



Escuela de Graduados

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

Título:

**Diagnóstico de estructura organizacional y comunicación
interna de la Corporación Estatal de Radio y Televisión
(CERTV) durante el período, enero-abril 2014.**

Sustentante:

Leonardo Rosario 2007-0278

Asesor(a)

Msc. Alicia Álvarez

Santo Domingo, D.N.

Abril, 2014

Diagnóstico de estructura organizacional y comunicación interna de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV) durante el período, enero-abril 2014.

CONTENIDO

❖ DEDICATORIA/AGRADECIMIENTO	v
❖ RESUMEN	vii
❖ INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1	La Comunicación.....	3
1.2	Comunicación Organizacional.....	4
1.3	Comunicación Interna.....	6
1.3.1	Comunicación Ascendente.	7
1.3.1.1	Importancia de la Comunicación Ascendente.	8
1.3.2	Comunicación Descendente.....	9
1.3.3	Comunicación Horizontal.....	9
1.3.4	Comunicación Vertical o Diagonal.....	10
1.4	Herramientas de la Comunicación Organizacional	10
1.5	Causas de una mala gestión de comunicación interna.....	16
1.6	Diagnóstico de Comunicación Organizacional.....	19

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	Planteamiento del Problema	23
2.2	Objetivos de la Investigación.....	24
2.2.1	Objetivo General.....	24
2.2.2	Objetivos Específicos	24
2.3	Preguntas de Investigación	25
2.4	Justificación de La Investigación	25
2.4.1	Justificación Teórica	25
2.4.2	Justificación Metodológica.....	26

2.4.3	Justificación Práctica	26
2.5	Viabilidad de la Investigación	27
2.5.1	Premisa	27
2.6	Operacionalización de las Categorías Analíticas	28
2.7	Definiciones Conceptuales	29
2.8	Metodología Utilizada	29
2.8.1	Método Inductivo	30
2.8.2	Método de Análisis	30
2.8.3	Método de Síntesis	31
2.8.4	Método Exploratorio:	31
2.9	Técnicas de Investigación Utilizada	31
2.9.1	Encuesta	31
2.9.2	Entrevistas.....	32
2.9.2.1	Personas Entrevistadas.....	32
2.9.3	Observación	32
2.9.4	Fuentes de Documentación.....	33
2.9.5	Población y Muestra	34

CAPÍTULO III:DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA DEL CANAL 4 DE LA CERTV

3.1	Resultados de las Metodologías Aplicadas	36
3.1.1	Entrevista al Director General de la Corporación Estatal de Radio y Televisión	36
3.1.2	Entrevista al Departamento de Recursos Humanos.....	37
3.2	Resultados de la Observación de Campo	39
3.3	Resultados de las Encuestas	40
3.4	Análisis FODA de los Principales Hallazgos	43
3.5	Análisis de los Resultados de la Encuesta	46
3.6	Conclusiones.....	48

3.7	Recomendaciones.....	51
❖	BIBLIOGRAFÍAS	55
❖	ANEXOS.....	57

Dedicatoria

A Dios todo poderoso le dedico este trabajo, que significa la culminación de una etapa más de mi vida, de una meta la cual me propuse lograr y que gracias a él así lo hice.

Agradecimientos

Al término de este proyecto, agradezco a Dios, por ser mi guía y permitirme desechar cada percance ocurrido y cada obstáculo que se me presentó a lo largo de estos dos años, permitiéndome concluir este proceso satisfactoriamente.

Agradezco a la maestra Alicia Álvarez, quien puso todo su empeño para darnos las pautas necesarias y hacer las correcciones de lugar para que este trabajo final estuviese a la altura de los conocimientos adquiridos de principio a fin de la maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa.

A cada uno del personal docente que impartió su conocimiento en esta maestría, con tanto empeño y dedicación.

Agradezco a mis compañeros de clase, ese grupo con tanto potencial en diferentes áreas profesionalmente hablando, con ellos el proceso se hizo un poco más fácil y provechoso.

A mi madre María De la Cruz y a mi novia Greyli Santana, por estar siempre ahí, preguntando cómo me iba, recordándome las tareas pendientes y esperando con ansias que finalizara exitosamente esta meta.

Por último a todo aquel, que formó parte de esto y que colaboró para que hoy día sea otra meta cumplida.

.

Resumen

A pesar de tener más de 60 años siendo el canal del estado y que los que han encabezado la institución como directores de la misma, han sido personas con un gran conocimiento en el área de la comunicación, actualmente se han podido identificar problemas con la organización estructural y constantes quejas de parte de los empleados de la misma, en cuanto a: La falta de una filosofía corporativa que identifique a la institución, el manejo incorrecto del flujo de la comunicación interna, y los niveles de jerarquía mal estructurados en el organigrama de una institución generan un desorden departamental, ya que algunos cargos aparecen ubicados en departamentos ajenos a la función que desempeñan. Como consecuencia esto crea un descontento y hace que la calidad del trabajo por parte de los empleados disminuya, creando una mala percepción o imagen tanto a nivel interno como a nivel externo, influyendo en el rating de esta empresa, y al mismo tiempo llevándola a obtener bajos niveles de aceptación en la teleaudiencia. Lo que llevó a realizar una investigación, donde se recolectaron datos a través de varias técnicas para definir y determinar la percepción de los empleados en relación a los procesos de comunicación interna y a la organización a nivel estructural de esta institución. Esta investigación arrojó resultados tales como falta de un sistema de comunicación, desvinculación de departamentos importantes para llevar a cabo este tipo de procesos, como es el caso del de recursos humanos, como recomendación se plantea un plan de comunicación interna y clima laboral, lo cual ayude a mejorar la percepción a lo interno de la corporación.

Introducción

Este trabajo de investigación pretende analizar la estructura organizacional y los procesos comunicativos que existen en las instituciones descentralizadas del Estado Dominicano, tomando como referencia el canal 4, una de las dependencias de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV), la cual es una unión de empresas y medios de comunicación de masa como son la televisión y la radio. Dentro de esta corporación se encuentra el canal 4, el cual presenta problemas de comunicación y organización entre sus empleados en todos los niveles de jerarquía.

El objetivo que persiguió esta investigación, es analizar el tipo de estructura y comunicación que maneja el Canal 4, durante el periodo enero-abril 2014, a fin de identificar las posibles causas y soluciones del problema organizacional que presentan.

Se utilizó fuentes de información tales como libros, revistas y artículos que sean de utilidad al tema; se implementarán Las metodologías exploratoria y descriptiva, a través de herramientas como la observación del área involucrada, encuestas y entrevistas, a fin de obtener datos más precisos sobre la problemática; de manera que la investigación contribuya con el aporte de nuevos conocimientos y permita la aplicación práctica de las enseñanzas recibidas durante el período de estudio. En la misma fueron citadas teorías relevantes que contribuyen a la identificación de la problemática, así como conceptos importantes para la comprensión adecuada del tema. También se presentaron las conclusiones y los resultados de la investigación, con el fin de que se puedan plantear o marcar posibles soluciones a los problemas planteados.

I. MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

1.1 La comunicación

Para abordar este tema se hace necesario hacer establecer una definición de comunicación por parte de cada autor a continuación con respecto esta, especialmente la comunicación organizacional, la cual puede mostrar tanto las normas conductuales y formas de relación e interacción con sus públicos internos y externos, con el objetivo de asegurar la estructura y la cultura social dentro y fuera de la misma, por lo que la búsqueda de regularidades y leyes constituye uno de sus objetivos principales.

“La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.” (Harold Koontz)¹.

“Proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través del mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, una actitud o una conducta”. (Alberto Martínez).²

La comunicación es una actividad administrativa que cumple propósitos principales:

- proporciona información y comprensión, necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Proporciona las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos. (Idalberto Chiavento)³

“La comunicación es también imprescindible para mejorar la coordinación y el trabajo en equipo con el fin de gestionar los programas de desarrollo y obtener apoyo institucional” (Collado, 1997, pág. 27).

¹ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998). Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición

² http://comunicacionorganizacionalfukl.blogspot.com/2009_09_01_archive.html

³ Chiavenato, Idalberto (1989). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá.

Es decir, que la comunicación es una tarea de todos los involucrados de la institución, y que la efectividad de ésta logra excelentes resultados en situaciones críticas, siendo la percepción de los afectados en este sentido favorable a la empresa.

1.2 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso por el cual, una persona o uno de los niveles de una organización se pone en contacto con otra persona u otro nivel. Esto se refiere a que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con la organización.

La comunicación tiene una intención o propósito “el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven” (Goldhaber, p126, 1997). Estos mensajes generalmente son transmitidos como respuesta a los objetivos y políticas por las cuales se rige la organización.

“La idea de visualizar a las organizaciones como culturas donde existe un sistema de significado compartido entre sus miembros es un fenómeno relativamente reciente. Hace 20 años simplemente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y así sucesivamente. Pero las organizaciones son más que eso. A semejanza de los individuos, también tienen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras”. (Vegueria Mon, 2007)

De esta manera se puede apreciar que hoy en día una institución no está enfocada en una comunicación recta, donde el director comanda todo y listo, sino que el director elige la filosofía que esta mantendrá, conformando una relación y comunicación bidireccional entre cada miembro de la misma, hasta que este se sienta identificado con la institución y refleje esa misma imagen de satisfacción hacia fuera.

Según (Fernández, 1999, pág. 30) “La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.

“En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización”. (Gross, 2009)

Es decir que, el que un empleado se sienta en armonía con la empresa es de suma importancia ya que cuando surge el descontento el rumbo de la empresa puede cambiar, de la misma forma la percepción de los públicos objetivos hacia la empresa ya que la personalidad de esta influye tanto de manera interna como de manera externa.

Por igual se puede decir, que las características de diversas índoles: visuales, culturales, ambientales, verbales, etc., definen la personalidad y el rumbo de la organización o empresa y por igual influyen en la de los empleados de la misma.

Tal como la definición de Joan Costa (2004) que describe la personalidad como “la manifestación de la auto percepción de la empresa” e implica que esta debe tener un conocimiento profundo de sí misma, teniendo una clara

imagen de su situación real y así poder representarla a través de su comportamiento, sus comunicaciones y simbolismo.

La personalidad de la empresa, su identidad, se expresa a través de diversas maneras. (Joan Costa,1987) las agrupa en cinco grandes bloques en función de su naturaleza: verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales. Los elementos verbales o lingüísticos responden al nombre de la empresa o los nombres de las marcas de los productos o servicios que comercializa y los elementos gráficos como el logotipo o el color corporativo constituyen la manifestación más clara de la identidad corporativa, de tal manera que resulta difícil no pensar en el nombre o el logotipo cuando hablamos de una determinada institución. La novedad que aporta esta visión estriba en entender que, además de lo que tradicionalmente se conoce por marca, los elementos culturales, objetuales y ambientales transmiten la personalidad de la empresa.

*“La conducta de la empresa o su modo peculiar de actuar, los objetos resultantes de su actividad como son los productos y servicios, y el lugar donde desarrolla su actividad, el punto de venta o el centro de producción, son manifestaciones muy importantes de la identidad corporativa”.*⁵

1.3 Comunicación Interna:

Para (Fernández, 1999, pág. 32) “La comunicación interna es el conjunto de actividades que realiza la organización para lograr y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, a fin de que se mantengan informados, integrados y motivados para contribuir en el logro de los objetivos organizacionales”.

⁵ Jordá Albiñana, O. Ampuero Canellas, F. Brusola Simón, El concepto de identidad visual corporativa aplicado a la gestión estratégica de la institución universitaria actual. Dpto. de Expresión Gráfica en la Ingeniería. Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Es la comunicación dirigida al personal de la organización. En comunicación, el personal se ha categorizado en: mando superior, para referirse a la alta gerencia; mandos medios, para hacer énfasis en el personal profesional; y personal operativo, que como su nombre lo indica es todo el personal que desempeña una función técnica u operativa. Una vez clasificados los grupos se desarrollan acciones de comunicación internas para cada categoría.

La comunicación interna puede ser formal e informal:

La comunicación formal está compuesta por la estrategia y planificación de la organización, misión, visión, valores, políticas y objetivos. La comunicación formal debe proporcionar toda la información que los públicos internos deben dominar sobre la institución para reducir la generación de rumores, es decir debe cubrir las necesidades de información del personal.

La comunicación informal se remite a aquellas acciones que no están planificadas y resultan de la interacción social, entre los miembros de una organización.

Los tipos de comunicación interna son:

1.3.1 Comunicación Ascendente:

Que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama; permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización y mejora la calidad de las decisiones.

1.3.1.1 Importancia de la Comunicación Ascendente:

Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes (Hodgetts & Altman, 1981). La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que estos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.

- Mide el clima organizacional imperante. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el cual la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.
- Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisface necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
- Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas. En la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión de las decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, tendrá mejores

fundamentos y oportunidades si se sabe y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal. ⁶

1.3.2 Comunicación Descendente:

Que tiene lugar desde arriba hacia abajo; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.

Oculto datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

1.3.3 Comunicación Horizontal:

Es la que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización o de un mismo departamento. Tiene gran importancia a efectos de coordinación.

Ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos.

⁶ Castaño Duque, G. (2004). *Seminario de la teoría administrativa*. (Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf>

Ejemplos: Trabajo en equipo o reuniones de trabajo, notas de departamento, comunicados internos.⁷

El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas.

1.3.4 Comunicación Vertical o Diagonal

Es aquella que se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía

Es de naturaleza informal y común en organizaciones donde la comunicación fluye en todas las direcciones, usada regularmente en organizaciones de proyectos. Esta permite a los individuos con diversa información participar en la solución de algún problema en conjunto con personal de otros niveles de la organización. Facilita a los directores la comunicación con los empleados de una forma rápida, sin tener que seguir procedimientos jerárquicos de comunicación laboriosos.

1.4 Herramientas de la comunicación organizacional

Actualmente, en el país y a nivel internacional un gran conglomerado de empresas e instituciones públicas están utilizando herramientas de comunicación interna orales, escritas, audiovisuales y digitales: las más utilizadas son:

⁷ <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>

Carta al Personal:

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.

Murales:

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

Manual de Inducción:

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

El propósito de este manual es orientar a las empresas para que logren un mejor proceso de inducción de los nuevos trabajadores. El objetivo es informar y comunicar conocimientos sobre prevención de riesgos laborales.⁸

⁸ Guía para la elaboración de un manual de inducción en prevención de riesgos laborales. ACHS, 1ra edición.

Manuales de estilo:

Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

Folletos:

Sobre temas particulares como las coberturas de las ART o ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

Publicación Institucional, pueden ser revistas, boletines o Brochure:

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

Reuniones:

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

Línea abierta o Línea directa:

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

Buzón de Comunicaciones:

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

Medios electrónicos:

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

E-mail:

Sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Intranet:

Es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

Listas de distribución y foros de discusión por internet:

Puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.

En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

Cabe destacar que las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren un mundo de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia.

Estas herramientas deberán ser evaluadas periódicamente, para analizar la posibilidad de realizar ajustes de ser necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras.

De no hacerse una investigación resulta cuesta arriba mantener una estructura de comunicación interna. Actualmente el método más utilizado para la recolección y verificación de información es el diagnóstico.

La comunicación interna está compuesta por todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos. De acuerdo a D. Humires, (1993) las tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna son: la imagen y la identidad, la información y la animación.

Resulta imprescindible formar y circular los mecanismos y los sistemas de difusión de información y comprobar su correcta recepción en la organización, mediante la aplicación del plan de acción.

A través de las acciones de comunicación interna las organizaciones buscan aumentar la credibilidad de sus públicos internos, lo que permite que los mensajes lleguen a estos últimos con coherencia y notoriedad, de manera que los mismos comprendan la dinámica de la institución y luchan por alcanzar sus objetivos

*“Los sistemas de comunicación interna como procesos o sistemas, circuitos y Acciones, están subordinada absolutamente a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la estrategia de la organización”.*⁹

1.5 Causas de una mala gestión de comunicación interna.

María Gil-Casares Gasset, consultora y docente de la Universidad Complutense de Madrid, habla de 8 causas muy comunes.

1. Demasiada jerarquía en la empresa.

Una estructura demasiado vertical o compleja, dificulta los flujos de información ya que una parte puede perderse o distorsionarse.

2. Estilo de dirección

Un estilo autocrático propicia la falta de comunicación ascendente y todo tipo de retroalimentación, siendo el temor por la pérdida de poder el principal motivo.

3. Conflictos entre personas

Los conflictos entre diferentes empleados o equipos en la organización hacen que la información no fluya y se vea distorsionada.

⁹ La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva de Nuria Salo (pág. 42).

4. Tipo de canales usados

La elección equivocada de los canales y herramientas usados en la comunicación puede llegar a ser un elemento clave en el fracaso comunicativo. En este apartado, Internet y sus diferentes usos según rango de edad o habitualidad en su uso, pueden representar un claro ejemplo.

5. Cantidad inadecuada de información

Esta causa está asociada normalmente a la falta de información, por lo que entre empleados podría crear rumores y distorsionar el mensaje original.

6. Falta de capacidad para la comunicación

Otro error puede ser la falta de formación de los empleados para que generen una comunicación efectiva y formal en los momentos clave.

7. Falta de seguimiento

La retroalimentación en estos casos puede ser vital para futuras comunicaciones internas. Habitualmente no se controla el correcto recibimiento del mensaje, junto con su completa comprensión, por lo que puede que no se realice de la mejor manera posible.

8. Fracaso en al crear una cultura de comunicación

Por último, la cultura de confianza con la empresa y su equipo directivo, ayudara a que cualquier tipo de comunicación interna consiga el éxito.

Estas 8 causas se agravan cuando se le agregan las siguientes tres:

9. Desconocimiento del rol que cada emisor estratégico tiene con la comunicación interna.

La comunicación interna tiene tres emisores fundamentales, a través de los cuales ella se gestiona en forma eficiente. Hablamos de los gerentes, los jefes y los comunicadores. Si éstos no asumen su rol y responsabilidad en la comunicación interna va a ser difícil que ésta sea buena.

10. Falta de claridad

Acerca del verdadero estado de las comunicaciones internas en la empresa Las empresas no se dan la oportunidad de intervenir a través de diagnósticos previo al diseño y elaboración de un plan estratégico de comunicación.

11. Ausencia de planificación estratégica comunicacional

Sucede cuando la gestión de comunicación interna se realiza sin una debida planificación estratégica. Se carece de: objetivos debidamente conectados con las prioridades del negocio, la cultura y las personas, los cuales, constituyen los ejes fundamentales de la comunicación interna.

La falta de compromiso de los gerentes, el subdesarrollo y falta de visibilidad interna de las áreas de comunicaciones, la saturación de información mediática y la existencia de subculturas dentro de una misma empresa, son también, factores que contribuyen a una mala gestión de comunicación interna.

La gestión de la comunicación interna se fundamenta en:

Aumentar la cultura de la organización. La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones.

Una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación Integración de los colectivos que forman la empresa Asegurar la calidad total.

El conocimiento de las culturas que la componen. Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación. El uso de unos medios adecuados.

La responsabilidad de la comunicación interna recae sobre los directivos, ejecutivos, y mandos superiores de la organización, quienes están llamados a ser coherentes en sus palabras y actos a fin de incrementar la credibilidad de la organización.¹⁰

La Auditoría de la Comunicación

Uno de los medios para mejorar la comunicación en una organización es efectuar una auditoría de comunicación. Esta auditoría es un instrumento para el examen de las políticas, redes y actividades de comunicación. La comunicación organizacional es concebida en este contexto como un grupo de factores de comunicación relacionados con las metas de la organización.

¹⁰ Texto extraído del libro La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva de Nuria Salo (pag.38).

Lo interesante de este modelo es que en él la comunicación no es considerada por sí misma, sino por un medio para el cumplimiento de las metas organizacionales, hecho que a veces olvida quienes se interesan únicamente en las relaciones interpersonales.¹¹

Las 4 principales redes de comunicación que es necesario auditar son las siguientes:

1. La red de regulación o relativa de las tareas referente a políticas, procedimientos, reglas y relaciones superiores-subordinados.
2. La red de innovación incluye la solución de problemas, las reuniones y las sugerencias de cambio.
3. La red de integración, compuesta por elogios, recompensas, asensos y todos aquellos elementos que vinculan a las metas de la empresa con las necesidades personales.
4. La red de información-instrucción, que incluyen a las publicaciones, tablero de avisos y la red natural de una compañía.

1.6 Diagnóstico de Comunicación Organizacional.

“De acuerdo con la Real Academia Española la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento".

En el ámbito empresarial e institucional, se habla de diagnóstico para hacer referencia a aquellas actividades dirigidas a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

¹¹ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenido>

Puede decirse que una empresa es saludable cuando funciona eficientemente y logra alcanzar sus metas, y se pueden tomar como enfermedades a todo aquello que lo dificulte o impida.

El diagnóstico se desarrolla a través de cuatro pasos:

5. Especificar el parámetro a estudiar
6. Obtener una visión clara de la situación actual de la empresa
7. Delimitar el grado y el porcentaje de alcance del objeto de estudio
8. Formular preguntas destinadas a esclarecer la situación.

La importancia de diagnosticar la comunicación corporativa, radica en que al conocer con exactitud cuál es la situación no satisfecha que afecta el funcionamiento de la misma, se puede proceder a diseñar un plan integral de comunicación adecuado que resuelva, en forma acertada, las situaciones problemáticas detectadas.

Para Daniel Prieto Castillo, (1995) el diagnóstico tiene tres momentos que son: distinguir, discernir y conocer, sobre los cuales se basa el objetivo de determinar la naturaleza y magnitud de los problemas que aquejan a los sistemas institucionales, así como analizar la tendencia histórica que origina y explica la existencia de esos problemas a fin de prever las probables evoluciones de la situación diagnosticada.

Además el diagnóstico sirve para tener una visión orgánica y dinámica de los procesos sociales y las determinaciones de estos, para esclarecer la naturaleza y magnitud de los problemas que se pretenden atender. Es decir, el diagnóstico debe identificar la situación inicial de la que se parte.

Por otro lado, es importante establecer, desde ahora el tema a diagnosticar: medios de comunicación interna y externa, por lo que es vital definir y diferenciar ambos tipos de comunicación y sus derivados.

Capítulo II

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por ser una empresa pública y descentralizada del Estado Dominicano el Canal 4 de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV). Ha sufrido desde sus inicios los cambios de estructura directiva, debido a que esta al llevar un ritmo rotatorio al igual que el gobierno, cada vez que se vence el periodo presidencial, surge casi siempre una nueva directiva.

Esto ha llevado a que no exista un sistema de comunicación interna dentro de la empresa y una especie de desorden a nivel estructural jerárquico, lo que ocasiona que los empleados estén descontentos, por ende, demuestren un bajo nivel de desempeño.

A pesar de tener más de 60 años siendo el canal del estado y que los que han encabezado la institución como directores de la misma, han sido personas con un gran conocimiento en el área de la comunicación, actualmente se han podido identificar problemas con la organización estructural y constantes quejas de parte de los empleados de la misma, en cuanto a: La falta de una filosofía corporativa que identifique a la institución, mal manejo comunicación interna en todos los niveles jerárquico, mala organización del organigrama creando un desorden departamental, ya que algunos cargos aparecen ubicados en departamentos ajenos a la función que desempeñan.

Aunque el nombramiento de un empleado se hace por petición de los distintos departamentos hacia la administración o en su respectivo caso al director general de la corporación, es común ver como un empleado que pertenece al equipo de producción, por citar un ejemplo, aparece en la nómina del departamento de dirección de operaciones o que el jefe inmediato

de un empleado ni siquiera pertenezca al departamento del mismo, así como la falta de comunicación interna, principalmente de forma descendente.

Como consecuencia, esto crea un descontento y hace que la calidad operacional de los trabajadores de la institución se vea disminuida, creando una mala percepción o imagen tanto a nivel interno como a nivel externo, colocando a este canal como uno de los más bajos en rating a nivel nacional, a pesar de ser el canal del Estado.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Objetivo General:

Analizar la estructura organizacional y comunicación interna de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV), dentro del periodo enero-abril 2014.

2.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los conflictos a nivel estructural en la institución
- Medir el grado de pertenencia que tienen los empleados con la institución
- Medir las consecuencias que conlleva el no tener una estructura organizacional definida.
- Medir el desempeño de cada nivel jerárquico dentro de la institución.

2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la incidencia de la falta de comunicación en los empleados de la CERTV y su desempeño?
- ¿Cuáles son las principales quejas de los empleados?
- ¿Cómo incide el cambio de periodo de gobierno en la estructura organizacional de esta empresa?
- ¿Cómo incide la estructura organizacional y la comunicación interna de esta corporación en el desarrollo productivo de la misma?

2.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 Justificación Teórica:

En este sentido se busca de manera general profundizar el tema de la comunicación organizacional dentro de una empresa y a la vez analizar a través de diferentes medios la falta de estructura organizacional dentro de la institución (CERTV), Canal 4 demostrando las causas y consecuencias que influyen en el personal de la misma, mediante libros, revistas, material original de la institución y artículos relacionados, entrevistas, los cuales servirán como sustento para analizar este tema de manera que arroje resultados para la solución de los mismos.

2.4.2 Justificación Metodológica:

Se usaron las herramientas necesarias para lograr recibir la mayor cantidad de datos objetivos, tales como la observación de los empleados de la institución mientras desempeñan sus labores diarias, captación de la percepción de la institución de cada uno de estos, a través de entrevistas, se medirá a través de encuestas el grado de satisfacción de los empleados de la CERTV, Canal 4 en relación a la fluidez y eficiencia de la comunicación organizacional existente en esta. Se estudiará de manera independiente a los involucrados, a fin de determinar cuáles son las causas de la problemática e identificar los mecanismos adecuados para la solución de la misma.

2.4.3 Justificación Práctica:

A través de esta práctica se busca obtener más conocimiento sobre el tema de cultura organizacional y a la vez proporcionar una posible solución a este problema dentro de la CERTV, Canal 4.

Al igual servirá como ejemplo de los conocimientos profesionales adquiridos al finalizar esta carrera de gerencia en la comunicación corporativa. Además permitirá realizar futuras investigaciones de la problemática aquí especificada.

2.5 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION

2.5.1 Premisa

Por ser una empresa pública y descentralizada del Estado Dominicano el Canal 4 de la corporación estatal de radio y televisión (CERTV). Ha sufrido desde sus inicios los cambios de estructura directiva, debido a que esta al lleva un ritmo rotatorio al igual que el gobierno, cada vez que se vence el periodo presidencial.

Esto ha llevado a que no exista un sistema de comunicación interna dentro de la empresa y una especie de desorden a nivel estructural jerárquico, lo que ocasiona que los empleados estén descontentos, por ende, demuestren un bajo nivel de desempeño.

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS ANALÍTICAS

Premisa	Variables	Indicadores	
<p>Por ser una empresa pública y descentralizada del Estado Dominicano el Canal 4 de la corporación estatal de radio y televisión (CERTV). Ha sufrido desde sus inicios los cambios de estructura directiva, debido a que esta al lleva un ritmo rotatorio al igual que el gobierno, cada vez que se vence el periodo presidencial.</p> <p>Esto ha llevado a que no exista un sistema de comunicación interna dentro de la empresa y una especie de desorden a nivel estructural jerárquico, lo que ocasiona que los empleados estén descontentos, por ende, demuestren un bajo nivel de desempeño.</p>	Empleados	Cantidad	
		Sexo	
		Edad	
	Posiciones	Gerencia	Organigrama y el tipo de comunicación con que se manejan.
		Directivos	
		Técnicos	
	Comunicación	Interna	Herramientas y canales utilizados. Así como la efectividad de estos.
		Externa	Percepción de los públicos externos de la corporación.

2.7 DEFINICIONES CONCEPTUALES

(Ver definiciones en anexo no.9)

Corporación

Jerarquía

Comunicación

Comunicación Corporativa

Comunicación Interna

Medios de Comunicación

2.8 METODOLOGIA UTILIZADA

Según(T.D. & CH.S., 2005), Por métodos cuantitativos los investigadores se refieren a las técnicas experimentales aleatorias, cuasi experimentales, testes de lápiz y papel, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestra, etc. En contraste, y entre los métodos cualitativos, figuran la etnografía, los estudios de caso, las entrevistas en profundidad y la observación participativa.

A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, una comunidad, etcétera.¹² En base a esta definición podemos decir que estamos buscando explicar las

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa

razones del comportamiento de los empleados de la CERTV, en relación a la comunicación interna, a través del 10% del total de los empleados.

El carácter de esta investigación, fue basado principalmente en el método cualitativo, de donde se desprenden los siguientes métodos, mencionados debajo, ya que el objetivo principal de esta investigación es, “analizar la estructura organizacional y comunicación interna de la Corporación estatal de radio y televisión (CERTV), dentro del periodo enero-abril 2014”, lo que conllevó a recolectar información de diferentes métodos, por parte de una pequeña muestra del público objetivo, en este caso los empleados de la CERTV, para así, tener información importante tanto de sus comportamientos, variables, funcionabilidad dentro de la empresa y así poder llegar a una serie de conclusiones y plantear diferentes recomendaciones con respecto a estas.

2.8.1 Método Inductivo

El método inductivo parte de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de la investigación. A partir de verdades particulares, se concluyeron verdades generales para llegar a conclusiones de contenido amplio. La investigación se sustentó en propiedades comunes a casos ya observados.

2.8.2 Método de Análisis

A través del cual se determinaron la realidad situacional del tema de investigación mediante el conocimiento de la realidad, a partir de la identificación de las partes que conforman el todo.

2.8.3 Método de Síntesis

Se interpretaron y evaluaron los resultados de las encuestas realizadas para llegar a una conclusión determinada.

2.8.4 Método Exploratorio:

Se estudiaron el comportamiento y desarrollo de los empleados de la CERTV en las actividades cotidianas que estos realizan en su día laboral, la efectividad de las herramientas de comunicación y la respuesta en forma ascendente y descendente ante las informaciones recibidas.

2.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA

Las tres técnicas fundamentales para este análisis, fueron: la encuesta, la entrevista y por último la observación.

2.9.1 Encuesta

Para poder realizar un plan de comunicación exitoso dentro del plantel laboral de la CERTV y conocer a fondo como percibe cada uno el desarrollo de la comunicación corporativa de la misma es necesario recopilar información, datos de relevancia, desde un técnico hasta un directivo o cabeza departamental, es por esto se ha elaborado un cuestionario cuyas respuestas conducen a la obtención específica de esta información. (Ver en anexo 2)

Se utilizaron encuestas, mediante cuestionarios divididos en dos partes, la primera para todo los empleados de la CERTV y la segunda dirigida a los encargados departamentales de la misma corporación, lo que permitió recopilar la información necesaria para saber la percepción que tiene cada empleado con respecto a la empresa.

2.9.2 Entrevistas

Para que la comunicación interna se realice correctamente, es necesario gestionar los mejores recursos humanos, pero a veces eso no es suficiente y a pesar de tener la capacidad de sobrellevar y lidiar con una crisis, surgen día a día, otros inconvenientes con la empleomanía, como son quejas, solicitudes u otras situaciones que hacen del ámbito laboral un tanto caótico y que solo una buena gestión podría sacar de apuros.

Es por esto, que parte fundamental de esta investigación, es la entrevista realizada a estas personas para la presente investigación se consideró relevante realizar una entrevista a los mismos. (Ver anexo 1).

2.9.2.1 personas entrevistadas:

Pedro Caba- Director general

Greisy Jiménez – Encargada de recursos humanos

Con el objetivo de conocer cómo manejan la comunicación interna actualmente y evaluar los cambios potenciales, además de saber cuáles son los conflictos que agobian a la corporación y de paso conocer sus ideas o planes de mejora para la misma.

2.9.3 Observación

Se realizó mediante la visita a los diferentes departamentos de la CERTV, donde se observó cómo se desenvolvían los empleados durante sus actividades cotidianas, especialmente luego de haber recibido una información de comunicación interna y cuál es la actitud o la interacción de la comunicación entre superior y subordinado.

Esta técnica sirvió de afirmación de los resultados de la encuesta, ya que determinó el comportamiento de los empleados que se tomaron como muestra, al igual que se pudo apreciar el clima laboral entre los trabajadores y los encargados departamentales y/o directivos de la corporación, así como el grado de motivación de los mismos. (Ver anexo 3).

2.9.4 Fuentes de Documentación

Para reunir toda la información necesaria para realizar esta investigación fue necesario consultar diversas fuentes de información como son artículos, publicaciones, libros, enciclopedias, documentos originales de la institución, sitios Web, e información interna (recursos humanos), todos focalizados a la comunicación corporativa y gestión de comunicación que sirvieron de base para el planteamiento de la problemática, siendo una gran ayuda los enfoques de cada autor para la adecuada investigación y recomendaciones para la solución.

Dentro de las fuentes de documentación interna se utilizaron folletos, anuarios, revistas, boletines, periódicos, videos documentos de carácter corporativo de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV).

Estas sirvieron como base para la información de:

- Los antecedentes históricos de la corporación
- Quiénes conforman la CERTV
- Filosofía corporativa(misión, visión, valores)
- Estructura Organizacional y el funcionamiento de la misma.

2.9.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

El tipo de estudio a utilizar es el tipo de muestreo probabilístico, para este caso, la investigación rondará a una población total de 406 empleados que conforman el público interno de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV), de los cuales se tomó una muestra de 41 empleados representado el 10% de la muestra.

FÓRMULA PARA ESTIMAR EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA, CONOCIENDO SU POBLACIÓN.		
n=	$\frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z(a)^2}{E^2(N-1) + Z(a)^2 \cdot p \cdot q}$	
Variable	Cantidad	Descripción
n=	41	Tamaño de la muestra encontrada
N=	406	Tamaño de la población conocida
Z(a)=	1,96	(Si el nivel de confianza es del 95%)
p=	0,5	Proporción esperada
q=	0,5	q=1-p=0,5 para este caso
E=	0,05	(Error o precisión deseada)

La población de la CERTV es de 406 empleados, actualmente en nómina. La muestra dada es de 41. Los criterios son margen de error igual a 0.05, Probabilidades de éxito y fracaso es de 0.5 y un nivel de confianza de 95%.

El objetivo principal de la encuesta es conocer el grado de efectividad que tiene la comunicación interna de la Corporación Estatal de Radio y Televisión, CERTV y a la vez, que tan identificados están los empleados con la misma.

Capítulo III

III. Diagnóstico de Estructura Organizacional y Comunicación Interna del Canal 4 de la Corporación Estatal De Radio y Televisión (CERTV), Periodo Enero-Abril 2014.

3.1 Resultados de las Metodologías Aplicadas

3.1.1 Entrevista al Director General de la Corporación Estatal de Radio y Televisión

La entrevista fue aplicada al Lic. Pedro Caba, quien indicó muchos aspectos importantes a nivel descendente como ascendente:

- Existe una comunicación de puertas abiertas desde la gerencia hasta el plantel técnico de la corporación, y cada uno de sus departamentos.
- La Corporación Estatal de Radio y Televisión posee una serie de herramientas de comunicación como: boletines, murales departamentales y generales, central telefónica, sitio web, entre otras, que ayudan a que los empleados y sus directivos tengan una comunicación más fluida o cercana en dado caso, pero a pesar de esto no todos los empleados tienen un grado de identificación con estas herramientas, lo que hace que el proceso de comunicación no sea del todo factible entre estos y sus superiores.
- Existen muchas quejas en cuanto al servicio de la central telefónica en lo interno.
- El departamento de relaciones públicas maneja, todas las informaciones referentes a la empresa y es el que se encarga de colocarla en los diferentes medios de forma externa e interna.
- El nivel de dejadez de algunos empleados opaca los esfuerzos de integración comunicacional que se realizan.

- Muchas veces las informaciones y los logros que alcanza la corporación, llegan al conocimiento de las cabezas departamentales y estos no hacen eco de esa información, para motivar a sus subordinados.
- No se ha trabajado un plan con miras a medir el nivel de desempeño e integración con la corporación y los empleados.
- Confirma que es necesario evaluar tanto el desempeño como la identificación de los empleados y por su parte también incentivarlos, ya que de hacerse este tipo de evaluaciones y reconocimientos, el canal como tal ganaría una percepción diferente a la que tiene su público externo.

3.1.2 Entrevista al Departamento de recursos humanos

En esta ocasión la entrevistada fue la Lic. Greisy Jiménez, quien puntualizó datos importantes y variables que se presentan en CERTV como institución:

- Con respecto a la comunicación interna, se ha trabajado con los empleados, a fin de orientarlos y darles los conocimientos necesarios de a dónde y a quién se deben dirigir.
- Los procesos de comunicación a través de los canales que se utilizan en la institución, son un tanto directos ya que las comunicación y sus herramientas van orientadas dependiendo del área de la que hablamos aunque en general contamos con varias herramientas totalmente útiles y factibles a la hora de dirigir la información, de todos modos si estas herramientas no funcionan esta siempre el cara a cara.

- Es muy común al igual que en la mayoría de las instituciones del estado que la comunicación que se utilice sea vertical y en la mayoría de los casos ascendente.
- Entiendo que un plan de comunicación como tal no se ha diseñado pero a medida que vamos avanzando, las mismas tecnologías han permitido ir sumando cambios significativos, y se seguirán sumando hasta eliminar los problemas que se presentan.
- Entiende que, una parte de los empleados están conforme con el desarrollo que se presenta a nivel de la corporación, de ahí que lo importante es seguir trabajando para que sea una mayoría o una totalidad.
- Han tenido quejas en cuanto a la atención telefónica, pero esto es una problemática que afecta a la corporación completa, según encuestas realizadas por el departamento de planificación de la institución. Otra de las quejas es la información a destiempo.

La organización estructural ha venido siendo la misma, unos cuantos cambios se han realizado para el mejor acoplamiento de los departamentos, y una mejor percepción a nivel organizacional. (Ver anexo 5).

- No existe un departamento de comunicación, que rija y pondere normas de comunicación, ni emplee un plan a nivel estructural y comunicacional, así que el departamento de recursos humanos, junto con el de relaciones públicas, hacerlo posible para que el desarrollo de la institución se note y para que los empleados la sientan como suya esta empresa.

3.2 Resultados de la Observación de Campo

Dentro de los aspectos básicos que se pudieron apreciar está el hecho de que la corporación tiene tres tandas laborales, (mañana, tarde y noche). La única variable está en que, empleados de un mismo departamento y que laboran en la misma tanda tienen horas diferentes de llegada, a pesar de tener la misma hora de salida.

Cuentan con un sistema de vigilancia en el lobby donde también se encuentra una recepcionista y junto a ella el sistema de ponchado, sin embargo, se pudo notar como entran personas sin identificación alguna, hacia los demás niveles de la corporación, y en algunos casos se le entrega un carnet de “visitante”, con el nombre de otra institución perteneciente a CERTV.

Por otro lado, dentro de los departamentos se apreció una desigualdad en cuanto a organización departamental, ya que, en uno se podía apreciar a todos los empleados trabajando y en el otro se podían ver oficinas o cubículos vacíos por un largo tiempo, durante las horas de trabajo.

Existe cierta confraternidad entre los empleados de la corporación, ya que, a pesar de estar en áreas, departamentos o pisos diferentes, suelen verse socializando entre sí. De la misma manera también se observó cómo algunos jefes de departamentos realizaban visitas informales a los demás departamentos.

Se observó que la información sobre la corporación disponible para todos los empleados de la CERTV, además de encontrarse en archivos audiovisuales, de los cuales se encargan el departamento de producción y la filmo-

videoteca, también está contenida en la nueva oficina de acceso a la información, la cual está en el primer nivel, prácticamente al lado del lobby. Cabe destacar que no solo cuenta con información a nivel histórico, sino que, es un conglomerado de información tanto como financiera, legal, estratégica, estadística, etc. El problema a todo esto, es que no todos los empleados conocen la ubicación de esta oficina de acceso a la información y otros ignoran que exista.

En otro aspecto se observó al sindicato de técnicos de la televisión (SINTEVEDOM), al cual una gran parte de los empleados pertenecen, ya que el mismo tiene presencia en la web y en las redes sociales. Este sindicato acoge las quejas de los empleados y se hace voz de ellos.

Se apreciaron varias reuniones a nivel departamental, principalmente en el área de producción, donde siempre estaba presente el grupo completo de algún proyecto que se le iba a dar inicio por parte del director general o el director de producción. Las mismas reuniones eran utilizadas para el planteamiento de algún descontento o de algún hecho ocurrido en esos días.

Los directivos permiten que cualquier empleado se acerque a su oficina y escuchan cualquier inquietud que se les plantea, aunque en el tiempo de implementación se queden rezagados y no le den el seguimiento adecuado.

3.3 Resultados de las Encuestas

Las encuestas estuvieron enfocadas a obtener la percepción de los empleados en relación a la efectividad de la comunicación dentro de la corporación.

Se tomó una muestra de 41 personas dentro de los cuales el 50% de los empleados a quienes se aplicaron las encuestas pertenecen al departamento de producción, mientras el otro 50% estuvo distribuido entre directivos 2.94%, personal de recursos humanos 19.4%, línea administrativa 11.1% y técnicos y prensa representan el por ciento restante.

Los hallazgos arrojados fueron los siguientes:

- ◇ El 81.9% de los empleados cree que la comunicación interna en CERTV no favorece o hace a medias que el empleado conozca los valores de la corporación, el 15.1% piensa totalmente o está satisfecho con la comunicación interna y los valores que esta refleja, el otro 3% no está seguro.
- ◇ Dentro de las respuestas de evaluación, en base al 81.9% que no sienten que la comunicación interna no favorece el reconocimiento de los valores la justificación con mayor porcentaje fue la siguiente: Falta de un procedimiento claro para ello (reuniones, presentaciones, revistas, etc.)”
- ◇ Con respecto al grado de satisfacción de los empleados con la comunicación interna el 30.5% de los encuestados están muy poco satisfechos con esta, el 47.2% se encuentra satisfechos y el 19.4% están muy satisfechos con esta.
- ◇ En cuanto a las herramientas de comunicación, señalando el porcentaje más alto que obtuvieron cada una por individual, en base al 100% de la muestra, el 5.4% consideran como ideal la revista, 32.4% consideran que más importante es la comunicación por vía telefónica,

el 48.6% seleccionaron la intranet como herramienta más útil. Entre otras herramientas tales como el correo electrónico el cual fue electo por más del 50% con valoración de 5, en escala de 1 al 5, otras herramientas evaluadas fueron, el mural de anuncios y los comunicados internos.

- ◇ La importancia para los empleados de la CERTV de los valores expuestos en la encuesta en base a la mayor importancia es la siguiente:

Seguridad	18.8%
Integridad	6.3%
Las personas	21.9%
Calidad	25.0%
Innovación	15.6%
Desarrollo profesional	15.6%
Respeto	18.8%
Transparencia	3.1%
Rigor	0.0%
Resp. Soc. Corporativa	12.5%

- ◇ En cuanto a la comunicación con el superior o encargado departamental, el 50% de los empleados la ven como poco o nada efectiva, el 30.8% está satisfecho o la consideran efectiva y el 19.2% entiende que es muy efectiva dicha comunicación.
- ◇ Por parte de los supervisores, a la hora de transmitir información a sus subordinados, el 66% entiende que hay falta de definición a nivel de prioridad con el manejo de información, el 55% considera que existe una ausencia de materiales adecuados, un 22% de la muestra

considera que se debe al desconocimiento de los canales adecuados, mientras que otro 22% concluye que no existe inconveniente con esto.

- ◇ Por último en una pregunta libre sobre, si existen temas que les gustaría a los empleados que se facilitara información, los comunes denominadores fueron: el salario, los objetivos que se quieren alcanzar y la innovación a nivel general.

3.4 Análisis FODA de los Principales Hallazgos

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).¹³

Las herramientas aplicadas: encuestas, entrevistas y observación permitieron identificar lo siguiente:

Fortalezas:

- La corporación posee el único canal del estado.
- Tiene una estrecha vinculación con la presidencia de la república.
- El gran crecimiento, a nivel técnico-tecnológico que proyecta hacia lo que es el apagón analógico.

¹³ <http://www.matrizfoda.com/>

- Tiene un alcance tanto nacional como internacional, gracias a los transmisores diseminados en partes claves del país.
- Buenas relaciones interdepartamentales
- Los técnicos cuentan con un sindicato y con una oficina de libre acceso a la información.

Oportunidades:

- Grupo de jóvenes formándose y ocupando importantes dentro de la corporación.
- El grado educativo de los empleados en cuanto a los estudios que realizan algunos tanto dentro como fuera del país.
- Una de las más grandes estructuras a nivel de radio y televisión, en todo el país.
- Conexiones directas con los distintos ministerios e instituciones del estado.
- Avances tecnológicos en los procesos.

Debilidades:

- Pobre comunicación interna entre los departamentos y áreas de la corporación, complicando lo que es el desarrollo general de la misma.
- Dirección arcaica y resistente a cambios o innovación

- Filosofía corporativa débil y poco definida, e incluso en algunos medios, incompleta.
- Una percepción negativa muy alta en cuanto a los servicios y a la calidad de transmisión en el caso del canal 4.

Amenazas:

- Dejadez y pocos esfuerzos de los empleados, a la hora de cumplir objetivos.
- Deficiencia en la comunicación interna y el uso de herramientas para la misma.
- Poca preocupación por cambiar la mala percepción, por parte de los públicos externos.
- Mal uso de los recursos y donaciones para capacitar y modernizar la corporación.
- Alto porcentaje de insatisfacción con respecto a la motivación e incentivo a los empleados.

3.5 Análisis de los resultados de las encuestas

Esta encuesta fue un ejemplo dado y resumido de las encuestas y análisis de campo que han realizado grandes empresas a través de los tiempos. Donde las preguntas no van enfocadas a datos demográficos, ni trata de analizar quien es el empleado, sino que trata de focalizar, quien es el empleado dentro de la empresa o cómo se siente este dentro de la misma. Por ejemplo, la primera parte de la encuesta está enfocada en el área y el tiempo del empleado, lo que permitió ver que la mayoría de las personas encuestadas o que llenaron la encuesta, eran técnicos y que eran prácticamente jóvenes en la empresa ya que el mayor porcentaje estuvo rondado en la opción de (menos de 2 años y de 2 a 5 años), pero a pesar de que la corporación, sigue siendo cada vez más inyectada con sangre nueva, se nota como las nuevas tecnologías adquiridas por la misma corporación no logra desarrollarse, ya que, la dirección sigue teniendo un sistema ya arcaico para muchos.

Por otro lado la encuesta en las siguientes preguntas arrojó una inconformidad por parte de los empleados en cuanto a que las herramientas de comunicación que se utilizan no son las adecuadas para lograr una identificación o una satisfacción para ellos, así mismo el desconocimiento de los valores de la corporación y el descontento por parte de los empleados aumentan el ruido en el intento por lograr un buen sistema de comunicación, esto ha traído como consecuencias que el rumor en los pasillos o dentro de los departamentos causen una mala percepción a nivel general dentro de la empresa.

Por otro lado un alto porcentaje de los encuestados, respondieron que la comunicación informal es la más utilizada como canal de comunicación dentro de la corporación, lo que da a entender que es necesario la creación de nuevos canales o el reforzamiento de los demás ya existentes, es por esto que dentro de la encuesta se formula la pregunta:

(Valore, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación), la cual arrojó la necesidad e importancia que tiene la intranet, no solo para esta, sino para todas las empresas. Otras herramientas donde los porcentajes fueron altos, fueron la comunicación por vía telefónica, correos electrónicos y murales de información referentes a la empresa, las cuales ya funcionan como canales de transmisión de la información pero no se les da el uso debido.

Por otra parte la encuesta analizó la calidad de la comunicación con respecto al encuestado y todo su entorno. Citando un ejemplo de una de las preguntas de la encuesta:

Valore los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:

Con mis compañeros de departamento:

1 2 3 4 5 NS/NC

¿La comunicación es efectiva?

¿Sabe a quién se tiene que dirigir?

¿Fluye adecuadamente la información?

¿Considera que hay suficiente diálogo?

De este tipo de preguntas se puede resumir en base a los resultados, que la comunicación dentro del departamento es un tanto más eficiente que la dirigida hacia otros departamentos ya que no existe un canal concreto para direccionar la información.

En base a la comunicación con el superior los porcentajes más altos estuvieron en la evaluación deficiente, es decir, (1), en las siguientes respuestas:

..transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento.

..transmite y explica los temas salariales.

..genera un sentimiento de pertenencia a la compañía.

Por parte de la comunicación de supervisor a subordinado, los resultados arrojaron todo lo contrario, ya que las respuesta para estos fueron satisfactorias a la hora de transmitir la información, el único problema encontrado por estos fue, la falta de materiales adecuados y falta de un procedimiento adecuado, para su transmisión. Lo que nos muestra que si hay una deficiencia en los procesos, pero que de igual manera, existe un problema de identificación del problema de comunicación ya que para los empleados no funcionan los procesos de comunicación interna pero para los supervisores solo hay fallos en los canales de difusión de la misma.

3.6 Conclusiones

De forma general, esta investigación con base en análisis de resultados obtenidos, ya sea por vía de las diferentes técnicas de recolección o por vía de investigación teórica y práctica, ha lanzado una serie de resultados, los cuales han servido de sustento, para definir variables e hipótesis con respecto al tema de comunicación escogido.

Estas variables o hipótesis se han desarrollado y explicado con el único fin de propiciar respuestas contundentes a los problemas e inquietudes planteados en dicha investigación sobre el sistema de comunicación interna del cual carecen los empleados de la CERTV, y que por vía de esta investigación surjan nuevos planes de desarrollo y crecimiento para la

corporación tanto en el ámbito de los procesos comunicativos como en el desarrollo de una estructura organizacional firme.

De los resultados arrojados tanto por las encuestas y las entrevistas como por la simple observación, se puede concluir que los recursos para diluir esta falta de procesos y canales de comunicación interna están presentes, pero falta una motivación extra por parte de los empleados, al igual que una concentración de esfuerzos a niveles jerárquicos, para implementar estas herramientas existentes y reorganizar o modificar métodos que ya están obsoletos, para abrirse paso a nuevas herramientas y procesos, como se explica en el contenido de este análisis.

Estas son las conclusiones que se han determinado:

La institución dispone de medios y herramientas de comunicación obsoletos y poco eficaces para comunicarse con sus empleados, a pesar de contar con modernos equipos y tecnología avanzado a para la transmisión de contenido hacia el público externo.

A pesar de contar con equipos avanzado y última tecnología para uso externo de transmisión la CERTV sigue posicionada como un canal de bajo rating, (algunas compañías ni si quiera miden el rating de estos canales) y con los problemas de comunicación ya definidos, a nivel interno mostrando un mal manejo a nivel de comunicación corporativa a nivel general.

Existe un baja identificación con la cultura organizacional que posee la Corporación Estatal de Radio y Televisión y que esto se debe a que la corporación no realiza actividades programadas para motivar a sus empleados.

También se determina que estos problemas tanto de comunicación como de no reconocimiento de la filosofía corporativa de la CERTV se debe a que el empleado al entrar a la empresa no es inducido correctamente, sobre

información de la empresa, sobre la naturaleza de la misma, y sus normas de comportamiento y trabajo dentro de esta.

No poseen material ilustrativo o audiovisual que facilite esta inducción tanto para los empleados como para el público externo que visita la corporación, a veces en busca de esta misma información.

Tiene como ventaja de estar directamente vinculada con instituciones como: la Presidencia de la República; Ministerio de Industria y Comercio; Oficina Nacional de Meteorología; Oficina Nacional de Propiedad Industrial; Lotería Nacional Dominicana¹⁴

Posee varios medios de comunicación de masa, que son los que conforman la corporación, cuenta con 5 en total, los cuales se dividen en dos canales de televisión, canales 4 y 17 y tres emisoras de radio, Dominicana FM, Quisqueya FM y Radio Santo Domingo.

Este diagnóstico se puede concluir diciendo que no solamente es importante la imagen externa de una organización sino que también la interna es relevante y que ésta muchas veces influye de manera externa ya que los empleados se convierten en generadores de opiniones y protagonistas a la hora de emitir una opinión pública.

Es por esto que los esfuerzos realizados a lo interno, a corto o largo plazo generan una percepción diferente hacia los públicos externos, así que, se hace necesario contar con un plan o estrategia de comunicación innovadora que permita la compenetración de los empleados con las herramientas que tienen en sus manos.

¹⁴ <http://www.seic.gov.do/> <http://onapi.gob.do/> <http://www.onamet.gov.do/>
<http://www.loterianacional.gob.do/>

3.7 Recomendaciones

Después del proceso de análisis y planteamiento de conclusiones con respecto al tema objeto de este estudio de todo el proceso estructural y comunicativo de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV), y la situación que afronta el mismo con el descontento de los empleados ante la inefectividad del flujo de comunicación solo resta plantear las recomendaciones de lugar que se entienden pueden contribuir con la solución de la problemática.

1. Creación de un Departamento de Comunicación dedicado a la comunicación interna de la corporación.

Formar un grupo de personas profesionales en el área de comunicación, que se encarguen de plantear nuevos objetivos a lo interno de la corporación, ya que este departamento, de la mano de los otros departamentos, enfocará sus esfuerzos en las partes más débiles de lo interno, ya sea, motivación laboral, manejo de nuevos canales, adquisición de nuevas tecnologías para la comunicación.

Esto siempre de la mano con los objetivos de la corporación, para crear una armonía organizacional y lograr un espacio de recordación dentro y fuera de la misma.

2. Elaboración de un plan de comunicación :

Ya luego de que esté conformado el grupo de personas que trabajarán en este proyecto, se debería proceder a elaborar un plan de comunicación interna con el objetivo principal de elaborar una estrategia que conlleve a todos los televisores y radio oyentes a la correcta utilización de los medios y

las herramientas con la que se comunica que ponga en correcta marcha los medios y herramientas de comunicación externa de la PGR, que es en donde, según los resultados del diagnóstico, se encuentra la mayor cantidad de situaciones no satisfechas.

3. Elaboración de una campaña de comunicación, en la que participe los departamentos Recursos Humanos y el Departamento de Comunicación.

Esta campaña se realizará con el objetivo de elaborar una estrategia de motivación, identificación e incentivo, para así lograr en los empleados de la corporación un nivel de integración elevado de manera tal que se integren un poco más a todos los proyectos futuros de la corporación como lo es el plan estratégico antes planteado.

4. Uso de nuevas tecnologías, nuevos canales y nuevas herramientas.

Se recomienda, ya que esta es la era de la digitalización, la instalación de un sistema de pantallas digitales informativas, colocadas en puntos estratégicos de la corporación, para de ese modo difundir con más éxito nuestros logros, nuestra filosofía, nuestra estructura, entre otras herramientas más. Y de ese modo permitir un constante contacto con lo que es la CERTV por parte de cada persona que pase por las áreas principales de cada departamento o vaya de entrada o salida.

Es un hecho probable que actualmente se le hace a una persona joven entender y manejar algunas herramientas de comunicación, haciendo de los medios no tradicionales una manera inteligente de enfocar cualquiera de estas herramientas mencionadas.

5. Reuniones periódicas focalizadas interdepartamentales

Reuniones periódicas interdepartamentales entre el director general y el departamento de comunicación y de recursos humanos, con el propósito de informar las actividades próximo a efectuarse o para tratar la implementación de cualquier nuevo proyecto.

Estas reuniones también se harán por individual con los encargados de departamento y sus subordinados para tratar de temas importantes que se haya presentado dentro de ese departamento. Y así crear una nueva imagen, de confianza, de identificación, y de armonía comenzando desde cada grupo pequeño, luego esos reportes por departamentos serán organizados por la dirección de comunicación para presentarlo en la próxima reunión interdepartamental.

6. Implementar la evaluación del empleado varias veces al año.

Una evaluación de un empleado, define todo de este, si cumple con su trabajo, si es reincidente en alguna falta, si es incluso servicial y otras actitudes deseables, por lo que es necesario sumarle fuerza a este tipo de evaluación.

Pero no solo se quedaría en la evaluación, también se trata de reconocer al empleado que haya sacado un buen resultado en la prueba.

Pudiendo ser recompensado el buen desempeño a través de placas de reconocimiento, carta de excelencia u otro tipo de incentivo.

7. Utilizar el buzón de sugerencias.

Mediante la creación del buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones se pretende, como complemento de productividad, recoger todas aquellas quejas, sugerencias o felicitaciones que los empleados deseen poner en

conocimiento de la corporación al objeto, a su vez, de comunicárselo al responsable de la unidad implicada para que tome las medidas necesarias para su corrección, implantación o comunicación al personal respectivamente.

Al buzón se podrá acceder directamente desde el apartado “de interés” de la página principal de la Corporación (<http://www.certvdominicana.com/>), y desde los enlaces que se activen en cualquier otra página vinculada directamente con la CERTV.

Bibliografía

Fernández, Carlos (1997). La Comunicación en las Organizaciones. México: Ed. Trillas.

Niño, Teresa (1993). La Comunicación Organizacional, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993.

Prieto Castillo, Daniel, La Comunicación en la Educación, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999.

Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.

Goldhaber, Gerald M. (1997), Comunicación organizacional, 8ª edición, México. 1999. Recuperado de <http://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=8318>

Castaño Duque, G. (2004). Seminario de la teoría administrativa. (Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf>

Msc. Luis Vegueria Mon (2007) cultura organizacional. Recuperado de http://www.academia.edu/5270871/Resumido_por_Msc._Luis_Vegueria_Mon_2007_CULTURA_ORGANIZACIONAL

Salo, Nuria (2000) La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva Recuperado el 20 de marzo de 2014. De <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

Costa, Joan. Comunicación, En www.joancosta.com, acceso a la información, año 2004.

Guía para la elaboración de un manual de inducción en prevención de riesgos laborales. ACHS, 1ra edición.

Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. (1998). Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición

Salo, Nuria. La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva (pag.38).

Cook, T., & Reichardt, C. (2005). Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa (5ª edición ed.). Madrid, España: Ediciones Morata.

La Comunicación Interna, Instrumento Fundamental de la Función Directiva de Nuria Salo (pág. 42).

Rebeil Corella & Ruiz Sandoval Celia (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Recuperado de <http://books.google.com.do/books?id=AiIJ7Ss>

Chiavenato, Idalberto (1989). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc. Graw-Hill

Jordá Albiñana, O. Ampuero Canellas, F. Brusola Simón, El concepto de identidad visual corporativa aplicado a la gestión estratégica de la institución universitaria actual. Dpto. de Expresión Gráfica en la Ingeniería. Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño. Universidad Politécnica de Valencia, España.

*Recuperado en 20 marzo de 2014 de la World Wide Web:
http://comunicacionorganizacionalfukl.blogspot.com/2009_09_01_archive.html*

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf

http://comunicacionorganizacionalfukl.blogspot.com/2009_09_01_archive.html

<http://www.certvdominicana.com/institucional/nosotros.php>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html>

<http://definicion.de/jerarquia/>. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/jerarquia/>

<http://www.uco.es/organizacion/calidad/buzones/pdf/procedimiento.pdf>

<http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>

<http://www.scribd.com/doc/57205038/GUIA-DE-OBSERVACION>

http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa

<http://www.matrizfoda.com/>

<http://www.seic.gov.do/>

<http://onapi.gob.do/>

<http://www.onamet.gov.do/>

<http://www.loterianacional.gob.do/>

<http://www.certvdominicana.com/>

<http://edukavital.blogspot.com/2013/04/corporacion-definicion-de-corporacion.html>

Anexo 1

Entrevistas

En este anexo está el conglomerado de preguntas que se le realizaron tanto al director general como a la directora de recursos humanos.

1. ¿Qué grado de pertenencia cree usted que tienen los empleados con la institución?
2. ¿Cuáles son los canales y herramientas que utilizan para la comunicación interna, en la corporación?
3. ¿Qué tipo de comunicación es la más utilizada dentro de la corporación (Horizontal, vertical, ascendente o descendente)?
4. ¿En algún momento la Corporación Estatal de Radio y Televisión a puesto en marcha algún tipo de plan de comunicación interna?
5. ¿Si ha sido así, cuáles resultados ha arrojado el mismo?
6. ¿Han recibido quejas en cuanto a la comunicación de parte de los empleados? Cuáles son las más frecuentes?
7. ¿Cómo piensa que está organizada la estructura de la corporación por orden de mando?
8. ¿Cuántos departamentos existen y en qué forma están organizados?

Anexo 2

Encuesta de análisis de comunicación interna, para proyecto final de la maestría en Gerencia de la comunicación corporativa de la Universidad UNAPEC.

Esta información se manejará de forma confidencial y serán solo para uso de este proyecto.

1 - ¿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

2 - ¿A qué departamento pertenece?

Administración
Dirección
Producción
Post-producción
Prensa
Recursos Humanos
Técnico e ingeniería

3 - En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de [CERTV] con sus empleados?

Nada satisfecho
Poco satisfecho
Satisfecho
Bastante satisfecho
Muy satisfecho
N/A

4 - Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:

Revista	Com. vía Teléfono	Intranet	Circulares y notas corporativas
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
N/A	N/A	N/A	N/A

Comunicados internos	Correo electrónico	Mural de anuncios
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
N/A	N/A	N/A

5 - Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: **La comunicación que me facilita [CERTV]...**

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

1 2 3 4 5 N/A

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

1 2 3 4 5 N/A

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

1 2 3 4 5 N/A

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

1 2 3 4 5 N/A

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

1 2 3 4 5 N/A

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

1 2 3 4 5 N/A

...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo

1 2 3 4 5 N/A

6 - ¿Cree que la comunicación interna en [CERTV] favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?

No lo creo

No demasiado

A medias

Sí, bastante

Sí, mucho

No estoy seguro/a

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

Falta de tiempo en general

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

Desconocimiento de su relevancia para la compañía

Falta de una definición clara de estos valores

Otro (por favor, especifique)

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

Seguridad

1 2 3 4 5 N/A

Integridad

1 2 3 4 5 N/A

Las personas

1 2 3 4 5 N/A

Calidad
1 2 3 4 5 N/A

Innovación
1 2 3 4 5 N/A

Desarrollo profesional
1 2 3 4 5 N/A

Respeto
1 2 3 4 5 N/A

Transparencia
1 2 3 4 5 N/A

Rigor
1 2 3 4 5 N/A

Responsabilidad Social Corporativa
1 2 3 4 5 N/A

9 - Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:

Con mis compañeros de departamento:

- ¿La comunicación es efectiva?
- ¿Sabe a quién se tiene que dirigir?
- ¿Fluye adecuadamente la información?
- ¿Considera que hay suficiente diálogo?

Con los de otros departamentos o servicios:

- ¿La comunicación es efectiva?
- ¿Sabe a quién se tiene que dirigir?
- ¿Fluye adecuadamente la información?
- ¿Considera que hay suficiente diálogo?

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

Con mis compañeros de departamento:

Se usa poco Uso adecuado Se usa en exceso NS/NC o no procede
Reuniones
Correo electrónico
Teléfono
Comunicación informal
Grupos de trabajo

Con los de otros departamentos o servicios:

Se usa poco Uso adecuado Se usa en exceso NS/NC o no procede

Reuniones
Correo electrónico
Teléfono
Comunicación informal
Grupos de trabajo

12 - En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

Nada efectiva
Poco efectiva
Efectiva
Bastante efectiva
Muy efectiva

13 - Por favor, valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Nada de acuerdo" y 5 "Completamente de acuerdo":

Mi jefe ...

...Transmite los objetivos del equipo y los resultados de su departamento

1 2 3 4 5 N/A

...Logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos

1 2 3 4 5 N/A

...Crea un entorno motivador

1 2 3 4 5 N/A

...Contribuye a mi desarrollo profesional

1 2 3 4 5 N/A

...Transmite y explica los temas salariales

1 2 3 4 5 N/A

...Genera un sentimiento de pertenencia a la compañía

1 2 3 4 5 N/A

...Transmite los objetivos y resultados de la compañía

1 2 3 4 5 N/A

...Transmite los valores de la compañía

1 2 3 4 5 N/A

14 - ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?

Reuniones

No lo utiliza

Lo utiliza poco

Le da un uso adecuado

Lo utiliza en exceso

Correo electrónico

No lo utiliza

Lo utiliza poco

Le da un uso adecuado

Lo utiliza en exceso

Teléfono

No lo utiliza

Lo utiliza poco

Le da un uso adecuado

Lo utiliza en exceso

Comunicación informal

No lo utiliza

Lo utiliza poco

Le da un uso adecuado

Circulares, notas, comunicorreo, ...

No lo utiliza

Lo utiliza poco
Le da un uso adecuado
Lo utiliza en exceso

Grupos de trabajo
No lo utiliza
Lo utiliza poco
Le da un uso adecuado
Lo utiliza en exceso

15 - ¿Ha realizado entrevista de evaluación en el último año?

Sí
No

16 - Si es así, por favor, valore su grado de utilidad:

Nada útil
Poco útil
Bastante útil
Muy útil
No estoy seguro/a

18 - ¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados [CERTV]?...

...Cuenta con herramientas adecuadas

Sí
No

...Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados

Sí
No

...Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea

Sí
No

...Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información

Sí
No

...Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida

Sí
No

...Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa

Sí

No

19 - ¿Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información de [CERTV] a su equipo?

Ausencia de un procedimiento definido

Exceso de información a trasladar

Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información

Ausencia de materiales adecuados

Desconocimiento de los canales idóneos para ello

No encuentro ningún obstáculo

Otro (por favor, especifique)

Anexo 3

GUIA DE OBSERVACION¹⁵

Corporación Dominicana de Radio y Televisión

Departamento observado

Nombre del observado

Puesto o cargo

Antigüedad en la empresa

INSTRUCCIONES: observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si, no, tal vez)

OBJETIVO: observar y evaluar el desempeño realizado por el trabajador Dentro de la CERTV.

No.	ASPECTOS A EVALUAR SI NO	TALVEZ	OBSERVACIONES
1	Llega a tiempo al trabajo		
2	Verifica que su área de trabajo esté limpia		
3	Usa canales de comunicación con los demás		
4	Elabora sus actividades entiempos y forma		
5	Ejerce un buen comportamiento		
6	Verifica que los procesos se realicen correctamente		
7	El espacio donde trabaja es el adecuado		
8	Elabora su trabajo con calidad		
9	Cumple los pasos establecidos para CERTV		

¹⁵ <http://www.scribd.com/doc/57205038/GUIA-DE-OBSERVACION>

Anexo 4

Historia Corporación Estatal de Radio y Televisión

Según la página (Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV))la cual fue consultada en varias ocasiones en la primera semana de marzo de 2014.(<http://www.certvdominicana.com/institucional/nosotros.php>)

La Voz del Yuna HI1U, inicia sus emisiones en 1943, fundada en la ciudad de Bonao por el Coronel José Arismendy Trujillo Molina, la que andando el tiempo se convertiría en la más sobresaliente del país y una de las primeras de América, hasta tal punto, que fue la primera estación nacional en contratar figuras artísticas internacionales desde el 1944.

La Voz del Yuna permaneció en la ciudad de Bonao hasta el 17 de mayo de 1946. Al día siguiente, sábado 18, salía de nuevo al aire, ésta vez estrenando un transmisor RCA de 10,000 vatios en Ondas Medias y otro de 7 vatios en Ondas Cortas, que fueron ubicados en el patio de un pequeño local de dos plantas, en la capital de la República en ese entonces llamada "Ciudad Trujillo".

Corriendo ya el año 1947 se adquirieron nuevos equipos de radio: torre antena de 300 pies, un transmisor de 10 Kilovatios, etc. El 29 de Marzo de 1947 se inició la construcción del Palacio Radio televisor que actualmente ocupa, y el 1ro. de enero de 1949 se le cambió el nombre por el de "La Voz Dominicana", luego "Radio Santo Domingo".

Llega la televisión

En 1951 se construye el edificio que abarca la TV y se instalaron los equipos para la misma.

Las primeras imágenes salieron al aire el 1ero de agosto de 1952. Aquello fue todo un acontecimiento pues era la primera televisora en su género del país y la tercera en Latinoamérica, después de México y Cuba. Los programas eran variados. Habían musicales, deportivos y noticiosos.

En 1953, se cambio el nombre de "La Voz del Yuna" por el de Palacio Radio televisor "La Voz Dominicana", con transmisores por radio y televisión.

Todos los años celebraban la semana aniversaria del 28 de Julio al 4 de agosto.

Con motivo del décimo aniversario se realizó unas de las fiestas más grandes que se recuerden en la llamada "Era de Trujillo". Como todos los años hubo desfile militar, reinados de bellezas, carrozas, eucarísticas, ofrendas florales, pero en esta oportunidad llegaron reconocidos artistas internacionales de 21 países latinoamericanos así como de E.U., Italia y Canadá.

Los más destacados artistas nacionales e internacionales de la época fueron invitados a sus escenarios: Libertad Lamarque, Pedro Vargas, Amelia Mendoza, Ima Sumac, Casandra Damirón, Elenita Santos; comediantes de la talla de Tin Tan y Pildorín, el elenco de Romance Campesino con Macario y Felipa, Y Mariachis mexicanos. Además de ser un medio de diversión en ella se forjaron los primeros locutores, cantantes, comediantes, etc. Establecieron escuelas de canto y de locución donde egresaron muchos profesionales de la comunicación y el arte.

INFORMACIONES GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

Antecedentes Históricos.

Esta institución fue fundada en Bonao, municipio entonces de la provincia La Vega, propiedad de J. Arismendy Trujillo Molina (Petán), el primero de agosto del año 1942, con el nombre de " La Voz del Yuna" en honor al río Yuna. Comenzó a laborar con un pequeño transmisor radial, con una gran proyección pues se estaba en pleno esplendor de la "Era de Trujillo", período en que el país era dirigido por Rafael L. Trujillo, hermano del fundador de la nueva radio estación.

Varios años más tarde, el 17 de mayo de 1946, fue trasladada a Santo Domingo y se instaló en un pequeño edificio de dos plantas, lugar donde funcionan actualmente los medios de la ahora Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV).

En el año 1952 se amplía la edificación y se incorporó a la radio el sistema de televisión, el cual fue inaugurado el primero de Agosto de ese mismo año con el nombre de Palacio Radio-Televisor " La Voz Dominicana, C. x A.", habiéndose constituido entonces la República Dominicana en el tercer país de toda América Latina en instalar este tan importante medio de comunicación.

Esta empresa perteneció a la familia Trujillo alrededor de 20 años, desde 1942 hasta 1962, época en la cual durante el gobierno del Consejo de Estado fueron confiscados y considerados bienes nacionales todas las posesiones y riquezas pertenecientes a la familia Trujillo desplazada del Poder con el ajusticiamiento del tirano. La Ley No. 5785 del 4 de Enero de 1962 declaró la confiscación de los bienes de dicha familia. Más tarde la Ley No. 48 del 6 de Noviembre del mismo año reafirma la confiscación definitiva de todos aquellos bienes pertenecientes a la citada familia.

En el año 1963 esta entidad pasó a denominarse "Radio Santo Domingo Televisión". A finales de 1965, durante el gobierno provisional de Héctor García Godoy, cuando se la designó con el nombre de "Radio Televisión Dominicana (RTVD)".

La promulgación de la Ley 134-03 traspassa la antigua RTVD a la Corporación Estatal de Radio y Televisión, manejándose así el criterio corporativo de una entidad que opera diversos medios de comunicación electrónicos.

DE RTVD a CERTV

Desde su fundación la televisora oficial ha pasado por varias etapas y modificaciones en su nombre. De ahí que en 1965, cuando murió el dictador Rafael Leónidas Trujillo, se le cambió el nombre por el de Radio Santo Domingo Televisión, más tarde Radio Visión Nacional.

En 1965 se le llamó Radio Televisión Dominicana (RTVD), luego Televisión Dominicana, para entonces regresar a su viejo nombre el 29 de julio del 2003 cuando, por decreto de la fecha señalada paso a llamarse, Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV)

Anexo 5

Filosofía Corporativa

a) Misión.

Producir y/o transmitir programas de radio y televisión en los cuales se difundan los Principios y Valores del Estado Dominicano, fomentando el conocimiento y promoviendo nuestra identidad cultural. Formar profesionales en el ámbito de la radio y la televisión, facilitando la obtención de recursos humanos adecuados en estas áreas.

b) Visión.

Constituir una cadena de medios que sean plurales, competitivos, abiertos, participativos, que reflejen la sencillez, lo original y el sentir de nuestras gentes contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los dominicanos mediante la promoción de la cultura, la educación, la libertad y la igualdad.

c) Valores.

Los valores que la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV) acoge son los siguientes:

Innovación
Seguridad
Educación
Calidad
Transparencia

Anexo 6

Medios Pertenecientes a la Corporación

La Corporación Estatal de Radio y Televisión cuenta con 5 medios: Canal 4, Quisqueya Televisión, Dominicana FM, Quisqueya FM y Radio Santo Domingo AM.



Canal 4:

Es un canal de variedades informativo dirigido a toda la familia, el canal 4tv juega un rol muy importante en la promoción de los valores dominicanos. Su alcance es nacional, gracias a sus transmisores diseminados por diferentes puntos del país, tales como: 1-Resolí, 2-Valle de San Juan, 3-Loma la Hoz, Barahona, 4-El mogote, 5- Dajabón.



Quisqueya TV:

Es un medio de difusión Estatal para todos, plural en sus contenidos y de servicio público y comunitario, con una programación educativa, informativa y cultural que co-ayuda al desarrollo social y humano de los ciudadanos a través de un tipo de televisión que siempre deberá responder a las demandas de la sociedad dominicana organizada mediante sus órganos más representativo.

Asimismo, contribuye al desarrollo del conocimiento práctico y las destrezas, con la proyección de talleres y cursos de artesanía, costura, carpintería, cocina, decoración, mecánica e idiomas, en coordinación con las más importantes entidades públicas y privadas que instruyen prácticas laborales.



Quisqueya FM:

Con alcance nacional a través de los 96.1, es una emisora con formato universal y cultural para un público contemporáneo. Su programación cuenta con un amplio repertorio musical, que contempla la necesidad de difundir preponderantemente los diversos géneros nacionales y poner en contacto a la población dominicana.



Radio Santo Domingo:

Emisora de carácter tradicional con programación variada que incluye música popular de diversos géneros y épocas complementadas con programas de corte informativo, educativo y deportivo. Transmite para todo el territorio nacional en la frecuencia de los 620 am.

Anexo 7

Estructura organizacional.

La Corporación Estatal de Radio y Televisión está basada en la ley 134-03, la cual le provee de autonomía funcional, jurisdiccional y financiera; define sus funciones y órganos administrativos.

De acuerdo a esta Ley, el organismo superior de la corporación es su Consejo de Administración, el cual está constituido por los Secretarios de Estado de Cultura; Educación, Educación Superior, ciencia y Tecnología; Técnico de la Presidencia; el Administrador General del Banco de Reservas; un representante de las fundaciones relacionadas con el desarrollo educativo y cultural y tres personas de comprobado prestigio.

Director Actual



Pedro Caba (Pedro José Batista Caba)-. Nació en La Vega, RD, el 1 de agosto de 1945. Pertenece a la primera promoción de la Escuela de Ciencias de la Información Pública dela UASD.

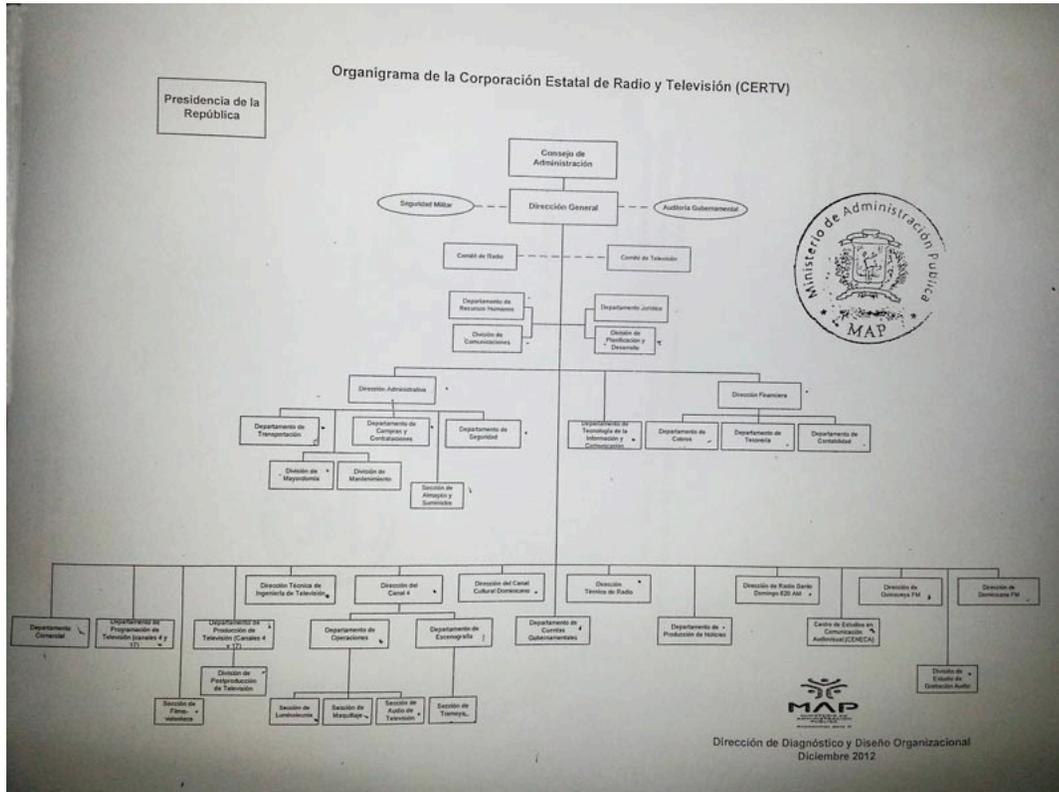
Se inició 1963 en el Listín Diario. Perteneció al Movimiento Deportivo Confederado. Fundador del Sindicato Nacional de Periodistas Profesionales (SNPP) y del Colegio Dominicano de Periodistas (CDP).

Reingresa a El Nacional y la Revista ¡Ahora! En 1973 fue del grupo fundador de La Noticia, como subdirector, publicando su columna y espacio televisivo "De Buena Fuente. Jefe de prensa de Jacobo Majluta del 1978 al 1990. Durante la vicepresidencia de la República y en el Senado de la República.

En 1991, Editor Económico del Listín Diario, dirige el Suplemento Económico de HOY. En 1996 director de El Siglo y en 1999 director general de Radio Televisión Dominicana. En los 90 analista de los presidentes de la Balaguer, hasta 1996 y de Leonel Fernández del 1996 hasta la fecha. El 3 de noviembre de 2004 nombrado mediante decreto N° 1415-04, Asesor de Comunicación del Poder Ejecutivo y el 30 de abril de 2009 fue designado por el Consejo de Administración de la CERTV, director general.

Anexo 8

Estructura del organigrama actual de la Corporación estatal de Radio y Televisión



Anexo 9

Definiciones Conceptuales

- **Corporación:**
(<http://edukavital.blogspot.com/2013/04/corporacion-definicion-de-corporacion.html>)recuperado el 12 de marzo de 2014, Se conoce con el nombre de corporación al “cuerpo” que conforman el conjunto de personas que se reúnen integrando una sola personalidad jurídica, con un fin que en general responde a un interés público o general, diferenciándose así en sentido estricto de otras asociaciones.
- **Comunicación:**(<http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n>) recuperado el 12 de marzo de 2014, **Comunicación.** Es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.
- **Comunicación Organizacional:** La comunicación organizacional es el proceso por el cual, una persona o uno de los niveles de una organización se pone en contacto con otra persona u otro nivel. Esto se refiere a que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con la organización.

- **Jerarquía:**(<http://definicion.de/jerarquia/>), recuperada el 12 de marzo de 2014, Jerarquía es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación, por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente.

El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar. Quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás.

- **Comunicación Interna:** Es la comunicación dirigida al personal de la organización. En comunicación, el personal se ha categorizado en: mando superior, para referirse a la alta gerencia; mandos medios, para hacer énfasis en el personal profesional; y personal operativo, que como su nombre lo indica es todo el personal que desempeña una función técnica u operativa. Una vez clasificados los grupos se desarrollan acciones de comunicación internas para cada categoría.