: Supone una estimación en detalle de los costes asociados a la implementación del Plan de Comunicación. Por lo general, incluye todas las partidas relacionadas con cada acción, por pequeñas que éstas sean (honorarios de asesores externos; gastos de imprenta y papelería; una reserva para gastos administrativos, etc.).

1.7 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas (RR. PP.) son un arte que toma el desafío de acercar a dos o más sectores con intereses algunas veces similares, y en otras, contrapuestos (Roolfo, 2015).

Palencia (2008) la define como una actividad profesional, cuyo fin es, mediante gestiones personales o las técnicas de difusión y comunicación, informar sobre

personas, empresas, instituciones, etc., tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor.

Las relaciones públicas son tan importantes en una empresa como lo es el departamento de Finanzas, pues estas mantienen cerca a los clientes, a los colaboradores y a los aliados; al tiempo que cambian su comportamiento, actitud y prácticas adversas, adecuándolas a la naturaleza de la organización en cuestión.

Es de vital importancia que las empresas prioricen las acciones de relaciones públicas debido a que la imagen que tiene la audiencia de la institución debe ser fortalecida y supervisada por un equipo que sepa manejar muy bien dicha especialidad.

Las ejecuciones en dicho tenor tienen por finalidad desarrollar, reforzar y mantener la reputación de las organizaciones. Asimismo, trabajar para ser bien vistos, bien considerados, conocidos y respetados como entidad. Ese desarrollo de comunicación proactivo ayudará a capear temporales en momentos críticos, como pueden ser: alguna falla de productos, sabotajes, rumores malintencionados, muerte de directivos, accidentes impredecibles, etc. (Roolfo, 2015).

Palencia (2008) explica que como función directiva, las RR. PP. engloban los siguientes puntos de:

- Anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, actitudes y asuntos que pueden tener repercusión, en sentido positivo o negativo, en las operaciones y planes.
- Aconsejar a todos los niveles de dirección de la organización respecto a las decisiones estratégicas, líneas de conducta y comunicación, tomando en consideración su complejidad y la responsabilidad de la entidad ante los ciudadanos o la sociedad.

- Investigar, dirigir y evaluar, sobre una base de continuidad, programas de acción y comunicación para conseguir la comprensión de un público informado, necesario para el éxito de los objetivos de la institución. Ello puede incluir relaciones de marketing, de finanzas, de *fundraising*, relaciones con los empleados, los ayuntamientos o el gobierno, entre otros.
- Planificar e implantar las acciones de la entidad para influir o cambiar la política pública.
- Fijar objetivos, planificar, presupuestar, contratar y formar personal, desarrollar servicios; en definitiva, gestionar los recursos necesarios para que todo funcione.

1.7.1 Herramientas de Relaciones Públicas

Las RR. PP. cuentan con una serie de recursos que permiten el buen desarrollo de sus funciones. Estas herramientas son utilizadas en los ámbitos interno y externo (clientes, colaboradores, medios de comunicación). Las técnicas referidas ayudan a difundir información oportuna, a manejar conflictos, a promover una serie de espacios que favorecen la comunicación con el usuario / la audiencia.

Son muchas herramientas con las cuales cuenta el profesional de las Relaciones Públicas. En esta ocasión, haremos mención de algunas de las que son citadas por (Viadero, 2008):

- **Conferencia/discurso ante diferentes auditorios:** es considerada una técnica destacada, puesto que la empresa la utiliza para darse a conocer, para explicar cuál es su posición, para presentar algunos puntos de vista o sus objetivos profesionales. Estas exposiciones proporcionan un medio

directo y persuasivo, puesto que implican un contacto cara a cara con la audiencia definida.

- **Entrevista ante los medios públicos:** este es uno de los trabajos más solicitados en el mundo de las relaciones públicas, ya que busca promover que su cliente salga en los medios de comunicación. En este formato se muestra directamente al protagonista tal como es, en un ambiente más natural.
- **Comunicados de prensa:** escrito dirigido a los medios en el que se informa de algo relacionado con la entidad, proporcionando los datos necesarios para la elaboración de una noticia publicable.
- **Dossier de prensa:** se elabora con el mismo objetivo que el comunicado de prensa: ofrecer información a los medios para que estos la transmitan a la opinión pública utilizando sus canales informativos.
- **Conferencia de prensa:** también conocida como rueda de prensa, se caracteriza por una cierta comunicación bidireccional, pues la persona que ejerce el papel representativo de una determinada empresa es sometida a las preguntas por parte de los periodistas convocados, tras una breve declaración introductoria en el que expone y plantea el objetivo de dicha conferencia.
- **Clipping:** facilita el acceso a información periodística a través de servicios de press-clipping, web clipping. Ofrece datos constantes a la institución sobre su presencia en prensa, TV, Internet y en la bibliografía básica de la especialidad o temática de la institución.
- **Oficina de atención al cliente:** encargada de atender las solicitudes y necesidades informativas de los clientes, haciendo el seguimiento y control de las mismas hasta la completa satisfacción del cliente.

- **Memorias anuales:** es aquella publicación de prestigio y de múltiples usos que, a la postre, se convierte en una de las publicaciones que mejor refleja lo que es y pretender ser la empresa. El cometido principal es proporcionar la información anual más relevante sobre la organización a una selección natural de públicos internos y externos.
- **Regalos de empresa:** suelen diseñarse y ejecutarse indistintamente desde la dirección y los departamentos de recursos humanos, marketing y relaciones públicas. Persiguen el reconocimiento de la entidad hacia sus destinatarios, en este caso tanto a públicos internos como externos.
- **Congreso:** se desarrolla en un formato estructural que permite la discusión, la presentación, y la confrontación de ideas de todo tipo.

CAPITULO II.

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PROGRESANDO CON SOLIDARIDAD

2.1 Diagnóstico

Progresando con Solidaridad es la principal estrategia del Gobierno Dominicano para la reducción de la pobreza en la República Dominicana.

Se crea mediante Decreto No. 488-12 para fortalecer la Red de Protección Social y contribuir al logro de las metas del plan de gobierno de Danilo Medina para el período 2012-2016 cuyo lema es gobernar para hacer lo que nunca se hizo, forjando un nuevo modelo de desarrollo para la prosperidad, la inclusión social y una vida mejor.

El Programa Progresando con Solidaridad protege a las familias más pobres y encarecidas de la República Dominicana, e incide en el acervo de su capital humano y social, mediante la entrega de transferencias monetarias condicionadas, con la finalidad de asegurar el consumo mínimo de estas familias y garantizar su acceso a los servicios básicos de Salud y Educación. Las familias reciben además acompañamiento socio educativo que promueve el empoderamiento individual y colectivo y favorece su proceso de desarrollo.

Este programa forma parte de la Red de Protección Social del gobierno, como uno de los medios estratégicos para erradicar la pobreza, dando apoyo al mejoramiento del ingreso de las familias, a fin de que éstas puedan invertir en la educación y salud de sus miembros menores de edad, así como en la capacitación y emprendimiento de sus integrantes.

Contribuye al desarrollo humano a través de acciones educativas de promoción humana y social, que facilitan el acceso de los miembros de las familias a mejores oportunidades de empleo y al ejercicio de sus derechos ciudadanos.

Trabaja bajo un modelo socioeducativo que acompaña y empodera a las familias en extrema pobreza y vulnerabilidad social en su proceso de desarrollo integral a través de orientación, información, capacitación y concienciación sobre el acceso y disfrute de bienes y servicios ofrecidos por el Estado y por la sociedad civil para la garantía de sus derechos fundamentales.

Esta institución ofrece transferencias monetarias condicionadas, acompañamiento Socioeducativo y vinculación a servicios y acciones de promoción social.

Misión: Acompañar a las familias en situación de pobreza en su proceso de desarrollo integral, propiciando la creación de capacidades y el ejercicio de derechos a fin de aumentar su capital humano, capital social y desarrollo económico.

Visión: Ser un programa modelo de la Red de Protección Social del Gobierno Dominicano garantizando eficiencia y eficacia en atención responsable a las familias carenciadas y vulnerables a través de intervenciones socioeducativas que contribuyan a romper el círculo de la pobreza y propicien el desarrollo humano, integral y sostenible.

Valores:

- **Somos Solidarios:** Trabajamos intensamente, con empatía, pasión y respeto, para mejorar la calidad de vida de los más necesitados.
- **Somos Responsables:** Nos comprometemos y cumplimos nuestros objetivos y lo que prometemos; actuamos de forma proactiva, con entusiasmo, creatividad y calidad.

- **Somos Íntegros:** Actuamos según nuestros principios éticos, de forma honesta, auténtica y transparente.

2.1.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- La población se identifica con la institución.
- Proporciona ayuda económica y educativa a la población más vulnerable de la República Dominicana.
- Posee un personal altamente capacitado para gestionar y llevar a cabo los diferentes programas que maneja la institución.
- Tiene credibilidad ante las instituciones nacionales e internacionales con las cuales pueda llevar acuerdos que procuren el desarrollo de las familias dominicanas.
- Ha obtenido premios a la calidad en la gestión de la administración pública.
- Tiene poder de convocatoria y prestigio.
- Ofrece servicios gratuitos de capacitación en carreras técnico vocacional.
- Promueve el emprendimiento.

Debilidades:

- Es una institución del gobierno, por lo tanto los administradores y empleados no serán los mismos siempre.
- Es reconocida como una institución meramente política que trabaja solo para los que pertenecen al gobierno de turno.

2.1.2 Planteamiento del Problema

Progresando con Solidaridad es una entidad gubernamental comprometida con el desarrollo de la población dominicana más vulnerable, trabaja en beneficio de los más desposeídos y busca dentro de su visión ser un programa modelo de Protección Social del Gobierno dominicano.

Es una institución comprometida con el desarrollo y el buen desempeño de sus funciones, se preocupa por el fortalecimiento institucional, y busca mantener la confianza plena de sus colaboradores.

Sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo que realiza la organización por mantener una institucionalidad eficiente, se hace necesario la elaboración de una propuesta de plan de comunicación interna, donde se trabajen una serie de estrategias que permitan focalizar acciones, que ayuden al fortalecimiento de la comunicación interna, todo lo que se comunica a nivel externo también debe ser difundido hacia adentro de tal forma que los colaboradores sean embajadores de la marca para la cual trabajan y puedan ser entes multiplicadores de las acciones que realiza Prosoli.

La comunicación interna es muy importante en todas las organizaciones que como Prosoli se preocupa por el bienestar de sus colaboradores. Asimismo, es de vital importancia destacar el papel de la comunicación interna desde el punto de vista de la comunicación como tal y no desde el enfoque de la administración

o de los Recursos Humanos, es necesario definir funciones que ayuden al buen desarrollo de esta propuesta.

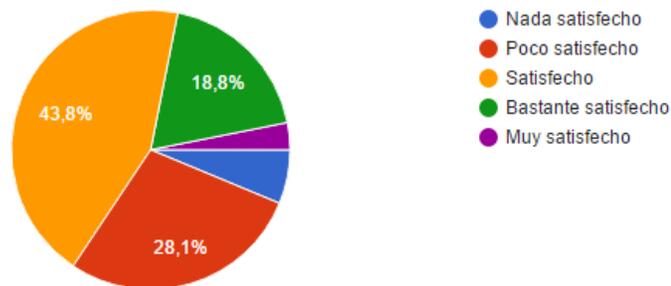
A partir de la experiencia de la autora del presente monográfico en la observación y análisis de la situación se han detectado las siguientes dificultades:

- No hay un plan de comunicación interna efectivo.
- La Comunicación interna no se gestiona a través de la dirección de comunicación Operativa o Comunicación Estratégica, más bien la trabaja la dirección de Recursos Humanos.
- El sentido de pertinencia debe ser fortalecido y promovido a lo interno de la organización.

2.1.3 Análisis de la investigación

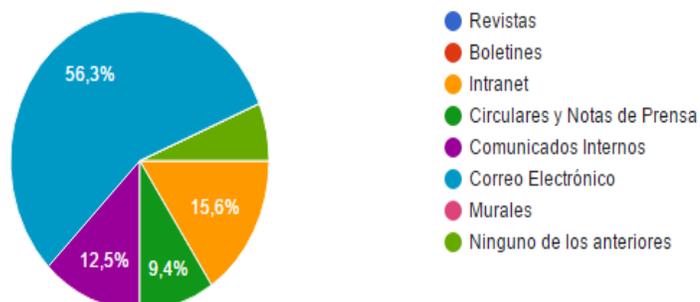
Al aplicar un cuestionario a una pequeña muestra de los colaboradores con el fin de diagnosticar la comunicación interna de Progresando con Solidaridad se concluye con lo siguiente:

¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Prosoli con sus empleados?

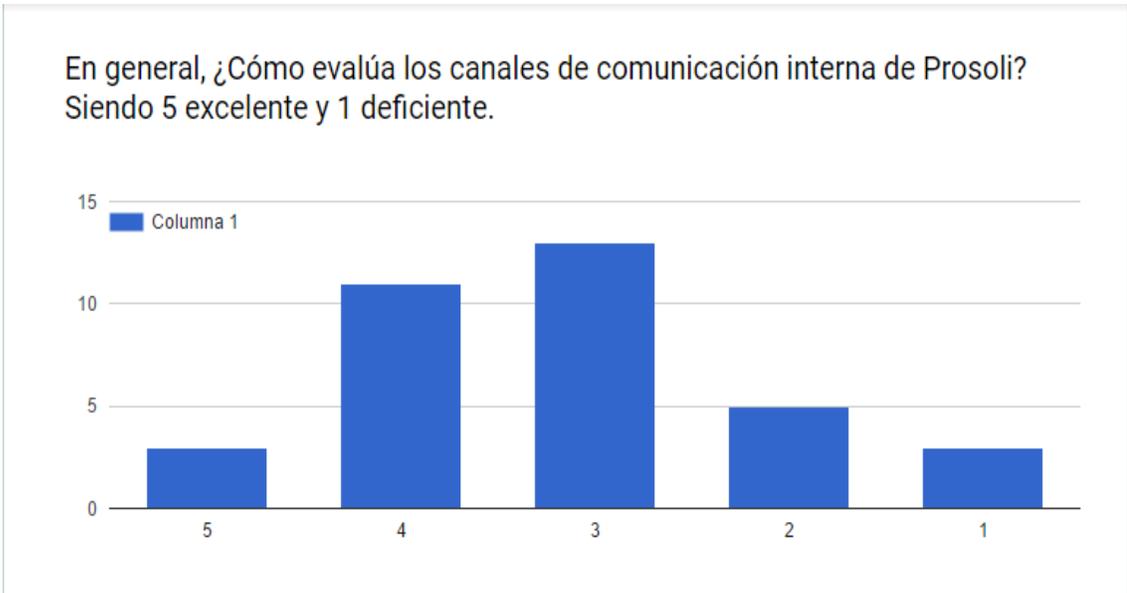


Al preguntar a los colaboradores de Progresando con Solidaridad acerca del grado de satisfacción con la comunicación interna que implementa la institución, el 43% dijo sentirse satisfecho, mientras que el 28,8% dijo sentirse poco satisfecho y solo el 18,8% dijo sentirse bastante satisfecho.

¿A través de qué medios internos se mantiene informado sobre asuntos de Prosoli?

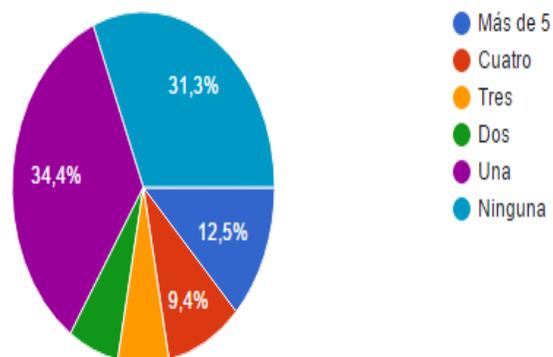


A la hora de evaluar los medios y canales a través de los cuales los colaboradores de Prosoli se mantienen informados acerca de los asuntos de la institución, el 56,3% dijo que se mantenía informado a través del correo electrónico, 15,6% a través de la Intranet, el 12,5% a través de los comunicados internos y solo el 9,4% a través de circulares y notas de prensa.



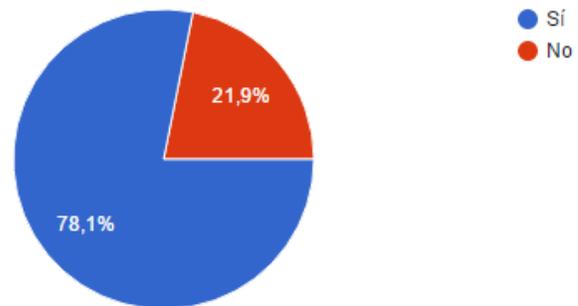
A la hora de evaluar los canales de comunicación interna de Prosoli, los resultados arrojaron que no son tan negativos, el rango de evaluación seleccionado por los encuestados fue entre 4 y 3 que es un rango bastante aceptable.

¿Cuántas veces a la semana ingresa a la Intranet?



Según los resultados obtenidos en la encuesta el 34,4% de los encuestados dijo que ingresa una vez por semana a la intranet, el 31,3% dijo que no entra a la intranet, 12,5% dice que más de 5 veces y solo el 9,4% dijo cuatro veces por semana.

¿Consideras útiles las herramientas que ofrece la Intranet?



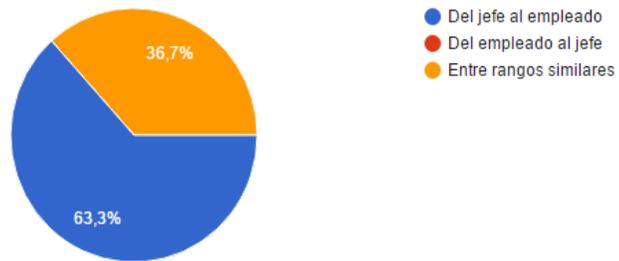
Al cuestionar a los colaboradores acerca de la utilidad de las herramientas de la intranet el 78,1% dijo que las considera útiles, mientras que el 21,9% dijo que no les parecen útiles las herramientas que ofrece la intranet en la institución.

¿A través de qué otro canal de comunicación te gustaría recibir información?

Cartas dirigidas
Cartas dirigidas
Boletines, murales informativos, revistas internas
Comunicados en murales actualizados.
correo electronico
Mural informativo.
celular
correo y telefono
correo informativos con fotos de actividades importante que realicen aqui, al correo institucional- lo abro todo los días.-
circulares, correo electronico
Me gusta recibirlos por correo
email

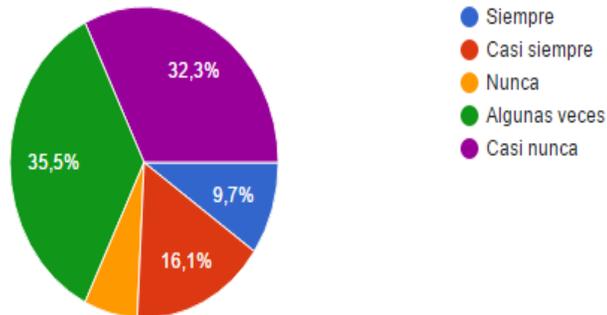
Al preguntar a los colaboradores que a través de qué otro canal de comunicación les gustaría recibir información, los más repetitivos fueron los siguientes: Cartas dirigidas, boletines, murales informativos, revistas internas, teléfono celular.

¿Cuál cree usted que es el tipo de comunicación existente en Prosoli?



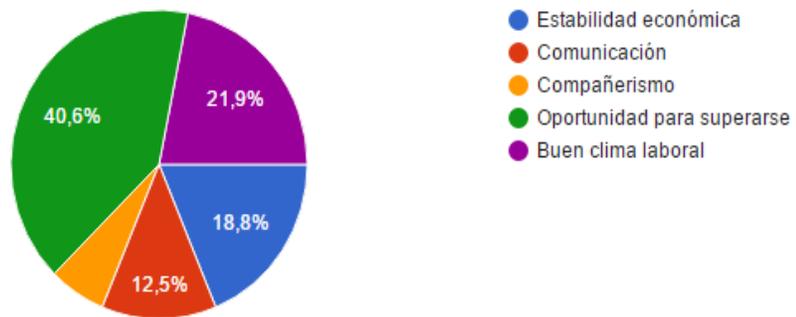
El 36,7% de los colaboradores de Prosoli entiende que el tipo de comunicación que existe en la institución es la que se realiza de jefe a empleado y solo el 36,7% dice que se realiza entre rangos similares.

Cuando se debe tomar una decisión importante en Prosoli ¿Toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?



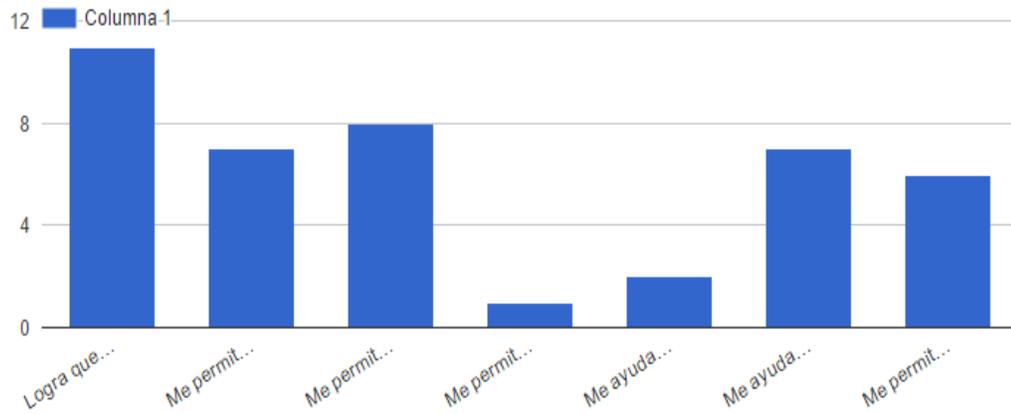
El 35,5% de los empleados de Prosoli dice que a la hora de tomar decisiones importantes en Prosoli solo algunas veces se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, mientras que el 32,3% dice que casi nunca los toman en cuenta, el 16,1% dice que casi siempre son tomadas en cuentas sus opiniones mientras que solo el 9,7% dice que siempre les toman en cuenta.

¿Qué cosas considera indispensables que haya en Prosoli?



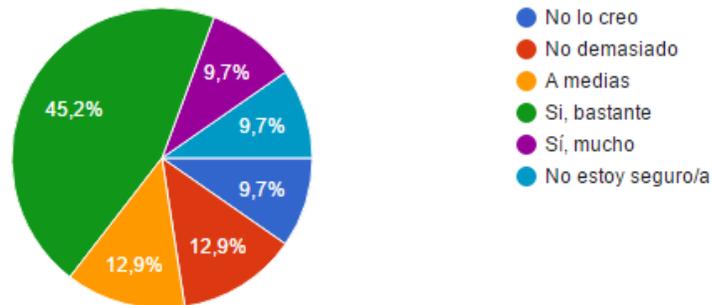
El 40,6% dice que es indispensable que haya en Prosoli la oportunidad para superarse, el 21,9% dice que lo indispensable es el buen clima laboral, el 18,8% entiende que es necesario que haya estabilidad económica y solo el 12,5% entiende que lo indispensable en la institución en la comunicación.

La comunicación que me facilita Progresando con Solidaridad



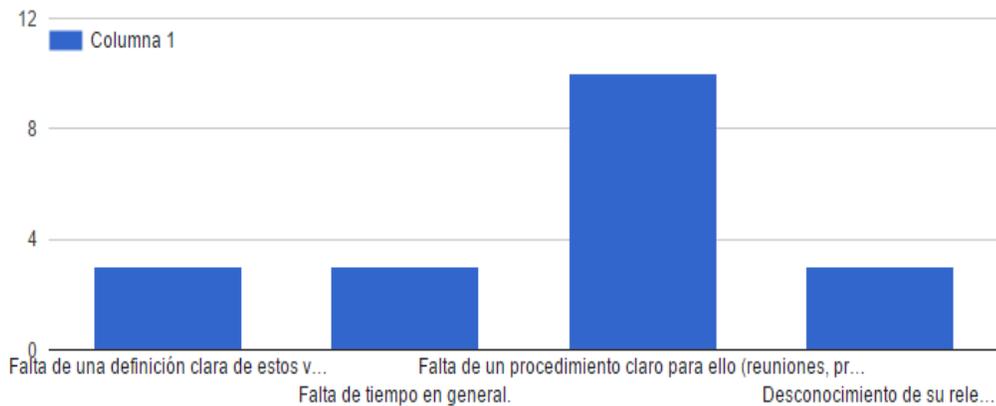
Al preguntar a los colaboradores de Prosoli acerca de que le facilita la comunicación que le provee la institución la mayoría dijo que la comunicación que se le facilita logra que se sienta miembro de la empresa y que se comprometa con los objetivos de esta, también dijeron que les permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito nacional, les ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado.

¿Cree que la comunicación interna en Prosoli favorece que el empleado conozca los valores de la institución?



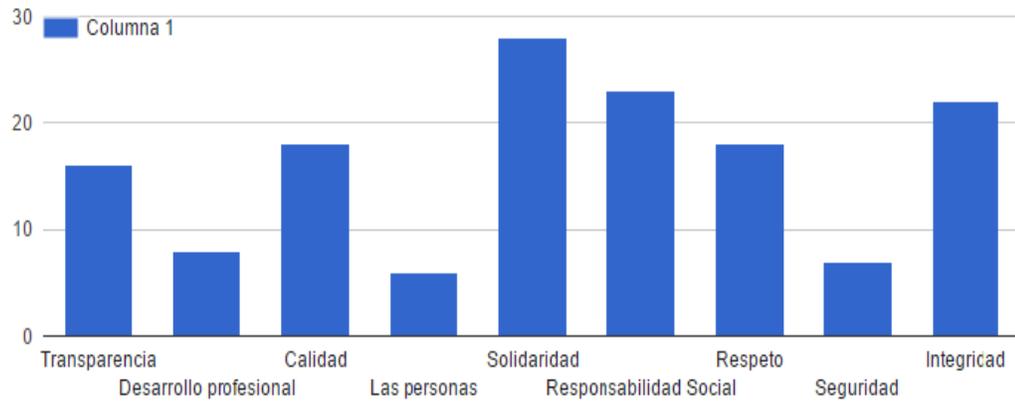
El 45,2% de los encuestados dijo que la comunicación interna en Prosoli favorece bastante en que el empleado conozca los valores de la institución, mientras que el resto dijo que no demasiado, a medias, no lo cree, sí mucho y que no estaba seguro.

Si ha contestado "No", o "No demasiado" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto? Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.



Los que respondieron a la pregunta anterior diciendo que no, la mayoría dice que esto se debe a la falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas,, etc.).

¿Cuáles son los valores que usted entiende que promueve Prosoli? Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.



Los colaboradores de Prosoli entienden que los valores que más promueve la institución es la solidaridad, la integridad, la responsabilidad, la calidad y la transparencia.

2.1.4 Informe diagnóstico organizacional

Una vez analizadas las variables e indicadores y los respectivos comportamientos analizados y comentados en el apartado anterior podemos llegar a las siguientes conclusiones:

-Prosoli cuenta con canales de comunicación adecuados, pero hay que aplicar contenido motivador y de interés para el colaborador.

-La comunicación interna se limita a correos institucionales y al uso de la intranet.

-Existe una carencia en la utilización de herramientas como las revistas internas, los murales institucionales y los boletines para manejar la comunicación interna.

2.2. Plan de Comunicación Interna

Según lo evidenciado con la técnica aplicada, Progresando con Solidaridad necesita un plan de comunicación interna que permita el buen desarrollo de la comunicación a lo interno de la organización, para que sus empleados desarrollen el sentido de pertenencia y que se sientan parte de la institución y así cumplir con uno de sus objetivos que es ser un programa modelo de la Red de Protección Social del Gobierno Dominicano garantizando eficiencia y eficacia en atención responsable a las familias carenciadas.

Progresando con Solidaridad tendrá la oportunidad de mantener una comunicación efectiva con sus colaboradores utilizando los medios y canales adecuados.

2.2.1 Fortalezas y Debilidades de la Comunicación Interna de Progresando con Solidaridad:

No.	Fortalezas	Debilidades
1	Cuenta con canales de comunicación internos efectivos.	Es manejada por el departamento de Recursos Humanos.
2	La alta dirección tiene el interés en que se desarrollen estrategias de Comunicación interna para los colaboradores.	No tienen un plan estratégico de Comunicación Interna.
3		Poco uso de los canales de Comunicación Interna existentes

2.2.2 Objetivos del Plan

Este plan de comunicación interna tiene como propósito principal mejorar el proceso de la comunicación interna y efficientizar el buen uso de los canales existentes de Prosoli, así como servir de guía en cuanto a las líneas estratégicas, para que la comunicación interna sea un pilar importante desde el punto de vista institucional.

Los objetivos del plan son los siguientes:

- ✓ Mejorar el clima laboral y la cultura organizacional.
- ✓ Mejorar el proceso de la comunicación interna en Prosoli.
- ✓ Promover la participación e integración de sus públicos internos.
- ✓ Incentivar el buen uso de los canales de comunicación interna.
- ✓ Diseñar los mensajes y actividades que serán emitidos a través de los distintos medios y canales de información que posee Prosoli a lo interno.
- ✓ Establecer una comunicación directa y efectiva con los colaboradores de Prosoli.

2.2. 3 Públicos:

Progresando con Solidaridad cuenta con un público diverso y muy diferente lo cual es bueno tomarlo en cuenta a la hora de determinar el enfoque de los mensajes y sus variables. Para poder eficientizar las distintas acciones que se llevarán a cabo se han identificado los siguientes públicos:

- ✓ Directivos
- ✓ Colaboradores
- ✓ Encargados

2.2.4 Canales de comunicación a utilizar

No.	Medios electrónicos	Medios impresos
1	Intranet	Murales
2	Mail	Revistas internas
3	Página web institucional	Boletines institucionales
4		Cartas dirigidas
5		Notas de prensa
6		

2.2.5 Estrategias y tácticas:

Para poder llevar a cabo una comunicación interna efectiva se hace necesario establecer una serie de estrategias que permitan el buen desarrollo e implementación de este plan.

1. Mejorar el Clima Laboral, la Cultura Organizacional, el proceso de la comunicación interna y Promover la participación e integración de sus públicos internos.

Se facilitarán espacios que permitan el buen desarrollo de los procesos comunicativos y la participación de los colaboradores para propiciar confianza y el desarrollo del sentido de pertenencia y la valoración de la institución.

Lo fundamental es mantener y generar en el empleado el sentido de pertenencia hacia la institución, que pueda hablar con orgullo de esta y que la conozca a profundidad, la comunicación sea constante y lo más clara posible.

Tácticas:

- Creación de un video institucional donde participen los empleados, será difundido a través de las pantallas ubicadas en las recepciones y en las áreas comunes de la institución.
- Realización de un concurso donde el colaborador pueda crear el slogan de la institución “Crea el slogan de Prosoli”, donde se entregarán premios e incentivos).
- Creación de Foros interactivos a través de la intranet, donde el colaborador pueda interactuar con temas puntuales de la institución.
- Colocar murales informativos en lugares visibles de la institución con información importante para el colaborador.
- Promover el Intercambio de información constante a través de la intranet.
- Distribución de boletines a nivel interno, donde estén las informaciones principales del acontecer de la institución, para que el empleado se mantenga al día con todo lo que sucede en la organización.

- Colocar las láminas con la visión, misión y valores de la institución en lugares estratégicos para que el colaborador tenga acceso a ellas.
- Usar las áreas comunes como (no solo las recepciones) para distribuir boletines, afiches, circulares, etc.
- Realización de charlas y actividades para concientizar acerca de la misión, visión, valores, nuestra filosofía y fortalecer las charlas de inducción del empleado.
- Se le suministrará al colaborador el apoyo a través de las técnicas de comunicación directa y efectiva.

2. Dinamización de los canales de comunicación interna, los mensajes y actividades que serán emitidos a través de estos medios:

Se identificarán y se crearán canales que será utilizados en Prosoli, también se seleccionaran líderes por áreas para que se involucren en las tareas y los procesos de comunicación institucional.

Lo ideal es identificar canales de comunicación interna que sean efectivos a la hora de mantener orientados a todo el personal de Prosoli.

Tácticas:

- Se seleccionaran líderes por áreas, elegidos por consenso, para que sirvan de apoyo, sean voceros y velen por el cumplimiento de las acciones de Comunicación interna.
- Publicar información constante y de interés para los colaboradores a través de la Intranet y de la página web de Prosoli.
- Elaborar el manual de empleado, con un diseño atractivo y motivador para ser distribuido entre los empleados. En este manual se incluirán los deberes y

derechos del colaborador, las normas internas, el organigrama y otras informaciones importantes.

- Suministrar información acerca de las actividades que realiza la institución para mantener actualizado e informado al colaborador.
- Revista institucional interna: crear una revista interna donde se maneje información relevante para el colaborador, con un diseño atractivo y motivador, incluir artículos que redacten los mismos colaboradores, hacer la publicación del empleado del mes, etc.
- Desayunos/ reuniones de trabajo: este tipo de herramienta es muy útil, ya que mantiene a la empresa más cerca de sus colaboradores y le permite intercambiar ideas, saber lo que piensan de la empresa y lo que realmente esperan de ella. Se haría por áreas cada quince días.
- Buzón de Sugerencias: se colocarán los buzones de sugerencias en áreas estratégicas donde el colaborador tenga un fácil acceso (no solo en las recepciones), podrá ser utilizado por todos los empleados de la institución. Estos mensajes deberán ser revisados y respondidos a la mayor brevedad posible. Los buzones de sugerencia sirven para medir lo que está pasando en la institución y permitirá saber que se debe mejorar.
- Intranet: dinamizar el uso de la intranet en la institución, hacerla más dinámica, enfocarla a información más general para que no sea tan formal, donde no solo se publiquen los procedimientos de la institución.
- Actualización constante de la data de la institución: nombres y apellidos de los colaboradores, números de flotas, extensiones de teléfono, correo electrónico. De esta forma se tendrá un control y acceso más directo del empleado.

- Página web. Promover el uso y el acceso constante de la página web de Progresando con Solidaridad, se creará un boletín digital, se tendrán allí las fotos y las notas de prensa de las actividades.

3. Establecer una comunicación directa y efectiva con los colaboradores de Prosoli a través de proyectos novedosos:

Existe la necesidad de promover e incentivar las actividades culturales, sociales, artísticas, recreativas, etc., en conjunto con Recursos Humanos (que será el gran cliente de Comunicación Interna) dentro de la institución para de esta forma mantener actualizados en estos temas a los empleados e involucrarlos con los demás miembros de la institución y motivar la participación colectiva.

Tácticas:

- Realización de charlas periódicamente acerca de temas importantes de la institución.
- Llevar a cabo capacitaciones a los empleados de servicios generales, acerca del buen servicio que deben brindar, la limpieza de las áreas, higiene y medidas de seguridad.
- Actividades recreativas que involucren a los empleados y a sus familiares.
- Organización de un plan de recorridos del director general de la institución por todas las áreas para propiciar un acercamiento con la dirección general y darle la oportunidad al empleado de expresar sus inquietudes.
- Celebración de actividades conmemorativas. Se realizará un calendario donde se organicen las actividades durante el año, ejemplo: día del trabajador, día de la secretaria, cumpleaños mensuales, día de las madres, de los padres, etc.

- Relanzamiento de los equipos de Béisbol y Voleibol, integrando a los empleados y motivándoles a integrarse, organizando torneos con otras instituciones, facilitándoles sus uniformes y los viticos de transporte.
- Premios al empleado del mes. Se harán reconocimientos públicos a los empleados que hayan cumplido con las metas del mes o con algún logro importante en su área, donde se le otorgará un certificado y bonos para uso comercial. Se estará colocando su foto y los logros alcanzados en los distintos canales de comunicación interna (murales, revistas internas, boletines, intranet, pagina web, etc.). También se hará el reconocimiento al mérito anual, donde se reconocerán a los empleados más destacados durante todo un año.

2.2.6 Propuesta de actividades recreativas para el personal de Progresando con Solidaridad

Actividades	Responsable	Periodicidad	Detalles
Celebración día de las madres	Recursos Humanos/Com. Interna	Anual	Entrega de regalos, rifas, invitar a algún personaje artístico
Celebración de cumpleaños (mensual)	Recursos Humanos/Comunicación Interna/Servicios Generales	Mensual	Se estarán celebrando los cumpleaños de los colaboradores cada mes, se les entregarán algunos presentes y se harán concursos de bailes y animación.
Encuentros familiares	Recursos Humanos/Comunicación Interna	Trimestral	Se realizarían al aire libre con juegos para niños y actividades recreativas para adultos.
Prácticas deportivas (equipo de Voleibol)	Comunicación interna/Jóvenes Lideres	Una vez a la semana	El equipo formado de Voleibol tendrá sus prácticas en el estadio olímpico una vez a la semana.
Prácticas deportivas (equipo de Béisbol)	Comunicación interna/Jóvenes Lideres	Una vez a la semana	El equipo formado de Béisbol tendrá sus prácticas en el estadio

			olímpico una vez a la semana.
Torneos de Voleibol	Comunicación interna/Jóvenes	Semestral	Se realizarán torneos deportivos, donde se inviten a otras instituciones a competir por un premio, se invitarán a los familiares de los colaboradores también.
Torneos de Béisbol	Comunicación interna/Jóvenes	Semestral	Se realizarán torneos deportivos, donde se inviten a otras instituciones a competir por un premio, se invitarán a los familiares de los colaboradores también.
Celebración día de los padres (un almuerzo)	Recursos Humanos/Com. Interna	Anual	Se realizará un almuerzo para los padres, se realizarán actividades diversas, regalos, etc.
Celebración día del Chofer	Recursos Humanos/Com. Interna	Anual	Se hará un pasadía con los choferes de la institución, se realizarán actividades recreativas y animaciones artísticas.
Celebración fiesta de fin de año			
Celebración día de la amistad	Recursos Humanos/Comunicación Interna.	Anual	Decorar las áreas comunes, realizar un compartir donde se intercambien regalos y cartas, actividades artísticas.
Celebración día de reyes.	Recursos Humanos/Comunicación Interna/Servicios Generales.	Anual	Se integraran a los hijos de los colaboradores, se le entregaran juguetes y presentaciones artísticas.
Entrega de útiles escolares para hijos de empleados.	Recursos Humanos/Comunicación Interna/Servicios Generales.	Anual	Entrega de útiles para los hijos de los colaboradores, se aprovechará para dar la bienvenida al año escolar, animaciones artísticas.

2.2.7 Propuesta de Cursos/Talleres para el personal de Progresando con Solidaridad

No.	Curso/Taller	Público	Responsable/Coordinador
1	Inducción para nuevo empleado	Personal de nuevo ingreso	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
2	Servicio al cliente	Secretarias, asistentes, recepcionistas, atención al cliente y público en general.	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
3	Cultura Organizacional	Para todos los empleados.	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
4	Etiqueta y Protocolo	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
5	Comunicación efectiva	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
6	Técnicas para hablar en público	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
7	Liderazgo Efectivo	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
8	Como administrar el tiempo	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
	La toma de decisiones	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
	Curso de paquetes de office	Empleados del áreas administrativas	Recursos Humanos/Comunicación Interna.
	Técnicas de la Internet	Directivos y empleados.	Recursos Humanos/Comunicación Interna.

	Tecnología de la información	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna/Departamento de Tecnología
	Comunicación oral y escrita	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna
	Educación vial	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna
	Marketing de servicios	Directivos y empleados	Recursos Humanos/Comunicación Interna

2.2.8 Planificación e implementación

Este plan se llevará a cabo con el presupuesto y los insumos existentes en Progresando con Solidaridad, así como con el apoyo de las diferentes áreas de la organización.

Cabe destacar que la institución cuenta con una serie de herramientas de comunicación interna que están a la disposición de uso para este plan, por lo cual no se incurrirá en un gasto excesivo como tal, ya que se recomienda el uso de lo existente.

Para la ejecución de este plan se hace necesario que las áreas involucradas se reúnan y puedan discutir las responsabilidades que le competen a cada quien y asumir el compromiso ante la implementación. Se deben establecer reuniones periódicas para ver los detalles de cada actividad y de todo lo relacionado a este plan.

El área de Comunicación interna tendrá la responsabilidad de coordinar estos procesos y garantizar el cumplimiento de este plan.

2.2.9 Revisión, monitoreo y medición

Este plan será revisado en una primera instancia por la dirección general de la institución, la cual se encargará de aprobar la implementación y ejecución del plan, también será revisado y discutido con la dirección de Recursos Humanos antes de su implementación.

La segunda revisión se realizará a justo a los 6 meses de implementación donde se realizaran revisiones y mediciones a través de una encuesta donde se pueda validar la eficacia de este plan.

Se realizará una última revisión justo cuando el plan haya culminado, al finalizar el plazo de ejecución se aplicará la misma encuesta que se le aplicó a los colaboradores antes de la implementación para detección de necesidades, así se podrá determinar la efectividad del plan.

El área de comunicación interna debe hacer una revisión constante de las estrategias contenida en este plan a fin de determinar su buen uso y aplicación según lo establecido.

CONCLUSIONES

Para el diseño de un Plan de Comunicación interna es necesario conocer y analizar todos los procesos estratégicos de comunicación que implementa Progresando con Solidaridad. Se ha llegado a la conclusión de que las herramientas de comunicación interna que posee la institución son la mejor vía para mantenerse en contacto directo con los colaboradores e implementar acciones que faciliten la ejecución de nuevas acciones de mejora del área de comunicación interna a través de un Plan de Comunicación Interna.

Todo este proceso de realización del plan de comunicación se llevó a cabo a través de un análisis exhaustivo de los procesos e implementación de la comunicación interna que permitió verificar las necesidades y las oportunidades de mejora de la institución en este ámbito.

Se evidenció que la comunicación interna se limita a correos institucionales y al uso de la intranet, por lo cual se procedió a la realización de nuevas estrategias y acciones que permitan ampliar los canales de comunicación y sus mensajes.

A demás existe una carencia en la utilización de herramientas como las revistas internas, los murales institucionales y los boletines para manejar la comunicación interna, es por esto que se procedió a incluir estos elementos en el plan como forma de mejorar todo el proceso.

Se concluye con que esta propuesta servirá de apoyo para la buena ejecución de la comunicación interna en la institución.

RECOMENDACIONES

Para la dirección general de Progresando con Solidaridad el bienestar de los colaboradores es muy importante, es por eso que se le ha dado la importancia y el apoyo al área de comunicación interna para la realización y ejecución del plan.

Aunque la comunicación interna es guiada y dirigida por Recursos Humanos, de igual forma debe ser implementado por una persona del área de la comunicación que pueda orientar guiar todo el proceso y hacer efectivo el plan de comunicación interna.

Se hace necesario que todos los colaboradores manejen al dedillo la misión, visión y valores de la institución para que de esta forma se sientan identificados con el que hacer de la institución y puedan trabajar con entusiasmo para alcanzar y logrado lo establecido en su visión, además de que se sientan comprometidos con la organización, desarrollen el sentido de pertenencia y el clima laboral sea el más favorable dentro de la institución.

La cultura organizacional debe ser fortalecida e impregnarla en los corazones de todos los colaboradores, para esto se hace necesario la implementación del plan de comunicación y la continuidad en los procesos comunicativos, la promoción de actividades motivadoras que permitan el desarrollo de un ambiente armonioso, ameno y que se vea reflejado en los resultados laborales.

Este plan es una nueva oportunidad para Progresando con Solidaridad, este les ayudará a la fidelización de sus clientes internos y los niveles de satisfacción serán mayores, ya que cuando los colaboradores son tratados bien y se promueve su crecimiento integral, el trabajo fluye de la mejor manera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

Libros:

- Argenti, Paul (2014). *Comunicación Estratégica y su Contribución a la Reputación*. Madrid España. LID Editorial Empresarial.
- Benito, Castro (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, Creative commons.
- Costa, Joan (1999). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, Buenos Aires, Argentina, La Crijia Ediciones.
- Costa, Joan (1999). *La Comunicación en Acción*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- David Casares, José Luis Gonzalez y Siliceo Alfonso (1999). *Liderazgo Valores y Cultura organizacional*. México. Diagráficos Unión, S.A.
- De la Torriente, Pablo (2003). *Comunicación Organizacional*, Cuba, Editorial Unión de Periodistas de Cuba.
- Horacio, Andrade (2005). *Comunicación organizacional Interna*. España, editora Cristina Seco.
- Hernandez Sampieri, Roberto (2007). *Fundamentos de Metodología de la investigación*, México, Edamsa Impresiones S.A.
- Palencia-Lefler, Manuel (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas*, Barcelona, Bresca Ediciones, S.L.
- Trelles Rodriguez, Irene (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba, Editorial "Félix Varela".

Artículos de la web:

- Arriagada, José Miguel, Ulsen Jorge (2011). *Colaboradores comprometidos y alineados*, 22-27. Recuperado de:
<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N20.pdf>
- Balderrama, Beatriz (2013). *Comunicación Interna Efectiva*, 5-8. Recuperado de
<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N47.pdf>
- Contreras, Hectony (2016). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de
<http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Costa, Joa (2016). *El espíritu DirCom. Sus aportaciones a la empresa del siglo XXI: Disertación de Joan Costa en el acto de su investidura como doctor honoris causa por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC*. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/pdfs/spdircom.pdf>
- Dumont, Santos (2014). *La Comunicación Externa*. Recuperado de:
<http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- *Estudio European Communication Monitor* (2012), 1-3. Recuperado de:
http://www.reddircom.org/pdfs/European_Communication_Monitor_2012.pdf
- Fuentes, Gaby (2011). *La Labor del DIRDOM*, 5-10. Recuperado de:
<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N20.pdf>
- Gabriel Ogaz Arce, Leonardo Gabriel (2013). *¿Qué es la Comunicación?* Recuperado de
<http://www.g80.cl/noticias/noticiacompleta.php?varbajada=17539>
- Guillén, Claudia, Strauck, Antonia (2013). *Comunicación en Entidades Públicas*, 23-29. Recuperado de
<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N46.pdf>

- Gomez, Begoña, Benito Cristina (2013). *Comunicación Interna y Cultura Corporativa*, 9-12. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N39.pdf>
- LargoLoayza, Jorge (2016). *¿Quién es el DIRCOM?*, 1-3. Recuperado de: http://www.reddircom.org/textos/quien_dircom.pdf
- Mut Camacho, Magdalena (2013). *Capacidades que debe reunir el DIRCOM para lograr la confianza*, 10-16. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N46.pdf>
- Molero Hermosilla, José (2005). *PLAN DE COMUNICACIÓN concepto, diseño e implementación*. Recuperado de: http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Nieto, Mayyra (2014). *Comunicación Interna en Instituciones Públicas*, 21-25. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N59.pdf>
- Perales, Kathy (2014). *El Actual Reflejo de la Cultura Organizacional*, 5-7. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N49.pdf>
- Saló, Nuria (2014). *La comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva*, 1-8. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
- Soto, Beatriz (2014). *La Comunicación externa en la empresa*. Recuperado de: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>
- Sanchez, Luis (2005). *La Comunicación Externa*. Recuperado de: <http://www.saladeprensa.org/art633.htm>

- Thompson, Iván (2008). *¿Qué es Comunicación?* Recuperado de <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>
- Ribera, Xavier (2014). *Plan de Comunicación*. Recuperado de: <http://diseny.ivace.es/es/comunicacion-e-imagen/empresa-y-comunicacion/el-plan-de-comunicacion.html>
- Zapata, Lilian (2013). *Gestión de la Cultura al Interior y Exterior de la Empresa*, 17-21. <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N46.pdf>
- Zapata, Lilian, (2010). *Cultura Corporativa y Gestión Interna*, 9-15. Recuperado de: http://www.reddircom.org/textos/cultura_comint.pdf
- Zapata, Lilian (2011). *Guardianes de la Cultura Corporativa*, 10-17. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N18.pdf>
- Zapata, Leila (2013). *Plan estratégico de Comunicación Interna*. Recuperado de: <https://talentosreunidos.com/2013/09/17/plan-estrategico-de-comunicacion-interna/>

Tesis:

- Meléndez Escobar, C. (2011). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna para el Banco del Progreso*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad APEC, Santo Domingo, D. N.
- Marte de la Cruz, S. (2011). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna para la Dirección General de Contrataciones Públicas (DGCP)*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad APEC, Santo Domingo, D. N.

- Santana Holguin, B. (2011). *Diseño de un Plan de Comunicación Interna para el Posicionamiento de la Identidad Corporativa de una Institución del Sector Estatal, Caso: Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT)*. Universidad APEC, Santo Domingo, D. N.

ANEXOS

Anexo A:



Escuela de Graduados

Trabajo Final para optar por el Título de

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

TEMA:

Propuesta de Plan de Comunicación interna para Progresando con Solidaridad
(Prosoli)

Sustentante

Licda. Chaneli Brazoban Morel

Matrícula

2015-0550

Asesor (a)

Alicia Álvarez

Santo Domingo, D.N.

7 de octubre Septiembre, 2016

Propuesta de Plan de Comunicación Interna para Progresando con Solidaridad (Prosoli):

Planteamiento del problema de investigación:

Progresando con Solidaridad es una entidad gubernamental comprometida con el desarrollo de la población dominicana más vulnerable, trabaja en beneficio de los más desposeídos y busca dentro de su visión ser un programa modelo de Protección Social del Gobierno dominicano. Es una institución comprometida con el desarrollo y el buen desempeño de sus funciones, se preocupa por el fortalecimiento institucional, y busca mantener la confianza plena de sus colaboradores.

Sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo que realiza la organización por mantener una institucionalidad eficiente, se hace necesario la elaboración de una propuesta de plan de comunicación interna, donde se trabajen una serie de estrategias que permitan focalizar acciones, que ayuden al fortalecimiento de la comunicación interna, todo lo que se comunica a nivel externo también debe ser difundido hacia adentro de tal forma que los colaboradores sean embajadores de la marca para la cual trabajan y puedan ser entes multiplicadores de las acciones que realiza Prosoli.

La comunicación interna es muy importante en todas las organizaciones que como Prosoli se preocupa por el bienestar de sus colaboradores. Asimismo, es de vital importancia destacar el papel de la comunicación interna desde el punto de vista de la comunicación como tal y no desde el enfoque de la administración o de los Recursos Humanos, es necesario definir funciones que ayuden al buen desarrollo de esta propuesta.

A partir de la experiencia de la autora del presente monográfico en la observación y análisis de la situación se han detectado las siguientes dificultades:

- No hay un plan de comunicación interna efectivo.

- La Comunicación interna no se gestiona a través de la dirección de comunicación Operativa o Comunicación Estratégica, más bien la trabaja la dirección de Recursos Humanos.
- El sentido de pertinencia debe ser fortalecido y promovido a lo interno de la organización.

Objetivos de la investigación.

Objetivo General:

Diseñar una propuesta de Plan de Comunicación Interna para favorecer la comunicación interna de Progresando con Solidaridad.

Objetivos específicos:

- ❖ Identificar el tipo de Cultura Organizacional que existe en Prosoli.
- ❖ Definir la percepción que los clientes internos tienen hacia la institución.
- ❖ Determinar los medios y canales de información y participación que posee Progresando con Solidaridad a lo interno.
- ❖ Diseñar herramientas que permitan el buen desarrollo de la comunicación interna de Prosoli.
- ❖ Diagnosticar o evaluar la comunicación interna de Prosoli.

Justificación de la investigación.

En el orden teórico:

Aunque no existen estudios en base a este tema que se hayan realizado en la institución, si existen trabajos sobre el tema de la Comunicación Interna, Comunicación Organizacional y la Cultura Organizacional que puedan ser de ayuda y referencia para la elaboración de esta propuesta de Comunicación

Interna. Son aplicadas las técnicas de la investigación propias de las Ciencias Sociales y que se aplican de igual forma a en el estudio de la comunicación.

En el orden metodológico:

En este diagnóstico se usarán las técnicas de la observación, la entrevista y la encuesta para enriquecer la información que se obtendrá. Son aplicadas las técnicas de la investigación propias de las Ciencias Sociales y que se aplican de igual forma a en el estudio de la comunicación. También se usará el método cualitativo y cuantitativo.

En el orden práctico:

Este diagnóstico pretende convertirse en una propuesta de Plan de Comunicación Interna para ser aplicado en la institución Progresando con Solidaridad, permitiendo un mejor uso y eficiencia de la información que se maneja a lo interno de la organización.

Marco de referencia (teórico):

El hombre siempre ha tenido la necesidad de comunicarse, esa necesidad de supervivir y convivir hace que desarrollen habilidades que les permitan desarrollar su trabajo, para poder realizar las labores de pesca, la caza y otras actividades del diario vivir, para esto tuvieron que desarrollar habilidades comunicativas.

La comunicación es de suma importancia para el ser humano, sin esta es imposible el intercambio de ideas y de razonamientos. Según Thompson (2008), la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. Esa conexión es primordial para poder llevar a cabo cualquier acción en la vida cotidiana.

También, Ogaz (2013) explica que la Comunicación es retroalimentación, considerada como el centro del proceso y no como un elemento adicional. Los seres humanos nos comunicamos cuando nos entendemos, cuando establecemos contactos de comprensión y/o significación a través de los más diversos lenguajes: verbal y no verbal. Es por esto que la comunicación se da solo cuando existe retroalimentación, de lo contrario solo existe el simple intercambio de información.

Así como el ser humano, las instituciones deben mantener una comunicación coherente tanto a lo externo como a lo interno de la empresa, para que de esta forma se mantenga una armonía con todos sus públicos y el clima laboral sea lo más armonioso posible.

Es por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento (Contreras, 2016).

La comunicación organizacional es de vital importancia para las empresas hoy día, esta busca mantener coherencia en todos sus procesos, en la actualidad las empresas entienden que no solo deben enfocarse en los bienes o servicios que ofrecen, también es necesario mantener el buen funcionamiento de sus redes de comunicación.

Toda organización debe preocuparse por brindar a sus colaboradores las herramientas adecuadas para realizar su trabajo, motivarlos a hacerlo con entusiasmo y mucha responsabilidad son algunos aspectos que deben ser prioridad para la alta dirección de las instituciones y las labores principales del comunicador organizacional.

No se puede hablar de comunicación organizacional sin hacer referencia a la Cultura Organizacional, la cual determina el actuar de todas las personas que conforman la organización, con la definición de objetivos y valores (Begoña Gomez, Cristina Benito, 2013).

Ese comportamiento que hace única a una organización, diferenciándola de todas las demás y que hace que cada colaborador se sienta parte de la institución. En la práctica tiene mucho que ver con el sentimiento de unidad que se vive desde el interior para luego transferirlo al usuario/consumidor y proyectar una imagen deseada.

No existe cultura buena o mala, todo va a depender de la naturaleza de la organización, lo que sí es que hay que tener claro que esta cultura evoque los valores y la filosofía que promueve la empresa en todo su accionar.

El comportamiento de los empleados es de vital importancia dentro y fuera de las empresas ya que estos se convierten en la cara de la institución indirectamente, cuando la gente los ve a ellos está viendo la empresa, por esto es que es importante saber canalizar adecuadamente la cultura en las organizaciones.

Saber comunicar esa cultura a lo interno es un gran reto. Por esto es que en los últimos años se le ha dado tanta importancia a la comunicación interna. La comunicación hacia el interior es el vehículo clave para la transmisión de dicha cultura y para su consolidación en la mente de todos sus miembros (Begoña Gomez, Cristina Benito, 2013).

Dentro de la cultura empresarial la comunicación interna juega un papel muy importante, ya que es una herramienta que traslada información sobre cómo y cuándo se deben hacer las cosas (Begoña Gomez, Cristina Benito, 2013).

La Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo (Capriotti, 1998). Lo mismo que se comunica hacia afuera debe ser comunicado hacia adentro con el mismo interés y compromiso. Muchas veces sucede que los empleados se dan cuenta de lo que está pasando con la empresa por las noticias o a través de otras personas, lo cual es muy incómodo, hace ver como que lo están ignorando o que no es importante para la organización.

Nieto (2014) explica que la gestión de la comunicación interna es un conjunto de estrategias utilizando herramientas que no solamente permiten el intercambio de información lineal, sino que buscan la retroalimentación para desarrollar acciones en beneficio de todos los actores y generar el permanente crecimiento desde dentro.

En cuanto a comunicación interna, Gomez et al. (2013) entienden que está al servicio de todos los ámbitos (estructura de la empresa, personal...) y es, por ello, una actividad que abarca toda la organización, que tiene una función asesora y que debe participar en la estructura, seguimiento y aplicación comunicativa de acciones elaboradas. Todos en la empresa deben estar involucrados y hacer que los empleados sientan que todos se preocupan por su bienestar y por su trabajo.

Un tema que aún le falta mucho por ser desarrollado y que debe ser impartido en las universidades es la comunicación interna desde el enfoque de las entidades públicas. En las empresas privadas se ve el auge que ha tenido la comunicación interna y cómo sus directivos la utilizan como herramienta clave para que sus colaboradores se mantengan informados, sin embargo, en el ámbito público aún falta mucho por hacer para el buen desarrollo y utilización adecuada de la comunicación interna.

Actualmente la entidad estatal carece de un modelo de comunicación interna efectiva. Por ejemplo aún se practica la comunicación vertical sin la retroalimentación con los colaboradores, no se cuenta con canales de comunicación eficiente ni continua, como boletines internos o buzón de sugerencias u otras herramientas que permitan la interacción. Si bien hay iniciativas como la intranet y los murales, estos canales brindan información administrativa y no se acercan a los colaboradores ni permiten el intercambio de opiniones, ideas o quejas.

Esto sucede en la mayoría de los casos porque no existe un compromiso a nivel institucional y por lo general solo se trabaja para resaltar la labor del gobierno de

turno y los recursos se emplean en otras actividades las cuales solo se comunican a lo externo de la institución.

(Nieto, 2014) establece que se ha demostrado que la comunicación eficiente es clave para establecer un buen entorno laboral y en muchas instituciones públicas no se ha desarrollado diagnósticos de comunicación y clima laboral que sean el punto de partida para las acciones que permitirán el cambio, que si bien se realizan, éstas son muy aisladas por lo que no se percibe los resultados.

Pero no todo está perdido, poco a poco estas instituciones han estado trabajando en el fortalecimiento de los canales de comunicación corporativa y se están preocupando por desarrollar ambientes adecuados para sus trabajadores.

Hoy en día la comunicación estratégica no solamente es un tema para instituciones privadas sino que existe un claro interés por este enfoque por parte de entidades públicas que ha entendido que gestionar la comunicación en forma integral es un proceso clave para sus organizaciones que desean proyectar una imagen positiva y construir una buena reputación (Claudia Guillén, Antonia Strauck, 2013).

Asimismo, en muchas entidades públicas y privadas aún no existen las áreas de Comunicación Corporativa y tampoco un encargado de la Comunicación Interna que gestione ésta, la mayoría de instituciones responsabiliza ésta tarea al departamento de Recursos Humanos (Nieto, 2014).

Recursos Humanos por lo general es quien trabaja y dirige la comunicación interna no solo en el sector público sino también en el sector privado, cosa que muchos autores consideran una falta de responsabilidad y de buena gestión. En un afán por reducir personal y no tener toda una dirección de comunicación las empresas descuidan la comunicación interna, lo cual les podría salir más costoso de lo que piensan.

Una de las tareas del director de Comunicación consistirá en hacer ver la necesidad de contar con un responsable directo de aspectos tan específicos

como son los de comunicación, que requieren un criterio profesional claro, algo que no puede aportar alguien de RRHH quienes, normalmente, tienen una visión distinta y meramente técnica de la función de la comunicación. Hay que tratar de ganar terreno tratando de hacer ver la perspectiva comunicativa de cada una de las situaciones que se pueden ir planteando. Esto sería lo primero (Zapata, Lilian, 2010).

Marco conceptual:

-Comunicación: es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. Esa conexión es primordial para poder llevar a cabo cualquier acción en la vida cotidiana (**Ivan, Thompson 2008**).

-Comunicación: es retroalimentación, considerada como el centro del proceso y no como un elemento adicional. Los seres humanos nos comunicamos cuando nos entendemos, cuando establecemos contactos de comprensión y/o significación a través de los más diversos lenguajes: verbal y no verbal (**Gabriel, Ogaz Arce, 2013**).

-Comunicación Organizacional: la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos (**Molero Hermosilla, Antonio José, 2015**).

-Comunicación Organizacional: Proceso de emisión y recepción de mensajes en una organización. Dicho proceso puede ser interno o externo.

-Cultura Organizacional: La cultura organizacional determina el actuar de todas las personas que conforman la organización, con la definición de objetivos y valores (**Begoña Gomez, Cristina Benito, 2013**).

-Cultura Organizacional: representa la forma de pensar y hacer las cosas, cala en el sentir de las personas, se refleja en la forma cómo se relacionan, cómo se comportan y se instala en el mundo de las emociones **(Zapata, Lilian, 2010)**.

-Medios y Canales de Información: Los medios y canales son los elementos empleados en los procesos de acción, los actos, con el fin de conseguir unos objetivos determinados a priori **(Costa Joan, 1999)**.

-Comunicación Interna: La Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo **(Capriotti 1998)**.

-La comunicación Interna: es la es el vehículo clave para la transmisión de dicha cultura y para su consolidación en la mente de todos sus miembros **(Begoña Gomez, Cristina Benito, 2013)**.

-Comunicación Interna: es una herramienta que traslada información sobre cómo y cuándo se deben hacer las cosas **(Gomez et al. (2013)**.

-Comunicación Externa: se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc. **(Dumont, Santos, 2016)**.

-Plan de Comunicación: Se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación **(Molero Hermosilla, Antonio José, 2015)**.

-El Plan de Comunicación: es el que permite que la comunicación desarrollada por la entidad responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones

inconexas. Supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa conseguirlo **(Molero Hermosilla, Antonio José, 2015)**.

-Director de Comunicación (DIRCOM): es una persona con una visión general y sistémica de los procesos, con una jerarquía con espíritu holístico, creativo, analítico, humilde sobre todo al momento de enfrentar o ganar un problema. Eso le da un liderazgo más humanístico, capacitado para afrontar crisis internas o externas con conocimientos académicos específicos, empresariales y autodidácticos, que hacen de este ejecutivo un profesional organizado, comunicativo, responsable **(Loayza, Jorge, 2016)**.

-Director de Comunicación (DIRCOM): es el ejecutivo responsable de la comunicación tanto de empresas como de instituciones, está perfectamente capacitado para gestionar la imagen y la reputación de diversas entidades. Su capacidad y visión global logra integrar los equipos multidisciplinarios e imprimir un espíritu creativo, participativo y decidido **(Mut Camacho, Magdalena, 2013)**.

Aspectos metodológicos:

Para alcanzar los objetivos planteados y obtener un amplio conocimiento sobre la problemática que se ha establecido se hace necesario la utilización de métodos y técnicas adecuadas.

Según la clase de medios utilizados para obtener los datos se usó la investigación documental, que consistió en la lectura de libros, documentos y artículos científicos relacionados con el área de interés, lo que dio paso a la elaboración del tema y facilitó el proceso de investigación. Además fue utilizada la investigación de campo a través de la observación, la aplicación de las entrevistas, cuestionario, etc.

Según el nivel de conocimientos que se adquieren en esta investigación se adoptó un diseño descriptivo/analítico para poder llevar a cabo los objetivos planteados, que consistió en diseñar estrategias comunicacionales como

propuesta de Plan de Comunicación interna. De igual forma se utilizó la investigación explicativa ya que se requiere de la combinación de los métodos analíticos y sintéticos, a demás se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

A demás, para poder determinar la situación de la comunicación interna en Prosoli, se utilizó un enfoque mixto, ya que se utilizaron variables tanto cualitativas como cuantitativas.

Se ha sustentado esta investigación en los paradigmas de la comunicación de distintos autores de las Ciencias Sociales que abordan el estudio de la Comunicación, estos fueron utilizados como guía para la elaboración y desarrollo de este proyecto.

Técnicas de investigación a utilizar:

Las técnicas que se utilizarán en esta investigación y que serán aplicadas a los colaboradores y directivos de la institución son las siguientes:

-La Observación: Se adoptó el uso de la observación directa no participante en Progresando con Solidaridad, que permitió conocer más a fondo la situación actual, y ayudó a tener una panorámica más amplia del desarrollo de la comunicación interna en la institución.

-La Encuesta: se utilizó como herramienta de investigación la encuesta que fue aplicada mediante un cuestionario a los colaboradores de Progresando con Solidaridad para determinar la cual era la situación de la Comunicación interna de la organización.

Tabla de contenido

Resumen

Introducción

Capítulo 1. Marco teórico

1.1 La Comunicación

1.1.1 Tipos de Comunicación

1.2 La Comunicación organizacional

1.3 Cultura Organizacional

1.4 Comunicación interna

1.4.1 Herramientas de Comunicación Interna

1.4.2 Comunicación interna en instituciones gubernamentales

1.5 Comunicación externa

1.6 Plan de comunicación

1.7 Relaciones Públicas

1.7.1 Herramientas de Comunicación Interna

**Capítulo 2. Propuesta de Plan de Comunicación Interna para
Progresando con Solidaridad.**

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Lista de referencias

Anexos

Bibliografía Preliminar:

Libros:

- Trelles Rodriguez, Irene (2001). *Comunicación Organizacional*, La Habana, Cuba, Editorial "Félix Varela".
- De la Torriente, Pablo (2003). *Comunicación Organizacional*, Cuba, Editorial Unión de Periodistas de Cuba.
- Costa, Joan (1999). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*, Buenos Aires, Argentina, La Crijia Ediciones.
- Costa, Joan (1999). *La Comunicación en Acción*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Palencia-Lefler, Manuel (2008). *90 Técnicas de Relaciones Públicas*, Barcelona, Bresca Ediciones, S.L.
- Hernandez Sampieri, Roberto (2007). *Fundamentos de Metodología de la investigación*, México, Edamsa Impresiones S.A.

Artículos de la web:

- Contreras, Hectony (2016). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Thompson, Iván (2008). *¿Qué es Comunicación?* Recuperado de <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>
- Gabriel Ogaz Arce, Leonardo Gabriel (2013). *¿Qué es la Comunicación?* Recuperado de <http://www.g80.cl/noticias/noticiacompleta.php?varbajada=17539>
- Nieto, Mayyra (2014). *Comunicación Interna en Instituciones Públicas*, 21-25. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N59.pdf>
- Perales, Kathy (2014). *El Actual Reflejo de la Cultura Organizacional*, 5-7. Recuperado de

<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N49.pdf>

-Balderrama, Beatriz (2013). Comunicación Interna Efectiva, 5-8. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N47.pdf>

-Zapata, Lilian (2013). Gestión de la Cultura al Interior y Exterior de la Empresa, 17-21.

<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N46.pdf>

-Guillén, Claudia, Strauck, Antonia (2013). Comunicación en Entidades Públicas, 23-29. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N46.pdf>

-Gomez, Begoña, Benito Cristina (2013). Comunicación Interna y Cultura Corporativa, 9-12. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N39.pdf>

-Zapata, Lilian, (2010). [Cultura Corporativa y Gestión Interna, 9-15. Recuperado de: http://www.reddircom.org/textos/cultura_comint.pdf](http://www.reddircom.org/textos/cultura_comint.pdf)

-Dumont, Santos (2016). La Comunicación Externa. Recuperado de: <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>

-LargoLoayza, Jorge (2016). [¿Quién es el DIRCOM?, 1-3. Recuperado de: http://www.reddircom.org/textos/quien_dircom.pdf](http://www.reddircom.org/textos/quien_dircom.pdf)

-Mut Camacho, Magdalena (2013). [Capacidades que debe reunir el DIRCOM para lograr la confianza, 10-16. Recuperado de: http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N46.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20N46.pdf)

Anexo B:

Evaluación de la comunicación Interna Progresando con Solidaridad.

Usted es considerado parte importante en la organización por tal razón nos interesa saber su opinión sobre algunos aspectos concerniente a comunicación interna, con el objetivo de establecer líneas de acción para el diseño de un plan de comunicación interna, y de este modo coadyuvar en la definición de las estrategias, lineamientos y políticas adecuadas.

Importante: Las siguientes informaciones son de absoluta confidencialidad y totalmente anónimas, siéntase en plena confianza de seleccionar la respuesta que considere más atinada para contribuir objetivamente en el reposicionamiento de la comunicación interna en la organización.

Sexo:

Mujer
Hombre

Edad:

18-25
26-30
31-35
36- 40
De 41 – o más

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Menos de 2 años
De 2 a 5 años
De 6 a 10 años
De 11 a 20 años
Más de 20 años

¿A qué departamento pertenece?

Capacitación

Jóvenes Líderes

Comercio Solidario

Agricultura Familiar

Vinculación

Comunicación Operativa

Salud Ocupacional

Comunicación Estratégica

Gabinete Digital

Internacionales

Educación y Prevención en Salud

Por favor, valore la comunicación interna de Prosoli y las herramientas principales a través de las que se realiza.

¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Prosoli con sus empleados?

Nada satisfecho

Poco satisfecho

Satisfecho

Bastante satisfecho

Muy satisfecho

¿A través de qué medios internos se mantienen informados sobre asuntos de Prosoli?

Revistas

Boletines

Intranet

Circulares y Notas de Prensa

Comunicados internos

Correo electrónico

Murales

En general, ¿Cómo evalúa los canales de comunicación interna de Prosoli? Siendo 5 excelente y 1 deficiente.

5

4

3

2

1

¿Consideras útiles las herramientas que ofrece la Intranet?

Si

No

¿Cuántas veces a la semana ingresa a la Intranet?

Más de cinco

Cuatro

Tres

Dos

Una

Ninguna

¿A través de qué otro canal de comunicación te gustaría recibir información?

¿Cuál cree usted que es el tipo de comunicación existente en Prosoli?

Del jefe al empleado

Del empleado al jefe

Entre rangos similares

¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización/ institución / empresa donde labora toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?

Siempre

Casi siempre

Nunca

Algunas veces

Casi nunca

¿Qué cosas considera indispensables que haya en la organización/ institución / empresa donde labora?

Estabilidad económica

Comunicación

Compañerismo

Oportunidad para superarse

Buen clima laboral

La comunicación que me facilita Progresando con Solidaridad:

Logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de esta.

Me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local.

Me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito nacional.

Me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito internacional.

Me ayuda a entender cuál es la situación de la compañía en el mercado.

Me ayuda a saber a qué se dedica la compañía (productos, servicios, aplicaciones y departamento).

Me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo.

¿Cree que la comunicación interna en Prosoli favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?

No lo creo

No demasiado

A medias

Si, bastante

Sí, mucho

No estoy seguro/a

Si ha contestado "No", o "No demasiado" en la pregunta anterior: ¿A qué cree que se debe esto?

Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.

Falta de una definición clara de estos valores.

Falta de tiempo en general.

Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas, etc.).

Desconocimiento de su relevancia para la institución.

Otro (por favor, especifique)

¿Qué importancia cree que tienen para Prosoli cada uno de estos valores? (siendo 1 "Poco importante" y 5 "Muy importante"):

Transparencia

Desarrollo profesional

Calidad

Las personas

Solidaridad

Responsabilidad Social

Respeto

Seguridad

Integridad

Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.