



Vicerrectoría de Estudios de Postgrado

**Proyecto Final para optar por el título de Maestría en Gerencia
de la Comunicación Corporativa**

Título:

Estudio de la satisfacción de la comunicación interna en los
colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de
Medios Panorama

Autor:

Margaret Orquídea Ramírez Tejeda

Matricula:

2015-0484

Asesor:

Alicia Ma. Álvarez Álvarez

**Santo Domingo, Distrito Nacional,
Republica Dominicana
Abril 2017**

RESUMEN

Dada la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, el objetivo principal de este trabajo de investigación es revelar el nivel de satisfacción de los colaboradores de Santo Domingo del canal 25 del Grupo de Medios Panorama, en cuanto al manejo que da la empresa a la comunicación interna, además brindar recomendaciones que ayuden a mantener un buen clima organizacional. Para conocer el nivel de satisfacción se realizaron algunas indagatorias entre los mismos empleados de la empresa que determinó que la falta de un plan definido de comunicación ha afectado la percepción del manejo de la comunicación del Grupo de Medios Panorama. En el desarrollo de este trabajo uno de los grandes hallazgos ha sido la necesidad de una persona que sea la especialista en el desarrollo de la comunicación interna. La comunicación interna es esencial para el Canal 25 y su administrador que es el Grupo de Medios Panorama, como para cualquier otra empresa adentrada en los nuevos tiempos, pues de ella depende que sus empleados estén comunicados y en su defecto exista un buen clima en la organización; pero esto solo se puede lograr con la integración y el aporte de todos los sectores que conforman la empresa. Un buen clima organizacional, empleados conformes y satisfechos le dará la oportunidad a la empresa de desarrollar todo su potencial.

Palabras Claves: Comunicación Interna, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Canales de comunicación, Comunicación Corporativa.

Índice General

Resumen	ii
Índice General	iii
Lista de Gráficos	v
Lista de Tablas	vi
Introducción	1
Introducción Capítulo I	5

CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO

1. La nueva era de la Comunicación Interna y las empresas del nuevo siglo.

1.1 Estrategia en Comunicación	7
1.1.1 Planificación Estratégica	8
1.1.2 Antecedentes de la Planificación Estratégica	9
1.1.3 Importancia de comunicar la visión estratégica.....	11
1.2 Comunicación Organizacional.	12
1.2.1 Las actitudes y la satisfacción en el trabajo	14
1.2.2 Cultura Organizacional	16
1.2.3 Funciones de la Cultura Organizacional	18
1.2.4 Tipos de Cultura Organizacional	19
1.3 La comunicación en las organizaciones del siglo XXI	20
1.3.1 La comunicación Estratégica	21
1.3.2 La Comunicación Corporativa	21
1.3.2.1 Funciones del departamento de comunicación corporativa	22
1.3.2.2 La Comunicación corporativa ligada a la estrategia	23
1.3.3 La Comunicación Interna	25
1.3.3.1 Objetivos de la comunicación interna	28
1.3.3.2 Antecedentes de la comunicación interna	29
1.3.3.3 Herramientas y Canales de Comunicación Interna	32
Canales de Comunicación Interna	33
Herramientas de Comunicación Interna	34

1.4	Etapas de Implementación de plan de Comunicación Interna.....	37
1.5	Beneficios de la Comunicación Interna en las Organizaciones.	38
1.6	Nuevas tendencias de la comunicación interna.....	39
	Introducción Capítulo II.....	42

CAPÍTULO II

2.	Estudio de la satisfacción de la comunicación Interna en los colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama.	
2.1	Historia	43
2.1.1	Administración Grupo de Medios Panorama.....	44
2.1.2	Naturaleza de la Empresa	44
2.1.3	Estructura Organizacional	44
2.1.4	Filosofía Corporativa (Misión-Visión-Valores)	45
2.1.5	Principales Departamentos	46
2.1.6	Descripción de Puestos	47
2.2	administración de Procesos o Análisis FODA	48
2.3	Análisis de la encuesta para conocer la satisfacción de los colaboradores de la comunicación interna	52
2.4	Análisis de la observación a los empleados del Canal 25	65
2.5	Análisis general sobre estudio de la Satisfacción de la comunicación Interna en los colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama.	67
	Conclusiones	69
	Recomendaciones	70
	Referencias Bibliográficas	71
	Anexos.....	74

Lista de Gráficos

• Gráfico No. 6	53
• Gráfico No. 7	54
• Gráfico No. 8	55
• Gráfico No. 10	56
• Gráfico No. 11	57
• Gráfico No. 12	58
• Gráfico No. 13	59
• Gráfico No. 14	60
• Gráfico No. 15	61
• Gráfico No. 16	62
• Gráfico No. 17	63
• Gráfico No. 18	64

Lista de Tablas

• Tabla No.1	79
• Tabla No.2	79
• Tabla No.3	79
• Tabla No.4	79
• Tabla No.5	80
• Tabla No.6	80
• Tabla No.7	80
• Tabla No.8	81
• Tabla No.9	81
• Tabla No.10	81
• Tabla No.11	82
• Tabla No.12	82
• Tabla No.13	82
• Tabla No.14	82
• Tabla No.15	83
• Tabla No.16	83
• Tabla No.17	83
• Tabla No.18	83

Introducción

Ya conociendo cómo incide la actitud de los colaboradores en la productividad de las organizaciones, es de suma importancia tomarlos en cuenta y lograr mantener en el área laboral un ambiente de armonía, de paz y sobre todo de tranquilidad, que solo se logra con una comunicación eficaz y eficiente.

La empresa que al día de hoy que no tome en cuenta estos nuevos paradigmas administrativos y organizacionales está destinada a sucumbir y salir del mercado. Olvidar que los empleados son el motor de las organizaciones es el peor error que podrían cometer los gerentes al momento de la toma de decisiones, en torno al manejo de la comunicación.

El Grupo de Medios Panorama es una empresa dedicada a la producción y realización de programas de televisión con base en Santo Domingo. Dicha empresa toma la administración del Canal 25 establecida en Santiago y tras la nueva administración también ubican una oficina en el Distrito Nacional.

En este punto es que radica la necesidad de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores de Santo Domingo del canal 25 del Grupo de Medios Panorama, en cuanto al manejo que da la empresa a la comunicación interna y cómo se sienten sus colaboradores con el esquema actual.

En este orden, la idea defensora de esta investigación es la importancia de un manejo adecuado de la comunicación interna en el Grupo de Medios Panorama, lo necesario que se ha vuelto, hoy en día, utilizar bien las herramientas y canales correctos para la comunicación con nuestro público interno. Además, recalcar la suma necesidad e importancia de mantener a los empleados satisfecho con el clima laboral.

Los resultados de este estudio permitirán dar a los gerentes de la organización unos parámetros claros de cómo deben manejar la comunicación a lo interno de la organización, que ayudara a la empresa a unificar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia el logro de los objetivos y metas de la entidad.

El **Objetivo General** de esta investigación es:

Revelar el nivel de satisfacción de la comunicación interna en los colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama

Como **Objetivo Específico** planteamos los siguientes:

- Determinar cómo afecta el manejo de la comunicación interna en la productividad de la organización.
- Mostrar la necesidad de una gestión más eficiente de la comunicación interna
- Presentar propuestas de mejoras que incluyan la creación de una división o departamento que maneje de manera exclusiva la comunicación interna.

Tras conocer los objetivos de la investigación, ahora plantearemos las variables e indicadores que regirán el estudio.

Variable: Comunicación Interna.

Indicadores.

- Gestión de la comunicación interna de la empresa
- Canales y herramientas utilizados en la comunicación interna.

Variable: Clima Organizacional

- Grado de satisfacción con la comunicación interna
- Percepción del manejo de la comunicación en la empresa.
- Grado de satisfacción de los canales y herramientas utilizados en la comunicación.

- Medios preferidos por los colaboradores.

Variable: Cultura Organizacional

- Conocimiento de la filosofía corporativa de la entidad.
- Compromisos con los objetivos de la organización.

Dada la naturaleza del problema, en esta investigación se utilizó la Investigación **Exploratoria**, pues se planteó una situación de comunicación interna, a la cual se le buscaba posibles soluciones efectivas.

Básica, porque se partió de planteamientos de reconocidos autores en materia de comunicación como punto de partida para el análisis de la problemática de la institución.

Descriptiva, porque además de plantear la problemática a un nivel específico, también se proyectó a través del análisis los beneficios de mantener a los colaboradores en un ambiente agradable, con la posible implementación de una iniciativa eficaz de comunicación interna.

Para esta investigación se utilizará el método de **La observación**, con ella se pretendía entrar en el área de estudio y ver la realidad de lo que acontece a lo interno de la institución.

La deducción, porque a través de este método se analizó la situación de la empresa en cuanto a la comunicación interna y la necesidad de una mejora en este aspecto.

El analítico, pues luego de la investigación se interpretaron los datos que arrojaron las encuestas.

En cuanto a las técnicas, Para esta investigación se utilizan en primera instancia fuentes primarias y documentales, tales como: libros, revistas, artículos, libros electrónicos, website, entre otras.

Otras técnicas utilizadas fueron la **Observación** directa, con la que se logró adentrarse a lo interno de la institución y conocer de primera mano el manejo de la organización en cuanto a su comunicación interna.

Y por último, se aplicó encuestas a los colaboradores para conocer el nivel de satisfacción de los mismos, en cuanto al manejo de la comunicación interna.

Esta investigación está conformada por dos capítulos; el primero denominado “La comunicación interna: El mejor aliados de las empresas del nuevo siglo”, aquí se exponen importantes ítems para fundamentar conocimientos de la comunicaciones interna, tal como la Planificación Estratégica, Importancia de comunicar la estrategia, la comunicación corporativa, antecedentes de la comunicación interna, comunicación interna y sus herramientas, entre otras.

El segundo capítulo llamado “Estudio de la satisfacción de la comunicación interna en los colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama”; abarca aspectos como: Historia del Canal 25, Historia Grupo de Medios Panorama, Filosofía corporativa de la empresa, Descripción de departamentos y puestos, Análisis FODA, Análisis de las encuestas y de la observación.

Capítulo I

Introducción Capítulo I

En este capítulo, daremos una perspectiva amplia al lector de teorías, conceptos y definiciones de diferentes autores acerca de la comunicación en las organizaciones del siglo XXI.

Argumentaremos algunos elementos relacionados con la planificación estratégica en comunicación, la comunicación organizacional, la comunicación corporativa, la comunicación interna y su importancia para mantener un buen clima laboral en las organizaciones.

A partir de estos puntos que conforman el marco teórico se pretende mostrar cómo los conceptos planteados por diferentes autores van alineados hacia una misma dirección y con un mismo objetivo.

Con este capítulo, el lector tendrá la oportunidad de profundizar sus conocimientos en torno a la comunicación en las organizaciones.

Capítulo I

1. La Nueva era de la Comunicación Interna y las empresas del nuevo siglo.

1.1 Estrategia en Comunicación

La estrategia es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado (Thompson, 2012).

Una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas dirigidos a: 1) Atraer clientes de forma que los distinga de sus competidores y 2) Conquistar su propia posición en el mercado. Es muy raro que funcione la estrategia de sólo copiar lo que hacen las empresas exitosas de la industria e intentar imitar su posición en el mercado (Thompson, 2012).

Una estrategia que sea seleccionada de forma adecuada y bien enfocada en los objetivos de la organización dará paso a una gestión eficiente y a la supremacía de la empresa.

Arthur Thompson (2012), en su libro Administración Estratégica, plantea que el núcleo de toda la estrategia lo conforman las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar el desempeño financiero de la empresa, fortalecer su posición competitiva de largo plazo y obtener un aspecto competitivo respecto de sus competidores.

1.1.1. Planificación Estratégica

Las empresas de comunicación deberían tomar para parámetros para sus actuaciones la planificación estrategia, pues es quien brinda las herramientas necesarias para cumplir con las metas, objetivos o propósito de la organización, además, que te lleva en el camino hacia el éxito.

En cambio, (Armijo, 2011), en su escrito “La Planificación Estratégica e Indicadores de desempeño en sector público”, describe la planificación como la base que define los aspectos esenciales de cada organización, al establecer cuáles son los objetivos de ésta y la labor que deberán realizar cada una de sus partes integrantes para concretarlos.

La planificación estratégica conforma en sí la naturaleza evolutiva de la organización; una vía para lograr completar las metas y objetivos de la empresa, una tarea que supone una visión a largo plazo y la disposición de todos los integrantes.

(Armijo, 2011) Plantea que:

“La Planificación estratégica representa la oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión” (p.25).

El desarrollo de un plan de acción es la forma en que su organización construye su futuro y transforma un sueño en realidad. Los procesos de planificación estratégica ayudan a convertir los proyectos en acción (Armijo, 2011).

La planificación estratégica, en especial en comunicación, logra orientar de forma adecuada a la empresa hacia el futuro, hacia el logro de sus metas y la orientación correcta de su personal para que todos trabajen en una misma dirección y con un mismo propósito.

La clave de una estrategia fructífera es emplear uno o más elementos estratégicos distintivos que actúen como imanes para atraer clientes y generen ventaja competitiva duradera (Thompson, 2012).

(Thompson, 2012), explica que los mejores indicadores de la estrategia de una compañía son sus acciones en el mercado y las declaraciones de los directivos de alto nivel en relación con sus planteamientos comerciales en curso, sus planes a futuro y las medidas para fortalecer su competitividad y desempeño.

Según (Thompson, 2012), la elaboración y ejecución de una estrategia son tarea primordiales para la administración por dos grandes razones:

En primer lugar, es inevitable la necesidad de que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa. Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejora su desempeño financiero.

En segundo lugar, es posible que una empresa centrada en la estrategia se desempeñe mejor que una empresa cuya administración considere a las estrategias como “algo” secundario y se concentre en otra cosa.

Sin la planificación estratégica las organizaciones están a expensas de caer en limbo organizacional que finalmente termine en la quiebra del modelo de negocios.

Cada organización debe contemplar las herramientas que utilizara para lograr la correcta implementación de la planificación estratégica de las organizaciones.

Sin lugar a duda, la planificación estratégica brindará a las organizaciones la oportunidad brillar en el mundo de los negocios del nuevo siglo.

1.1.2. Antecedentes de la Planificación Estratégica

Diversos autores han planteado y hablado de los antecedentes de la planificación estratégica y cómo surge en la vida de las organizaciones para mejorar su esquema direccional y llevarla al éxito.

(Armijo, 2011) “La planificación, ha vivido un proceso de complejización. Desde su definición como el primer momento de todo proceso administrativo, hasta aquella visión que le adosa elementos como una adecuada contextualización, o el análisis de los actores involucrados y sus intereses” (p.30).

Estrategia proviene del estudio de la ciencia militar de donde derivan algunas de los más importantes significados de este concepto. (Armijo, 2011) Citando a, Karl Von Clausewitz (1780-1831), general prusiano y teórico de guerra, quien definió estrategia relacionándola con la táctica; plantea que la estrategia corresponde al “uso del encuentro, es decir al combate, para conseguir el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en combate”.

En cambio, (Armijo, 2011) define la estrategia como un medio utilizado para establecer el propósito de las organizaciones en términos de sus objetivos a largo plazo, programa de acción y prioridades en la asignación de recursos.

Armijo (2011) explica que la estrategia permite materializar los objetivos de la organización y los programas principales que se ejecutan para el logro y éxito de los mismos.

Ante las nuevas era que vivimos, las empresas deben estar conscientes de que valorar a sus colaboradores ayuda a crear las estrategias específicas para lograr el éxito de las empresas. Además, hacer planes con una base plenamente estratégica y enfocada en los objetivos corporativos le dan a la empresa la fiel confianza de poder alcanzar los logros planteados.

Sin empleados alineados a la estrategia global, a la misión y visión de la organización no se logra cumplir con objetivos y el propósito de los gerentes empresariales.

La gerencia debe tomar en cuenta que para mantener a los colaboradores satisfechos y motivados en la labor que realizan hay que generar y mantener un clima de confianza, confraternidad, armonía entre los miembros de la organización.

Dos factores esenciales para la estabilidad de las organizaciones son la atención y el servicio que se le brinde a los clientes, pues estos son los que garantizan de forma efectiva la productividad y efectividad de las organizaciones.

Aquellas empresas que logren despertar la pasión y el sentido de pertenencia de sus clientes internos podrá garantizar el éxito.

1.1.3. Importancia de Comunicar la visión estratégica

Cuando caminamos enfocados hacia los objetivos, el camino a recorrer se hace más cómodo, y a partir de aquí lograr metas u objetivos se hace más fácil para cualquier.

“Las características definitorias de una visión estratégica bien concebida es lo que dice sobre el futuro curso estratégico de la empresa” (Thompson, 2012).

Arthur Thompson explica que “Comunicar de forma eficaz la visión estratégica a los mandos medios y empleados es tan importante como elegir una dirección estratégica sólida de largo plazo”.

No solo los clientes externos necesitan creer en la empresa, en la dirección y el rumbo que lleva el mismo, sino que, a menos que el cliente

interno asimile los cambios que se avecinan y los beneficios del curso que ha tomado la empresa, es poco probable que se sumen para que la empresa crezca y avance en la dirección escogida por la administración.

Según (Thompson, 2012), una visión estratégica atractiva y convincente tiene enorme valor motivacional; cuando los directivos, articulan de forma vivida y persuasiva el destino de la compañía, los miembros de la organización comienzan a decir: “Es Interesante y de mucho mérito. Quiero participar y hacer mi parte para que suceda.”

Muchas compañías cuentan con una declaración de valores para guiar su camino hacia su visión/misión, estrategias y modo de operar.

En toda empresa, el recurso humano siempre debe tener un valor extraordinario, pues de ellos, depende el buen funcionamiento de la organización. La planificación estratégica y comunicar estas estrategias marcaran la diferencia en el rumbo de la organización.

1.2. La Comunicación Organizacional

La comunicación comienza en el interior de la organización con la intención de proyectarse hacia el exterior, lo que implica desarrollar una política consistente y dinámica.

Para ello es necesario contar con estrategias, políticas, recursos y herramientas que apoyen todos los procesos de la organización. La comunicación sirve para hacer confluir todos estos procesos y comienza en los públicos internos, quienes deben ser partícipes y protagonistas de los objetos de la empresa (Sánchez Herrera & Pintando Blanco , 2014).

La comunicación siempre ha sido el pilar de las relaciones humanas, y como tal debe dársele la importancia necesaria y apostar a su efectividad para la solución de los grandes dilemas de la sociedad.

No hay nada que influya más en la moral de una organización que el manejo de la comunicación.

La mala comunicación puede llegar a convertirse en una grave problemática para la empresa que puede hasta degenerar desde pérdidas de activos hasta de clientes potenciales.

(Robbins , Comportamiento Organizacional, 2009) “Los gerentes cometen muchos errores. Algunos se deben a la inexperiencia, otros reflejan la falta de conocimiento. Y otros son sencillamente equivocaciones” (p.3).

Robbins (2009), plantea que un gerente debe tener tres aptitudes esenciales:

- **Aptitudes Técnicas:** Esta competencia comprende la capacidad de aplicar conocimientos o experiencias especializados.
- **Aptitudes Humanas:** Para este escritor, esta es una habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, saber entenderlas y motivarlas.
- **Aptitudes Conceptuales:** Aquí Robbins (2009) explica que los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

En su escrito Comportamiento Organizacional, edición 13, Stephen Robbins(2009), señala que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de mejorar la efectividad de las mismas.

Para lograr la implantación de programas, tales como, la administración y la reingeniería de procesos, se requiere el involucramiento profundo de los empleados (Robbins , 2009).

(Robbins , 2009).puntualiza:

“Los empleados en una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que esta tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio” (p.22).

1.2.1. Las actitudes y la satisfacción en el trabajo

(Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013)Estos autores explican que cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características.

En su escrito comportamiento Organizacional, (Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013) señalan que un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Esta valoración de los colaboradores, ya sea positiva o negativa, se ve de inmediato reflejada en su productividad frente a sus labores diarias. Un empleados satisfecho será mucho más productivo y proactivo que uno que no esté complacido con su trabajo.

Un aspecto muy relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal (Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013).

(Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013) Señalan que:

“En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella” (p.74).

Los trabajadores comprometidos y a gusto con su entorno laboral siempre dan el 100 por ciento por sus empleadores y brindar un servicio de mucha más calidad a los clientes externo que asisten a las empresas.

Un concepto que también debaten (Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013) es el Compromiso del empleado, que es definido como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un muestra hacia el trabajo que realiza.

Motivación

(Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013)Definen la motivación como los procesos que inciden en las intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

(Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013) Citando a Abraham Maslow, plantearon que la hipótesis de que el ser humano tiene una jerarquía de cinco necesidades vinculadas a la motivación y la describen de la siguiente manera:

1. **Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad:** Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales:** Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **Estima:** factores internos como el respecto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno no es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Los colaboradores motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo dentro de la organización.

Los empleados son cada vez más exigentes y sensibles al trato de los directivos con su personal, y los gerentes deben estar conscientes de la importancia de mantenerlos motivados y centrados en los intereses de la organización para de esta manera garantizar el éxito productivo de la empresa.

En las organizaciones se debe gestionar el trato personalizado de los individuos que la componen, así conocer a fondo las necesidades y metas de los empleados y así encaminarla en conjunto a las de la empresa.

(Robbins , Comportamiento Organizacional, 2009) Explica que la comunicación impulsa la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño.

1.2.2. Cultura Organizacional

(Kinicki & Kreitner , 2004) definen la cultura corporativa como:

“ El conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos” (p.30).

La cultura organización también es definida y conocida como un conjunto de valores y creencias compartidas, subyacentes y apegadas a la identidad de una organización o empresa (Kinicki & Kreitner , 2004).

Definir una cultura organizacional a lo interno de las organizaciones garantizará una correspondencia entre la empresa y sus empleados; una

cultura bien orientada permitirá transmitir hacia los colaboradores cual es la ideal por el que se regirá la empresa y permitirá optimizar los recursos y la efectividad de la misma.

Otra ventaja que da la definición de la cultura organizacional es que te brinda una ventaja competitiva frente a tus competidores, dado el hecho de que los empleados conocen como pueden y deben manejarse para lograr los resultados deseados por la organización (Kinicki & Kreitner , 2004).

(Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013) Establecen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura organizacional de una organización:

- **Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- **Atención a detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, atención, análisis y atención por los detalles.
- **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- **Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Al relacionar, analizar y ver cada una de estas variantes podemos determinar con qué clase de cultura organizacional trabaja una empresa.

1.2.3. Funciones de la Cultura Organizacional

Estudiosos de la comunicación y de la administración del siglo XXI han señalado varias funciones de la cultura organizacional. Los autores resaltan la importancia de mantener una coherencia en la cultura de la empresa y el manejo de sus gerentes.

De acuerdo a (Kinicki & Kreitner , 2004), la cultura organizacional cumple 4 funciones con la finalidad de darle vida a las organizaciones y añadirle un valor agregado que oriente su función a la efectividad.

Estos autores citan las siguientes funciones como ´puntos cardinales de la cultura organizacional.

- Brindar una identidad Organizacional
- Dispositivo para dar sentido a la organización
- Crear un compromiso colectivo
- Finalmente, servir como estabilizador del sistema social interno en las empresas.

En la cultura organizacional de una empresa intervienen una serie de elementos que darán sentido al manejo de la organización y al modo en que los empleados se comporten en ella.

En cambio, (Robbins , Comportamiento Organizacional, 2009) agrega otras funciones definitorias que buscan darle sentido más estricto a la cultura organizacional y señala los siguientes puntos.

- Tiene un papel de definición de fronteras
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización
- La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- Y por último, incrementa la estabilidad el sistema social

La cultura corporativa de las organizaciones nunca será estática, ni rígida y deberá adaptarse a los cambios que se producen con el paso de los años.

1.2.4. Tipos de Culturas Organizacionales

(Kinicki & Kreitner , 2004), autores del libro Comportamiento Organizacional 2004, plantean que durante años se ha buscado identificar y medir los tipos de cultura organizacionales y de esta manera estudiar la relación entre estos tipos y la efectividad organizacional.

Sin embargo, (Kinicki & Kreitner , 2004) reseñan en su escrito, estos tipos de cultura:

- **Cultura constructiva:** Con esta se estimula a los empleados para que interactúen y trabajen en tareas y proyectos de manera que ayuden a su necesidad de crecimiento y desarrollo.
- **Cultura pasiva-defensiva:** Esta se caracteriza por la creencia primordial en que los empleados deben interactuar de manera que no amenacen su propia seguridad en trabajo.
- **Cultura agresiva-defensiva:** Esta se encarga de fomentar en los empleados el abordaje de tareas con fuerza, para proteger su estatus y seguridad en el trabajo.

Según (Kinicki & Kreitner , 2004), aunque en una organización predomine un tipo de cultura, todavía es posible que manifieste creencias normativas y características de los otros tipos, y además, de que se creen subculturas alternas.

Los autores (Kinicki & Kreitner , 2004), resaltan dentro de su escrito que:

“Es importante que los administradores tomen en cuenta la posibilidad de que los conflictos entre los subgrupos que forman subculturas socaven el rendimiento global de las organización” (p.34).

Tanto administradores como investigadores académicos y estudiosos de la comunicación es un motor de las actitudes de los empleados y de la efectividad y rendimientos organizacionales.

1.3. La Comunicación del siglo XXI

El ser humano, con los años, ha ido superando sus propias destrezas, aptitudes y habilidades naturales con las que ha nacido.

Desde que tenemos uso de conciencia, la comunicación ha sido el procedimiento utilizado para conectarnos de manera directa e indirecta con los demás individuos racionales. Ya sea, Verbal o No verbal, la comunicación ha sido el puente ideal para lograr los acercamientos entre las sociedades y alcanzar las innovaciones hasta lo que hemos llegado al día de hoy.

Hemos pasado de la comunicación verbal y no verbal a la escritura, a los teléfonos móviles, a los mensajes de textos hasta llegar a la era digital con el internet que ha dado paso a las nuevas formas de comunicación.

A lo interno de las organizaciones la comunicación también ha tomado su auge y su fuerza, y es aquí que nace y radica la importancia de la Comunicación Corporativa como herramienta estratégica de toda empresa que quiere posicionarse en el mercado.

1.3.1. La Comunicación Estratégica

(Argenti, 2013) Define la Comunicación Estratégica puede como la comunicación alineada e integrada con la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización.

Ahora, una estrategia de comunicación efectiva es la que le permite a la empresa emitir mensajes claros y comprensibles que lleven confianza y sean contados con pasión de forma coherente y reiterada a través de y con todos los grupos de interés (Argenti, 2013).

La comunicación, más que cualquier otra disciplina de las ciencias sociales, tiene una implicación y una determinación en los procesos vivos de las organizaciones, que involucra desde el más alto rango directivo de la empresa hasta el empleado de más bajo rango jerárquico que forma parte de la entidad.

Este tipo de proceso, bien gestionado, logra una cohesión a lo interno de la organización que permite un clima laboral propicio para eficientizar el sistema productivo de la empresa, y esta efectividad se ve reflejada en los libros de contabilidad.

1.3.2. La Comunicación Corporativa

Uno de los puntos más significativos de las empresas es la comunicación y su manejo. La comunicación corporativa será siempre el eje principal y neurálgico de las empresas para construir una relación saludable tanto con los públicos interno como los externos.

(Fajardo, 2009) En su artículo “La Importancia de la Comunicación Corporativa en las Organizaciones”, define a la comunicación Corporativa como el acto por el cual una organización emite una serie de mensajes a un conjunto de receptores internos con la intención de transmitir ideas y conceptos determinados.

Y justo en este instante comenzamos a desglosar la importancia de este tipo de comunicación para las empresas que buscan mejorar su posición y adecuarse a los nuevos tiempos.

Una organización, que al día de hoy, no tome en cuenta la comunicación como eje central de su estrategia está destinada a perderse e ir a la quiebra. La comunicación se ha convertido en el sistema nervioso de las organizaciones, es decir, la atraviesa de principio a fin tocando cada uno de sus vértices.

1.3.2.1. Funciones del departamento de comunicación corporativa

Según algunos estudiosos recientes, presentados por (Kinicki & Kreitner , 2004) en su libro Comunicación Estratégica , reseñan que más de la mitad de los departamentos de comunicación corporativa supervisan funciones de la comunicación que incluyen reputación, marca, comunicación, gestión de crisis, comunicación con directivos, comunicación interna con los empleados, relaciones públicas y marketing de productos.

Para lograr que este departamento realice todas sus funciones sin contratiempos es importante conformar una estructura organizacional que permita compartir las responsabilidades, entre todos. La mejor manera de abordar los aspectos relacionados al departamento de comunicación

corporativa es determinar los temas más globales y estratégicos para pasar después a otros más específicos de la función.

En tanto, (Fajardo, 2009), resumen la función del departamento de comunicación corporativa en cinco aspectos:

- Definir las claves de comunicación de la organización.
- Localizar y administrar los medios y soportes fundamentales para dicha comunicación.
- Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y canales de comunicación de la organización.
- Definir y priorizar los públicos objetivos de la comunicación.
- Controlar y medir lo relacionado con el aspecto comunicativo de la organización, tanto interna como externa.

Cuando las empresas logran ejecutar estas funciones de forma correcta se puede garantizar una coherencia en el mensaje que es fundamental para llevar a los públicos internos y externos una imagen de responsabilidad y de fuerza. La comunicación corporativa representa una mirada nueva a la comunicación dentro de la organización y de esta con su entorno y todo lo que le rodea.

1.3.2.2. La comunicación corporativa ligada a la estrategia

(Kinicki & Kreitner , 2004) , en su escrito Comunicación Estratégica, explican que la comunicación corporativa debe estar íntimamente relacionada con la visión general y la estrategia global de la compañía.

Sin embargo, pocos directivos y dueños de empresas reconocen la importancia de conectar la comunicación de su empresa con la estrategia que

rige a la organización, y por tanto muchos sucumbe y están en riesgo de salir del mercado.

En esencia, no permitir que el gerente de comunicación conozca la estrategia y los objetivos corporativos de la organización hace que el manejo se realice de forma arbitraria sin ningún control de los procesos, de las políticas ni los procedimientos necesarios para una buena gestión. Las empresas que tiene éxito son las que conectan la comunicación con la estrategia a través de su estructura.

En este sentido, (Kinicki & Kreitner , 2004) afirma que:

“La ventaja de este tipo de relación es que el profesional de la comunicación pueda acceder a la estrategia de la empresa directamente a través de los máximos responsables de la misma” (p.58).

De esta manera, toda la comunicación de la empresa sería más estratégica y orientada al éxito.

Los equipos de comunicación desempeñan un papel fundamental en lo que es la definición de la identidad, visión y misión corporativa de las empresas. Además, contribuye a establecer una identidad única y diferenciadora en la comunicación interna y externa.

Una identidad corporativa bien definida no sólo mantiene a los empleados alineados con la estrategia global de la compañía, sino que sirve de fuente de estabilidad para unos consumidores, otros grupos de interés, ya cansados de los cambios permanentes que los rodean (Kinicki & Kreitner , 2004).

En conclusión, la manera en que las empresas se adapten y logren modificar su conducta a los nuevos tiempos, pero logrando conectarlo a la comunicación, logran con éxito su inserción en el nuevo parámetro empresarial que se vive en este siglo.

1.3.3. La Comunicación Interna

La Interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a las mejores en un entorno empresarial de cambio es cada vez más rápida. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz González, 2014).

Otros autores como (Santana , 2013), en su artículo “ La Importancia de la Comunicación interna en las organizaciones”, define la Comunicación Interna como la herramienta clave en las empresas, puestos que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claro y definido los principios y retos que enfrenta la compañía.

Carlos Santana (2014) señala que una política comunicativa adecuada debe abarcar la difusión de información exacta acerca de lo que está ocurriendo al interior de la compañía, para evitar los destructivos rumores externos que divulgan medios de comunicación o la competencia , sobre asuntos como los recortes de personal, destitución de altos cargos, quiebra, ventas o alianzas de las empresas. Se debe incluir además, la divulgación y socialización de los resultados e indicadores de gestión y el establecimiento de canales para la resolución de problemas o situaciones que se presenten entre los colaboradores o con las direcciones de los diferentes departamentos (Santana , 2013).

Por su lado, Muñiz González, plantea que es un error pensar que la comunicación interna es un “lujo” y algo exclusivo de las grandes empresas

y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto incierto a todos los niveles.

Muñiz continúa señalando en su escrito:

“Muchas empresas ignoran que para ser competitivos y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización” (p.25).

Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuestas a estas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Por lo general, dentro de las organizaciones en la relación jefe – subalterno se utilizan dos tipos de comunicaciones: La Comunicación Descendente y la Comunicación Ascendente.

(Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013)Proponen en su libro Comportamiento Organizacional dos planteamientos referentes al significado de estos conceptos.

- **La Comunicación Descendente:** Es la aquella que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta el nivel inferior. Generalmente, es utilizada por los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones, explicar políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.
- **La Comunicación Ascendente:** Es la que fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales.

Tal y como refieren los autores (Robbins & Timothy, Comportamiento Organizacional, 2013), en la Descendente los superiores dan a sus empleados la directrices para la dirección de la empresa y en la Ascendente son los empleados los que tienen la oportunidad de dirigirse a los jefes inmediatos.

Sin embargo, La mejor comunicación es la que mezcla ambos elementos, y se convierte en una comunicación bidireccional en la que empleado y empleador pueden compartir las situaciones y buscar una solución efectiva a los problemas que podrían presentarse en la empresa.

Una comunicación interna eficaz ha de fomentar un diálogo abierto entre todos los empleados con la organización, además debe impulsar mecanismos de participación entre los empleados. El método ideal de comunicación con los empleados es propiciar el debate informal entre los empleados de base y sus jefes directos (Argenti, 2013).

Los colaboradores deben sentirse tranquilos y en una zona de confort para brindar lo mejor de sí a las empresas contratantes.

Autores como (Sánchez Herrera & Pintando Blanco , 2014), reseñan que el manejo de la comunicación interna tienes las siguientes ventajas estratégicas:

- Facilitar a los empleados el conocimiento de la estrategia corporativa haciendo que resulte más fácil alinearse con ella.
- Elevar el Engagement de la plantilla con el proyecto general de la compañía.
- Eliminar obstáculos en el flujo informativo minimizando los rumores, el conocido “Radio-pasillo” que son generadores de desconfianza.
- Aumenta la motivación y la productividad.
- Construir una experiencia laboral óptima.
- Abrir espacios de colaboración que, antes de la llegada de los “social media” a la empresa, no existían.

Estar abiertos a los cambios que nos trae la nueva era tecnológica será esencial para el éxito de las empresas futuristas de este tiempo.

Sin lugar a dudas, las nuevas tecnologías de la información serán cada día más esenciales en el diario vivir de las organizaciones tornándose en momentos indispensables.

El buen manejo de la comunicación elimina los dañinos rumores que afectan de manera directa a los empleados, baja la motivación y el interés de los mismos de dar lo mejor si para la empresa.

1.3.3.1. Objetivos de la Comunicación Interna

Paul Capriotti, citado por (Arriagada Herrera & Ulsen Rivas, 2011), señala que la comunicación interna tiene los siguientes objetivos:

- **A nivel relacional:** Establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la organización (Subordinados, jefes, directivos, dueños, accionistas y proveedores) por medios de canales adecuados ante todos los niveles de la compañía.
- **A nivel operativo:** Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una coordinación entre ellas. Esto implica diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.
- **A nivel motivacional:** Motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mayor calidad del trabajo y en productividad y competitividad de la compañía.

- **A nivel actitudinal:** Obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.
- **A nivel formativo:** Apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización.

Ante lo expuesto, (Arriagada Herrera & Ulsen Rivas, 2011), finalizan su escrito señalando que tanto los empleados como los empleadores responden a dos tipos de necesidades y que son solventadas con los objetivos de la comunicación interna.

Las demandas de los empleadores va siempre orientada a los buenos resultados, mientras que los empleados buscar estar bien orientados para poder responder con responsabilidad a los mandatos de sus empleadores.

1.3.3.2. Antecedentes de la Comunicación Interna

En un artículo publicado en el website “Cultura Comunicativa”, escrito por José Miguel Arriagada Herrera y Jorge Ulsen Rivas, Ambos especialistas en Comunicación Interna Estratégica, ven la comunicación interna como una realidad y fenómeno corporativo que siempre ha existido, ya que está radica en la esencia de cualquier organización humana.

Arriagada Herrera y Ulsen Rivas plantean que es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

De acuerdo a (Arriagado Herrera & Ulsen Rivas , 2011) , su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la época de los setenta, época en que surge en los

organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo personal).

Citando a Justo Villafañe, Arriagado Herrera y Ulsen Rivas, expresan que la preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera mora, sino que fue una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones.

Según ambos autores, este nuevo rol tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales lograron identificar las raíces diversas y múltiples de la comunicación interna, las que tendrían su origen en la teoría de comunicación (Comunicación Corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas. (Arriagado Herrera & Ulsen Rivas , 2011)

En esta primera fase, que se extiende hasta los primeros años de los noventas, la gestión formal se focalizo en difundir verticalmente información de tres tipos:

- **Laboral** (Condiciones de trabajo y salarios)
- **Operativa** (Lo que se debe hacer y Cómo hacerlo)
- **Organizacional** (Políticas, normativas, historias y cultura interna)

El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía (Arriagado Herrera & Ulsen Rivas , 2011).

Continúan (Arriagado Herrera & Ulsen Rivas , 2011), para ello contaban con herramientas tradicionales: desarrollo de medios impresos (revistas, boletines, diarios murales, etc.), telefónico y audiovisual; y acciones (eventos masivos, aniversarios, fiestas, olimpiadas, deportivas).

Pero desde mediados de los noventa la función de comunicación interna comienza a despegarse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (Arriagado Herrera & Ulsen Rivas , 2011).

En esta etapa, siguen (Arriagado Herrera & Ulsen Rivas , 2011), ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa).

La gestión puso acento en la bidireccionalidad de la comunicación con marcado énfasis en la importancia de feedback.

De acuerdo a ambos autores, la comunicación interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave de formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica (Arriagado Herrera & Ulsen Rivas , 2011).

Finalmente, (Arriagado Herrera & Ulsen Rivas , 2011), plantean que la gestión actual de la comunicación interna se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambios, en las crisis internas, en el reforzamiento del liderazgo, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de la sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

En una mirada futurística, los escritores del artículo “Origen y Objetivos de la Comunicación interna”, señalan que su actual visión integral y estratégica debería conducirla cada vez más a un posición de creciente privilegio e importancia dentro de la gestión empresarial.

Desde esta perspectiva, la comunicación interna debería avanzar en consolidar su utilidad transversal hacia toda la organización, eso sí siempre con dos aliados especiales en la gestión: la dirección o gerencia general y el área de recursos humanos.

1.3.3.3. Herramientas y Canales de Comunicación Interna

Hoy en día, toda empresa debe auxiliarse de ciertas herramientas o canales que ayuden a una gestión eficiente de la comunicación con su público interno.

Diversos autores han reseñado una gran cantidad de herramientas tradicionales y modernas que ayudaran al gerente de comunicación a realizar una labor loable; aquí mostraremos las herramientas o canales más eficaces para lograr los objetivos de la empresa en materia de comunicación con los colaboradores.

Pero antes, es importante comprender que tipos de canales de comunicación se utilizan en las empresas del siglo XXI.

Y es que en estos tiempos de la modernidad para lograr transmitir un mensaje con eficacia, una compañía debe hacer un análisis previo que constan de dos partes:

- **Primero**, definir cómo quiere trasmitir los mensajes
- **Segundo**, cuál sería el enfoque para transmitir el mensaje.

Conocidos estos aspectos, se procedería a estudiar la clase de público a los cuales van dirigidos estos mensajes.

Canales de Comunicación Interna.

(Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013), definen el canal como el medio a través de cual viaja el mensaje. El emisor debe seleccionar, y determinar si utilizará un canal formal o uno informal.

En este caso, el emisor representa a las organizaciones que siempre tienen la necesidad de informar a sus colaboradores de las novedades y de las situaciones que se presentan en el día a día laboral.

En su escrito Comunicación Organizacional, en su Decimoquinta edición, (Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013) plantean dos tipos de canales:

- **Canales Formales:** Canales de comunicación establecidos por una organización, con la finalidad de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros.
- **Canales informales:** Vías de comunicación que se crean en forma espontánea y surgen como respuestas a las decisiones individuales.

(Robbins & Timothy, Comportamiento Organozacional, 2013), agregan que la los canales difieren con respecto a su capacidad de transmitir información.

Los autores plantean que algunos canales son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de:

1. Manejar diversas claves de forma simultánea.
2. Facilitar una retroalimentación rápida.
3. Y finalmente, ser muy personales.

La elección de un canal dependerá también de si el mensaje es algo rutinario o se trata de algo extraordinario.

A través de estos canales, los responsables de manejar la comunicación interna organizaciones deben emitir los mensajes claves a los empleados de las organizaciones.

Elegir el canal será el gran reto de los directores de comunicación de las empresas, pues éxito de la gestión de comunicación dependerá de ello.

Herramientas de Comunicación Interna.

(Melchor , Amitzy.com, 2016), en su escrito “herramientas para establecer una buena comunicación interna en tu empresa”, detalla 15 canales que considera útiles para mantener un buen ambiente laboral en las organizaciones.

- **Reuniones:** Es una de la herramientas de comunicación interna más utilizadas en las empresas. Establece un acercamiento con los colaboradores.
- **Newsletters:** Grandes aliados de la comunicación interna. Envía a los empleados noticias interesantes sobre el sector en el que se manejan para que se mantengan al día, además de convenciones o actos a los que asiste la empresa, valores, conceptos que se quieren transmitir.
- **Revista Corporativa:** Crear una revista mensual o trimestral en la que recojan datos informativos acerca de la compañía (Crecimiento, ventas, objetivos), en la que se difundan noticias relacionadas con nuevos acuerdos, incorporaciones o cambios en la plantilla.
- **Circulares:** se utilizan cuando se quiere transmitir una comunicación oficial o institucional.

- **Tablón de anuncios o Mural:** Muy útiles, y si se utiliza correctamente, pueden resultar inspiradores y motivadores. Un elemento de bajo costo que junto a un buen contenido puede ser un mecanismo de lo más revelador.
- **Intranet:** Se trata de una red de comunicación interna de la empresa que utiliza internet como medio de conexión. Es una herramienta que permite la rápida difusión de la información, compartiendo materiales o el trabajo sobre una misma base de datos para unificar criterios. Además puede ser utilizada para difundir noticias o comunicados a los empleados.
- **Red Social o Comunidad Interna:** Una clase de Facebook o Twitter exclusivo para los empleados. La idea es difundir información sobre la empresa con un carácter más distendido. Normalmente esta herramienta es adecuada para empresas con cierto volumen de empleados.
- **Buzón de sugerencia:** Aquí se recogen las ideas y opiniones de los empleados. Escuchar a los colaboradores para seguir mejorando y evolucionando.
- **Comidas o desayunos:** La finalidad de esta práctica es hablar con los trabajadores en un ambiente un poco más relajado.
- **Eventos o actos empresariales:** Esta práctica se utiliza generalmente en empresas medianas y grandes. Una convención anual o una ponencia de algún directivo son otros elementos que potencian y promueven la comunicación interna.
- **Videoconferencia:** Otra herramienta que es idónea para establecer una comunicación entre personas que se encuentran alejadas geográficamente. La inversión es mínima y la efectividad comunicativa es máxima.

- **Manual de Empleados:** Es un documento que recoge información de la empresa que todo trabajador debe conocer y saber. Por ejemplo: Valores, la misión, la visión, la filosofía, el mensaje a transmitir, la línea o tipos de productos o servicios.
- **Círculos de calidad:** Se trata de un grupo de voluntarios, preferiblemente de 4 a 8 personas, que se reúnen para hablar sobre el funcionamiento de la organización e intentar buscar soluciones a los problemas que se presentan.
- **Encuestas:** Tal como el buzón de sugerencia, esta es una herramienta útil para escuchar y saber la opinión de los empleados.
- **WhatsApp:** WhatsApp te permite la creación de grupos integrados por miembros concretos. Es una herramienta que se puede utilizar para crear un mayor vínculo con tus empleados.

(Argenti, 2013) Plantea que decidir el canal o herramientas adecuados es más difícil para las organizaciones que para las personas.

Sin embargo, dependiendo del canal o herramienta utilizado para la comunicación dependerá el éxito que pueda tener la gestión comunicativa con los empleados.

Para crear una estrategia comunicativa eficaz, el director de comunicación de cualquier empresa debe enfocar sus fuerzas en dos aspectos esenciales.

- Primero, determinar el mensaje para su público interno.
- Segundo, definir el canal y la herramienta idónea por el cual transmitir este mensaje.

Con estos aspectos bien definidos, se logra una cohesión entre la empresa y sus empleados.

1.4. Etapas de implementación de plan de comunicación interna

Rafael Muñiz González, en su escrito Marketing del Siglo XXI, plantea que en todo plan de comunicación hay que tener en cuenta tres aspectos:

- **La definición de la Identidad Corporativa.** Es decir, lo que es la empresa, sus objetivos corporativos y principios. De ahí se atraerán los atributos de identidad que hay que proyectar al mercado.
- **La imagen percibida actualmente.** Lo que el mercado percibe hoy en día en las empresas.
- **La Imagen Ideal de la Empresa.** La imagen que queremos transmitir a los diferentes mercados debe responder a un plan estratégico de imagen, en el que deben quedar establecidos los target diferentes a los que dirigir las acciones comunicación, con una estrategia propia y específica para cada una de ellas.

Muñiz González (2014), también señala que el plan de comunicación tiene tres grandes áreas que son las siguientes:

- La definición de los objetivos de comunicación más adecuados para transformar la imagen actual de la empresa en la imagen ideal para cada uno de los públicos.
- La definición de la estrategia de medios y de mensajes que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos.
- La definición de un calendario de actuación y la evaluación de costes de las acciones propuestas, así como un instrumento de control para realizar un seguimiento del plan.

En cambio, (Argenti, 2013), explica que la primera parte de la estrategia de comunicación corporativa tiene ver con la organización en sí misma. Por tanto, señala que la estrategia de la organización se divide en tres fases:

- Determinar los objetivos perseguidos con cada comunicación.
- Definir cuáles son los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.
- Y finalmente, Realizar un diagnóstico previo para conocer cómo es la reputación corporativa.

Paul Argenti, en su escrito “Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación”, dice que los acápites antes mencionados son los pilares sobre los que se asientan el resto de elementos de la estrategia de comunicación. Además, de conocer los grupos de interés.

Al diseñar su estrategia global, una empresa debe considerar el papel estratégico de la comunicación corporativa para alinear a toda la organización bajo la misma misión y consecución de objetivos (Argenti, 2013).

1.5. Beneficios de la comunicación interna en las organizaciones; como cambia nuestro entorno laboral

Con el paso de los años, la comunicación se ha convertido en el pilar de la humanidad, y de esta manera también ha influenciado el mundo de los negocios convirtiéndose en una herramienta poderosa para trazar estrategias que dan grandes ventajas competitivas frente a otras empresas.

En todo este proceso, los gerentes y directivos empresariales juegan un papel vital y de suma importancia para el bienestar de la organización.

(Muñiz González, 2014), en su escrito Marketing del siglo XXI reseña que es un error pensar que la comunicación interna es un “lujo” y algo exclusivo de las grandes empresas.

Una comunicación bien gestionada propicia un buen clima laboral y empleados motivados y empoderados con los objetivos y metas de la empresa.

Un colaborador motivado, que se siente bien con su trabajo, aumenta su rendimiento laboral y brindar un mejor servicio.

Un clima ideal es aquel que en el que los empleados ponen lo mejor si cada día y así salen beneficiados los empleados pero también la compañía.

(Argenti, 2013) Plantea que los distintos modelos y filosofías de gestión han llegado a la conclusión de que los directivos tienen que salir detrás de las mesas de despacho, dejar sus teléfonos inteligentes y salir a conocer la gente que trabaja para ellos.

Y es que no existe una estrategia más eficaz y eficiente en el mundo de las comunicaciones que el contacto personalizado con los empleados. De esta manera, los empleados se sienten valorados, queridos y sienten que la empresa se interesa en sus necesidades. Este sentir se convierte a su vez en motivación, una motivación que se ve reflejada de inmediato en la productividad de la organización.

1.6. Nuevas tendencias de la comunicación interna en las Organizaciones.

Los avances en la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) y el acceso al internet han revolucionado la manera en que la humanidad ve la comunicación.

Estos cambios exigen que las empresas se adapten rápido y se muevan al mismo ritmo que se mueve la tecnología.

Ante estas inevitables transformaciones, es importante estar conectado a lo que traen los nuevos tiempos, además hay saber manejarlo y transmitirlo a los colaboradores.

Frente a las estructuras tradicionales donde se compartían unos roles y unas funciones cerradas, la comunicación interna hoy sugiere mayor participación, libertad y relación entre iguales (Sánchez Herrera & Pintando Blanco , 2014).

Sánchez Herrera (2014) apunta que las redes sociales constituyen nuevos espacios para incorporar cambios en la forma de dar las órdenes; tecnológicos en cuanto a la posibilidad que ofrecen a sus usuarios de aportar y participar.

El internet ha propiciado el canal y los primeros en adaptarse han sido la generación de los millennials quienes incorporan en las organizaciones los medios de expresión que espontáneamente usan entre ellos (Sánchez Herrera & Pintando Blanco , 2014).

(Sánchez Herrera & Pintando Blanco , 2014) Citan varios elementos que corresponden a los principales cambios sociales, sociales, tecnológicos y organizativos a los que se enfrenta la comunicación interna y a los nuevos retos que deben acometer, y lo manifiestan de la siguiente forma.

- El empleado adquiere el rol de emisor
- Un nuevo responsable de comunicación interna
- El discurso de la comunicación interna es de tú a tú (Peer-to-peer)
- Más accesibilidad
- Nuevos puestos de trabajo

Capítulo II

Introducción Capítulo II

En este capítulo reseñaremos una breve historia de la organización y el proceso por el que ha transcurrido hasta llegar a su posición actual, además, se proyecta un su organigrama, su estructura organizacional y constitución gerencial.

Se presenta un análisis de la administración de los procesos o mejor conocido como el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que se enfrentan la empresa, tomando como parámetros preceptos establecidos para esta indagación.

También, presentaremos los resultados del “Estudio de la satisfacción de la comunicación interna en los colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama”, y a la vez dar a conocer las conclusiones y recomendaciones con miras a lograr un cambio positivo en la organización.

El objetivo es brindar una perspectiva de la situación que vive la empresa para luego del diagnóstico busca las mejores soluciones acorde con la problemática.

2. Estudio de la satisfacción de la comunicación interna en los colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama.

2.1. Historia

Canal 25, es un medio de comunicación radicado en la ciudad de Santiago, dedicado a la difusión y distribución de contenido elaborado en la República Dominicana.

El canal 25 fue fundado por el empresario dominicano José Armando Bermúdez Pippa (Don Poppy) quien es el pionero en la industria de la televisión a color en la República Dominicana, al fundar el canal hermano Color Visión en el año 1969.

La frecuencia fue asignada por el estado dominicano a la empresa Telemédios Dominicanos, S.A., iniciando sus operaciones el 11 de enero de 1999, por las gestiones de Bermúdez.

Desde sus inicios, Canal 25 ha presentado a sus televidentes una programación balanceada que abarca secciones de artes, la cultura, las noticias, los deportes y los programas de panel con entrevistas; además de diferentes programas y eventos de temporadas que se transmiten exclusivamente por el medio.

A mediados del 2015 hasta la actualidad, Grupo de Medios Panorama asumió la administración de la empresa televisora con la promesa de una reestructura de la plantilla programática del medio de comunicación.

Hoy en día, la empresa cuenta con dos plantas televisivas en donde desarrolla sus labores. La primera ubicada en la planta televisora de Color Visión en Santo Domingo y la segunda en Santiago.

2.1.1. Administración Grupo de Medios Panorama.

Grupo de Medios Panorama es una empresa dedicada a la dirección, creación y producción de productos informativos y de opinión elaborados en Santo Domingo, República Dominicana.

Desde agosto 2015, Grupo de Medios Panorama ha trabajado en los cambios a nivel de imagen, operaciones y programación para que el Canal 25 sea una opción para la teleaudiencia dominicana.

2.1.2. Naturaleza de la Empresa

Actualmente, con la administración del Grupo de Medios Panorama, empresa que como anteriormente habíamos mencionados se dedica a producción y difusión de programas elaborados en Santo Domingo y Santiago, Canal 25 cuenta con más de una docena de productos televisivos que se difunden de Lunes a Domingo.

La plantilla programática está compuesta por dos noticieros, cinco programas de paneles, una revista informativa, otros cinco programas de variedades y dos programas de deportes.

2.1.3. Estructura Organizacional

En el Grupo de Medios Panorama como en el Canal 25, no existe una estructura organizacional definida por las que puedan guiarse sus colaboradores y la que explique el orden jerárquico en el que trabajan los diferentes departamentos, cuáles son esos departamentos y cuáles son sus funciones.

En la actualidad, impera el orden y manda, que se realiza sin una guía que establezca cómo deben manejarse los puestos y por tanto en algunas ocasiones se presentan confusiones en cuanto al flujo de informaciones, en algunos departamentos, situación que da cabida a que los empleados estén desorientados.

En algunas áreas no están definidos los roles institucionales y en tal sentido no se respetan las funciones.

Esta situación genera descontento entre los empleados de la institución y también se traduce en una baja en la eficiencia de los colaboradores.

2.1.4. Filosofía Corporativa (Misión -Visión- Valores)

En este caso, Canal 25 como organización no posee una filosofía corporativa definida por lo que no tiene claro su misión, visión ni valores y por tanto, desde su creación se ha manejado sin este principio corporativo de la comunicación organizacional.

En cambio, Grupo de Medios Panorama, empresa arrendadora del canal 25, se maneja con una filosofía corporativa a medias; es decir que solo posee misión y visión pero sin valores y objetivos.

Misión Grupo de Medios Panorama:

- Conectar, entretener e informar al mayor número de dominicanos con la actualidad del país y del mundo.

Visión Grupo de Medios Panorama

- Ser el medio de comunicación por excelencia, de mayor penetración, de alcance y credibilidad a nivel nacional en República Dominicana.

Sin embargo, esta productora no cuenta con valores definidos ni objetivos. Además la misión y visión solo se encuentra en la página web creada luego

de asumir la administración del canal 25 en agosto del 2015, por lo que los empleados desconocen su filosofía corporativa.

2.1.5. Principales Departamento

Como empresa pequeña con pocos años en el mercado, en la actualidad el Grupo de Medios Panorama solo cuenta con cinco departamentos que son los siguientes:

- **Administración:** Este departamento tiene como objetivo vigilar por el buen ejercicio financiero de la empresa y mantener la estabilidad y la rentabilidad de la misma. Adicional, debe cuidar por el desenvolvimiento de los recursos humanos de la organización. Desde este puesto se deben dictar las directrices que como deben funcionar las cosas.
- **Mercadeo y Ventas:** Esta división de la organización tiene la tarea de manejar y coordinar la estrategia de ventas. En el caso del canal de televisión, este departamento gestionara la publicidad y la venta de espacios en la programación.
- **Departamento de Prensa:** Es el encargo de coordinar todo lo relacionado con los periodistas, camarógrafos y choferes de prensa, de enviar cada corresponsal a cubrir las fuentes informativas, verificar las informaciones que llegan hasta la redacción y realizar el guion de los noticieros.
- **Departamento de Producción:** Es el responsable de manejar todo lo que se produce en el medio de comunicación. Esta gerencia tiene a su cargo la responsabilidad de elaborar y coordinar la parrilla de programación, de dar los toques técnicos y creativos para mejorar los programas, además dirigir el personal de audiovisual que está compuesto por los camarógrafos de piso y los editores.

- **Departamento de Ingeniería:** Es el encargado de todo lo relacionado con las señales y equipos de transmisión, además de la parte tecnológica de la institución.

Estos departamentos deben trabajar de forma conjunta y articulada para llevar un servicio de calidad al usuario o televidente.

2.1.6. Descripción de puestos

Presidente o Socio Fundador: Es la persona que toma las principales decisiones importantes de la organización, crear y fundamentar la estrategia empresarial, así como los objetivos que regirán la empresa. El presidente será el responsable de guiar a sus colaboradores por el por sendero que ha determinado con anterioridad para la compañía.

Vicepresidente o Socio Secundario: Tiene como responsabilidad apoyar al presidente en la toma de decisiones importante de la organización, también darle continuidad a los proyectos derivados de presidencia.

Administrador: Es la persona encargada de llevar a niveles óptimos los recursos existente dentro de la organización y mantener la estabilidad económica. El administrador tiene la responsabilidad de desarrollar y poner en práctica las directrices emanadas de la presidencia y la vice presidencia.

Recursos Humanos: Es quien tiene bajo su cargo la gestión con los colaboradores y de garantizar un buen clima laboral entre los miembros de la organización.

Contable: Es la persona que tendrá bajo su responsabilidad el manejo de la contabilidad de la organización.

Director de Prensa: Es el encargado de manejar todo el equipo de prensa y tomar las decisiones correspondientes al personal que maneja. El Director

de Prensa estará encargado de vigilar que se apliquen las reglas establecidas por la administración y la dirección de prensa.

Periodistas: son los que salen a las calles en busca de las informaciones que alimentaran a las emisiones de noticias del canal.

Camarógrafos: Junto a los periodistas se encargan de recoger las informaciones en formato audiovisual.

Encargado de Producción: Es la persona que tiene bajo su poder el grupo de productores que hacen los programas de la organización. Esta persona velara porque los programas que salgan al aire en el canal cuente con las normas pre establecidas por este departamento.

Productor: Son los creativos detrás de los programas que se realizan en el canal.

Editores: Estos se encargan de procesar el material audiovisual que sale al aire tanto en los noticieros como los diferentes programas que se producen en el canal.

2.2. Administración de Procesos o Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica que sirve para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las empresas con la finalidad de conocer las necesidades y dificultades por las que se enfrenta en un momento determinado y darle solución.

Al día de hoy, el Grupo de Medios Panorama en la administración del Canal 25 se ha enfrentado a unos retos como empresa, pues la primera vez que arrenda todo un canal televisivo para dirigir todos los aspectos del mismo.

Actualmente, Grupo de Medios Panorama lleva un año y 6 meses en la administración de la planta televisora.

La organización no cuenta con una filosofía corporativa definida, no tiene un manual de identidad ni una cultura corporativa, por lo que no existen políticas y normas que rijan los procesos internos.

Los procesos organizacionales se producen sin un guía que lo defina. Y por el momento, al parecer el tema no es de mucha importancia para la administración general de la organización pues no han mostrado ningún tipo de interés en dar a conocer su filosofía corporativa y que los colaboradores conozcan cuál es el norte de la empresa y a dónde quiere llegar.

En este caso, Grupo de Medios Panorama como empresa nueva en el mercado de los medios de comunicación se enfrenta a grandes retos que de querer seguir en el mercado debe superar. Aquí presentamos un breve análisis interno de la organización:

FORTALEZA

- Presencia a nivel nacional a través de las cableras establecidas en el país.
- Señal en óptimas condiciones que permite que las transmisiones tengan buena calidad.
- Cuenta con excelente grupo de colaboradores (Capacitados, jóvenes, profesionales y con deseos de superación) lo que queda demostrado en los resultados finales.
- Personal con una capacidad increíble de liderazgo.
- Programación variada y para todo público.
- Es uno de los canales más visto en la ciudad de Santiago.
-

OPORTUNIDADES.

- Lograr dar a conocer el canal en todo el país a través de la publicidad.
- Potenciar la señal de cable a todas las cableras del país.
- Fomentar las comunicaciones a lo interno de la institución haciendo el personal se sienta parte de la empresa.
- Cultivar su filosofía corporativa para afianzar su presencia frente a los empleados.
- Crear un plan de comunicación e identidad para gestionar una mejor imagen frente a los públicos internos y externos.
- Definir los procesos organizacionales en la empresa
- La conquista de nuevos programas televisivos que llamen más audiencia.
- Aumentar la cantidad de seguidores en las redes sociales y garantizar su permanencia.

DEBILIDADES

- Es necesario tener algún sistema de cable para poder ver el canal.
- El canal no está en todas las cableras del país.
- No cuenta con departamento de comunicación interna.
- No tiene definida una cultura organizacional.
- No cultiva su filosofía corporativa
- No posee plan de comunicación
- No posee manual de identidad ni manual de crisis.
- Poca actualización de los equipos tecnológicos quedando por debajo de la competencia.
- Los televidentes creen que el canal solo se ve en Santiago.
- Buen manejo de las redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube y Twitter).

AMENAZAS

- Nuevo en el mercado televisivo de Santo Domingo; pocos conocen que se ve en todo el país.
- Mercado publicitario cada vez más competitivo y exigente.
- Renuncia del personal por descontento del manejo de la comunicación y los procesos internos.
- No crecer más por falta de estrategias organizacionales.
- Rentabilidad de los espacios rentados y adquisición de publicidad.
- Alta competencia de los canales en UHF y de televisión local.
- Desaparecer del mercado local.

2.3. Análisis de la encuesta para conocer la satisfacción de la comunicación interna en los colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama

- **Grupo de Interés del Grupo de Medios Panorama**

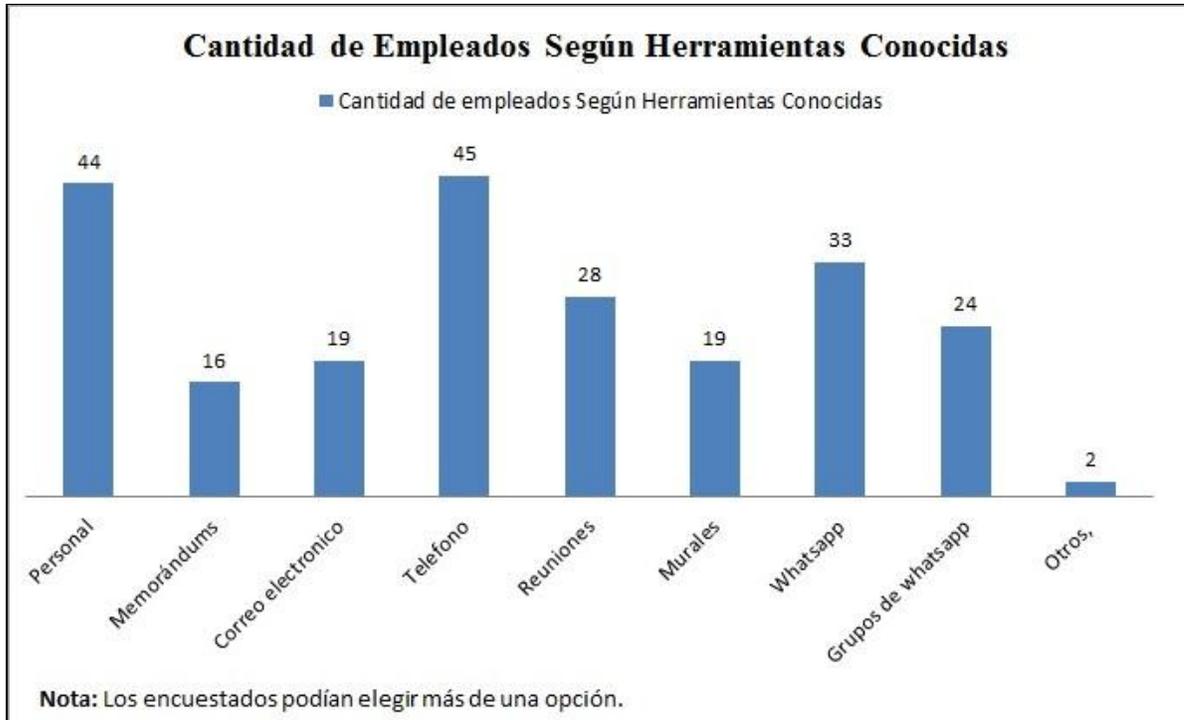
Entre los colaboradores radicados en Santo Domingo el 63 % corresponden al género masculino y el 37 % al femenino. Sin lugar a duda, esto pone de manifiesto la incidencia de los hombres en el ámbito laboral de esta empresa que se enfoca en el mercado de la producción.

En lo que respecta al rango de edad; 22 de los entrevistados se encuentra entre los 30 y 35 años, 12 de los 51 encuestados están entre los 25 y 30 años, otros 12 tiene más de 35 años y solo 5 personas del total de la muestra tiene menos de 25 años. Los resultados muestran que esta empresa de comunicaciones valora la mano de obra joven para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

Saben que los jóvenes aportan mucho más a la institución pues suelen estar más motivados, aportan ideas frescas y novedosas, además se mueven en un entorno global de las nuevas tecnologías. Las cualidades antes mencionadas son esenciales para el ejercicio de esta profesión pues se necesita de la innovación y creatividad.

Según el estudio realizado a 51 de 104 empleados del Canal 25 en la televisora de Santo Domingo 25 están legalmente casados, 22 están soltero y 4 permanecen en Unión Libre. En cuanto al tiempo en la empresa, más del 95 por ciento de los empleados encuestados tiene menos de 2 años trabajando en la compañía. Y el 75 por ciento pertenece al departamento de prensa.

- **Herramientas o Canales de comunicación de comunicación**
Grafico No. 6: Herramientas que conocen los empleados

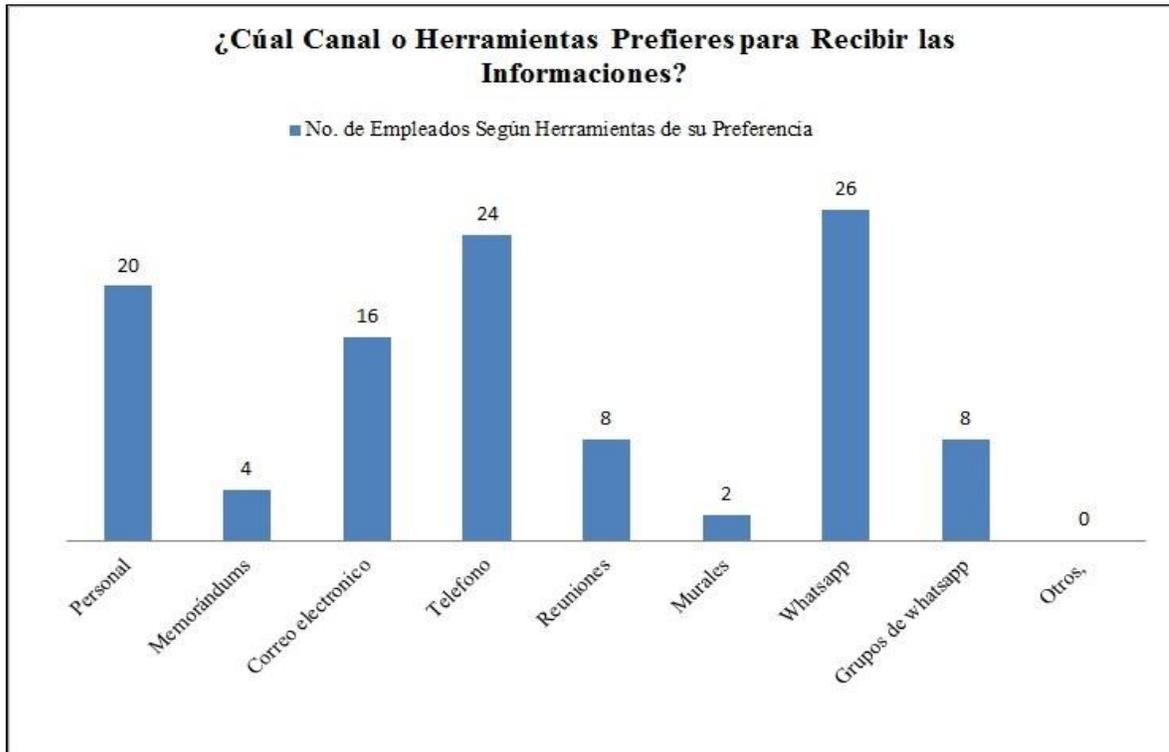


En esta pregunta, en donde los empleados podían elegir más de una opción, los colaboradores identifican el teléfono, el contacto personal, el WhatsApp, los grupos de WhatsApp y las reuniones como las principales herramientas que utiliza la organización para gestionar su comunicación interna.

Lo que indica que los colaboradores son capaces de reconocer cuales herramientas se utilizan en la organización para comunicar a lo interno; por tanto son capaces de exigir.

Cabe destacar el uso de las redes sociales como nueva herramienta de comunicación a lo interno de las empresas. En este caso, WhatsApp y grupos de WhatsApp han tenido una valoración positiva pero sin dejar de lado el contacto personal y el telefónico que continúan siendo importantes en el desarrollo de las comunicaciones.

Gráfico No. 7: Herramientas que prefieren los colaboradores



En este aspecto, sale a relucir que los preferencia de la aplicación de mensajería whatsapp como la principal herramienta que prefieren los empleados para recibir informaciones. La segunda herramienta preferida por los colaboradores son las llamadas telefónicas como el método preferencial para comunicarse y en tercer lugar el contacto personal.

Estos datos, que no se alejan de los resultados de la gráfica anterior, pone de manifiesto que la empresa ha sabido seleccionar las herramientas para llegar a su público interno.

Hay que destacar, el hecho de que los métodos tradicionales han quedado rezagados, dándole paso a la innovación y a las nuevas tecnologías que acaparan el mercado de las comunicaciones.

Gráfico No. 8: Herramientas que utilizan con más frecuencia



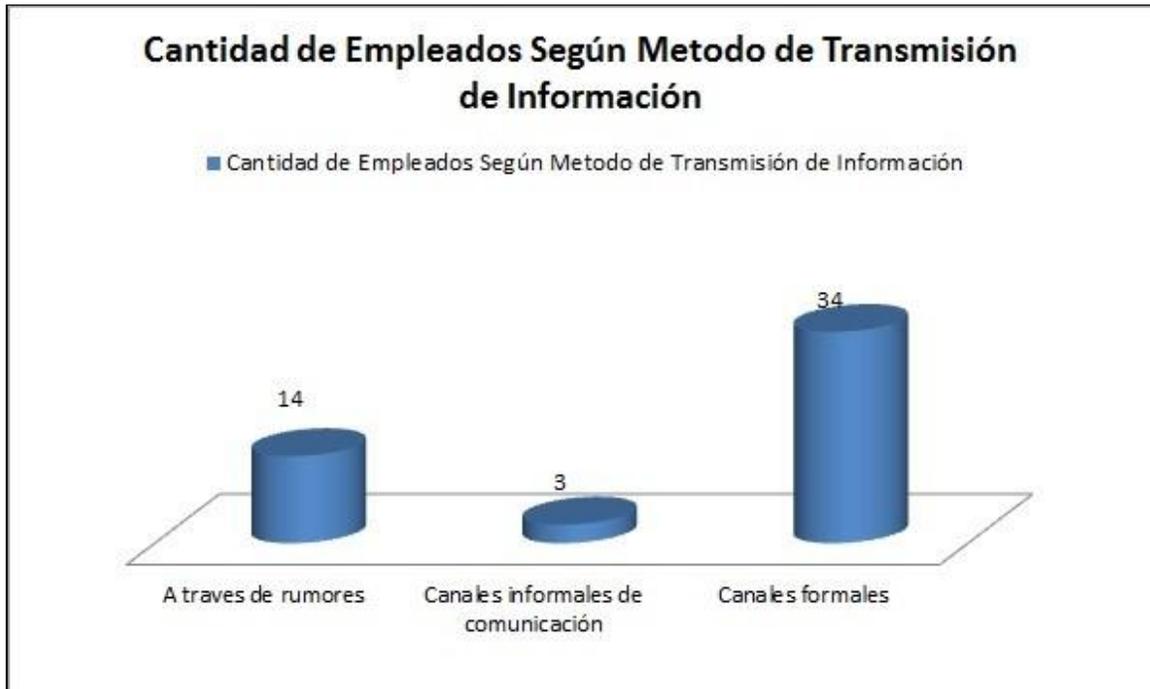
En relación a qué herramienta utilizan con más frecuencia para conocer las informaciones de la empresa un 28 por ciento respondió que usa el WhatsApp, un 18 por ciento prefiere el grupo de WhatsApp y en un empate con un 17 por ciento están el correo electrónico y el teléfono. Estas respuestas establecen que las herramientas que utiliza la empresa para gestionar la comunicación han sido asertivas y han logrado conectar con su público interno que es lo más importante.

Al hacer una comparación entre los canales que utiliza la empresa, las que prefiere y las que más utilizan con frecuencia el colaborador queda claro que las mismas variables son el común denominador que define el método comunicativo de la empresa.

Otro punto que lograr resaltar una vez más es el uso las nuevas herramientas tecnológicas en el sistema de comunicaciones de las organizaciones.

- Manejo de la comunicación interna de la empresa

Gráfico No.10: Como se manejan las informaciones y con qué frecuencia



En todas las organizaciones el flujo de información es constante pero en la industria de las comunicaciones y la producción televisiva las informaciones se generan a cada minuto. Y dada esta condición la empresa debe hacer fluir la comunicación de forma natural y apegada a los intereses de su público interno.

Al analizar al Gráfico 10, podemos comprobar que la empresa maneja bien el flujo de la información. 34 de los colaboradores encuestados aseguran se enteran por canales formales, esto muestra que el denominado Boca a Boca no es tan frecuente en la empresa y que los gerentes se preocupan porque los empleados estén al día con las informaciones y situaciones que se presentan en el día a día laboral.

Gráfico No. 11: La información es útil para el desarrollo de sus actividades



Al hablar de la utilidad de las informaciones que emite la empresa para el desarrollo de las actividades diarias propias del medio, 21 de los 51 encuestados tildaron de “Regular” los datos que emite los encargados de departamentos del Grupo de Medios Panorama.

Esto quiere decir que en cuanto al contenido emitido por la empresa para que los colaboradores desarrollen sus actividades no existe una explicación clara y precisa que permita que los empleados hagan sus deberes tal cual ha sido requerido.

Una situación como esta impide que los empleados puedan mostrar su mayor potencial al momento de hacer sus trabajos y genera inconformidad entre la masa laboral que se traduce a un clima laboral turbio.

Gráfico No.12: La Información es clara y oportuna



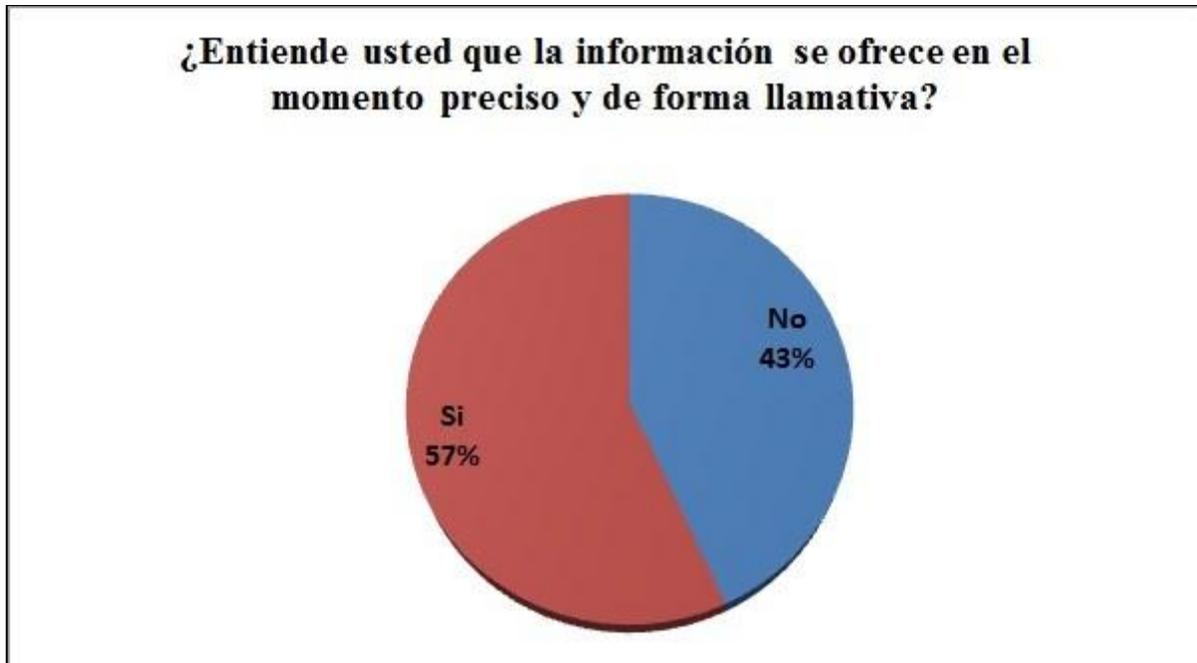
Emitir informaciones de forma clara y en el momento preciso garantizaran el éxito de los mandatos, por tanto, esto es fundamental para que los empleados puedan efectuar sus labores.

En el Gráfico 12, El 59 por ciento de los colaboradores de esta organización considera que sí recibe las informaciones en forma clara y oportuna.

Esto es un indicativo de que el Grupo de Medios Panorama está interesado en que los empleados cumplan con su labor y con los mandatos emitidos por los gerentes y directores de departamento.

Aunque la información no sea 100 por ciento útil, según los colaboradores. Esta Información si se ofrece en tiempo adecuado. Esta falta de coherencia podría ser degenerativa de una inconformidad entre los colaboradores, pues podrían interpretarlo como que lo único que le interesa a la gerencia es que se realice el trabajo sin más excusas.

Gráfico No.13: La información se ofrece en el momento preciso y de forma llamativa



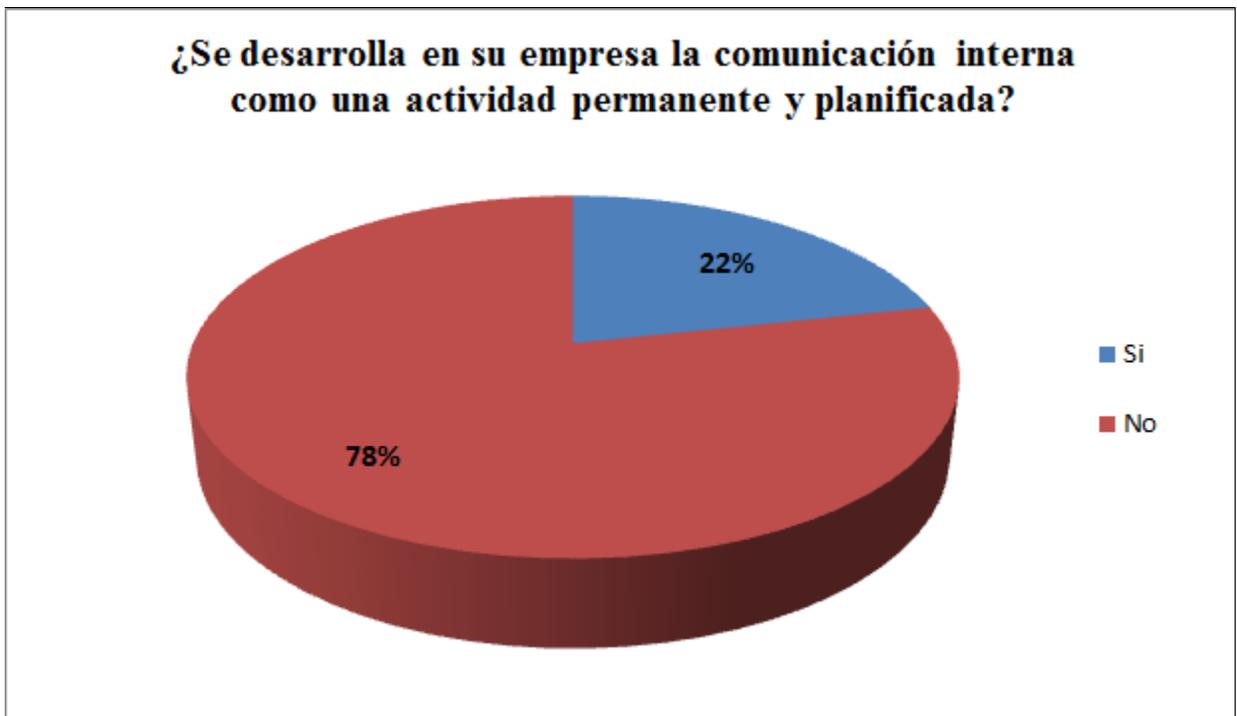
Según la encuesta, el 57 por ciento de los empleados del canal entienden que la información se ofrece en el momento preciso y de forma llamativa.

Esto garantiza que los empleados conozcan sus deberes al momento de ejercer las funciones para la que fueron contratados.

Sin embargo, esto no quiere decir vayan a lograr realizarla de forma correcta o con el interés y motivación adecuada para lograr buenos resultados.

Cuando hay empleados desmotivados y con poca o nada de iniciativa no se logra concretar los objetivos estratégicos de la empresa y por ende la productividad y la efectividad es mínima por no decir nula.

Gráfico No.14: Se desarrolla la comunicación interna como una actividad permanente y planificada



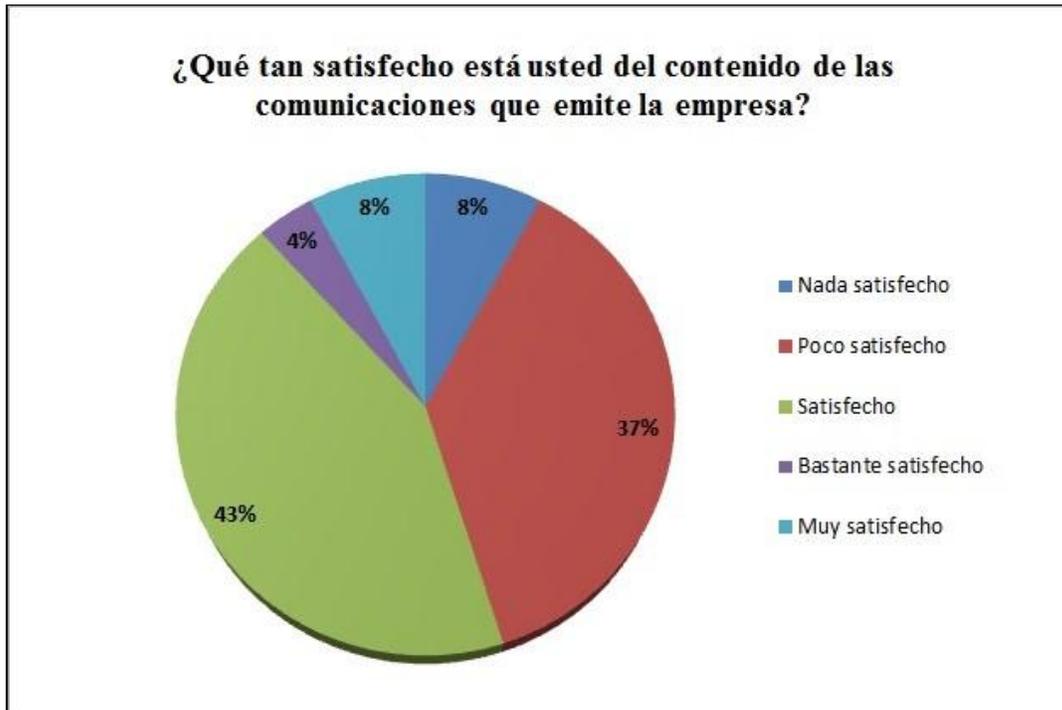
Estos resultados indican que los colaboradores del Grupo de Medios Panorama en Santo Domingo no relacionan ni identifican las acciones que realiza la empresa como una actividad permanente de comunicación.

En el Grafico No. 14, el 78 por ciento de los encuestados respondió que no se desarrolla la comunicación interna como una actividad permanente y planificada.

Esto da cuenta que los empleados del Grupo de Medios Panorama no reconocen las actividades que realiza la empresa en materia de comunicación como parte del proceso y por ende, no se sienten adheridos ni se sienten identificados. Esto se produce porque la empresa no tiene definido un programa de comunicación y lo que realiza lo hace de manera empírica sin dar cuenta de cuáles son las necesidades reales del público interno.

- **Satisfacción de la Comunicación Interna de la Empresa**

Gráfico No.15: Contenido de las comunicaciones que emite la empresa



Si algo ha quedado claro en esta investigación es que el contenido de las informaciones que emite la organización es bueno y valorado.

En es por tanto, que en el Gráfico No 15, vuelve a relucir la valoración de los empleados en cuanto al contenido.

El 43 por ciento de la muestra refleja que se siente simplemente satisfecho en contraste con el 37 que dice sentirse poco satisfecho.

Sin embargo, esto no es garantía de que los empleados realicen la labor como deben ser y con la motivación adecuado para un buen desempeño.

Gráfico No.16: Grado de satisfacción con la comunicación interna del canal 25



Cuando se le cuestiona a estos empleados acerca de la apreciación que tiene en sentido general del manejo de la comunicación interna es evidente que existe algún fallo.

El 53 por ciento de los colaboradores se siente poco satisfecho, el 27 por ciento satisfecho, un 8 por ciento bastante satisfecho y en un empate técnico con un 6 por ciento están muy satisfechos y nada satisfechos.

Estos números deben llamar a la empresa a reflexionar sobre que está haciendo mal que arroja números tan negativos en la valoración de la comunicación con los colaboradores, identificarlo y de inmediato erradicar lo mal hecho.

El manejo de la comunicación busca contribuir a la creación o fortalecimiento de una identidad corporativa.

Gráfico No.17: Valoración de la comunicación interna

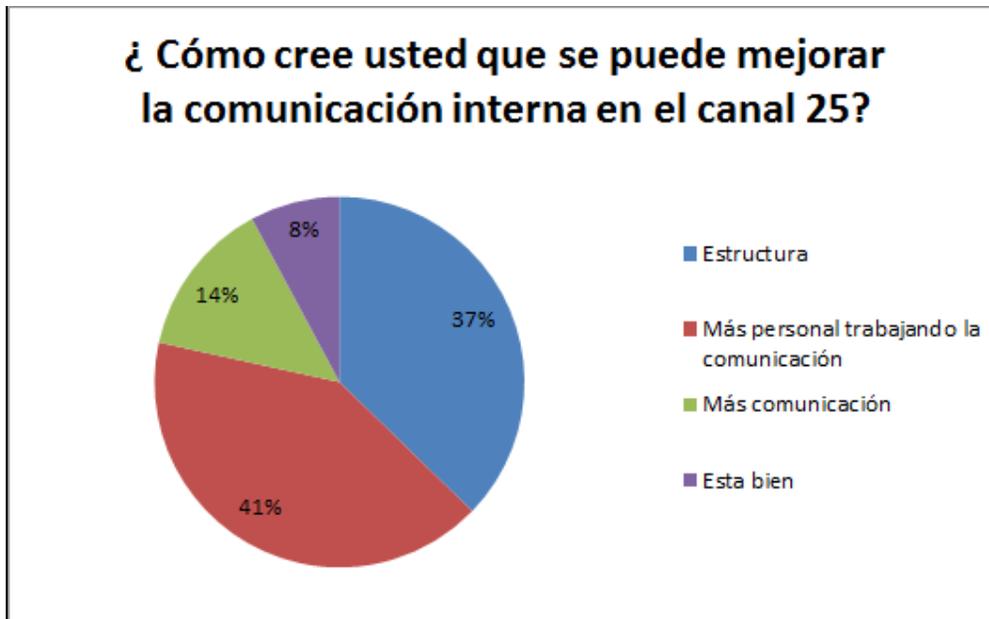


Cuando se cuestiona a los empleados sobre lo que más valoran de la comunicación 27 de los 51 encuestados respondieron que “Nada” y otros 20 la transparencia. Esto llama mucho la atención pues indica no se están utilizando elementos que de verdad logren conectar a los colaboradores con la labor que realiza la empresa en materia de comunicación.

El hecho de que más del 50 por ciento de la muestra no tenga ninguna valoración positiva de la comunicación debe llamar a preocupación a los gerentes de la empresa, pues indica que dada las circunstancias y el deficiente método de transmisión de los mensajes, los colaboradores no están entregando todo el potencial que podrían ofrecerle a la empresa de producción televisiva.

Esta pregunta, que tuvo la particularidad de ser abierta, refleja el descontento de los empleados con el manejo de la comunicación pero más que eso la desconexión con la empresa. Esto implica que no se establecen los flujos estratégicos de comunicación que, además de mantener informados, integrados y motivados a los miembros de la institución, les permite conocer los avances en la estrategia de negocios

Grafico No. 18: Propuestas de mejoras para la comunicación interna



En esta pregunta, más de 40 por ciento de la muestra concuerda en que la empresa debería tener más personas trabajando la comunicación interna. Esto evidencia la necesidad de los colaboradores de que el manejo de la comunicación se realice de manera permanente, fluida y con eficacia.

Esta parte de la investigación también demuestra que pese a que los colaboradores están satisfecho con el contenido, la frecuencia y hasta con el modo en que se emiten las informaciones de la empresa; esto no satisface por completo su necesidad informativa.

Con esta respuesta, es claro que los colaboradores valorarían el esfuerzo de la compañía en establecer una estructura de comunicación interna que logre mantener una armonía y un adecuado clima organizacional en la empresa que se dedica a las comunicaciones a nivel televisivo.

2.4. Análisis de la Observación del comportamiento general de los empleados del Canal 25, Grupo de Medios Panorama.

Durante el uso de esta técnica se pudo observar el comportamiento de los colaboradores y gerentes de la institución estudiada.

Un hallazgo importante durante el uso de esta técnica es que el manejo de la comunicación no exclusiva de una sola persona, en este proceso intervienen los encargados de cada departamento de manera arbitraria y sin protocolo establecido.

Por tanto, se irrespetaban en muchos casos los mandatos de una parte y de otra. Es decir, en ocasiones un gerente un área X daba un mandato a un colaborador y otro gerente de área Y cambiaba de manera radical el mandato anterior, mostrando incongruencia y falta de organización frente al empleado.

Además, se observó que por orden organizacional el manejo de la comunicación está en “manos” de la misma persona que se encarga del departamento de Recursos Humano pero tal y como comentábamos en el párrafo anterior no se realiza de esta manera, y por tanto, los colaboradores no se sienten identificados ni representados, según sus actuaciones.

Tampoco logran identificar cuando el encargado de RR.HH está ejerciendo un papel u el otro.

Los empleados no reconocen la línea de mando de la empresa, además, existe una desmotivación generaliza entre los miembros de la institución.

Aquí, los colaboradores realizan solo la labor que les toca sin mayores esfuerzo. Solo trabajan por la paga.

Otro punto que podríamos resaltar es la falta de integración de los dueños de la empresa con la comunicación y a su vez con los empleados de la empresa.

No se ve a la gerencia socializando ni interesa en conocer el sentir de los colaboradores.

Esto ha generado un clima de inseguridad y disgusto en general. Los empleados creen que son importantes y que no le importan a los dueños.

Ante lo expuesto, es claro que existen varios problemas de comunicación que mencionaremos a continuación:

- No hay políticas establecidas de comunicación.
- Existe desinterés y falta de compromiso por parte de la gerencia y de los empleados.
- No hay comunicación interdepartamental.
- Hay una ausencia de la cultura organizacional.
- Y finalmente, no existe una estructura, proceso o política que determine el manejo de la comunicación.

2.5. Análisis general sobre el estudio de la satisfacción de la comunicación interna en los colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama.

En sentido general, en el Grupo de Medios Panorama es imperativo realizar una reestructuración del esquema actual que cambie la percepción de los colaboradores sobre el manejo que se le da a la comunicación interna en esta empresa porque aunque hay ciertos aspectos de la comunicación que tienen buena valoración hay una gran parte de la muestra, según las encuestas realizadas, que entienden que la empresa se ha manejado de manera deficiente en este aspecto provocando un mal clima laboral y empleados disgustados.

La elaboración de un plan de comunicación y la creación de un departamento de comunicaciones o en su defecto la designación de un personal para la comunicación serán los ejes primordiales para cambiar la percepción y la insatisfacción de los colaboradores que pertenecen a la empresa. Un gran porcentaje de los que dicen estar disgustados con el manejo de la comunicación interna tiene apenas dos años o menos en la empresa lo que es un indicador que muestra que la empresa ha manejado la comunicación sin un parámetro que atrape al público interno.

En cuanto a valoración que hacen los empleados al manejo de la comunicación interna 27 de los 51 encuestados precisaron que no existe ningún elemento positivo que resaltar; estos resultados evidencian la desconexión que existe entre la gerencia y sus colaboradores que son la base de toda empresa.

Un punto positivo que podríamos resaltar en este análisis es que la empresa, quizás al azar, ha utilizado canales adecuados para la comunicación; y esto quedó demostrado cuando al cruzar los datos de las

herramientas que usa la empresa y la que prefieren los colaboradores un porcentaje importante de la muestra coincidían en las mismas respuestas.

La encuesta nos da al Teléfono, el contacto personal y la aplicación de mensajería WhatsApp como las que más usa la empresa y estas mismas herramientas son las que prefiere el colaborador.

El otro punto positivo es que todo relacionado al contenido de las informaciones es bien valorado por los empleados. Entienden que la información es clara, es oportuna precisa y se ofrece de forma llamativa.

Sin embargo, otros de los puntos que debe mejorar el Grupo de Medios Panorama en la administración del canal 25 es cultivar una base la comunicación organizacional y con esta una filosofía corporativa que muestre a los empleados cual es el norte de la empresa, en donde esta y hacia dónde quiere ir.

Para concluir esta parte, el indicador que más en cuenta deben tomar los empleadores es que el 53 por ciento de los encuestados están pocos satisfechos. Empleados insatisfechos provocan un pésimo clima organizacional y rinden poco en el desarrollo de sus funciones.

Luego del análisis de las encuestas, y de la observación, es indudable la insatisfacción y la percepción negativa de los colaboradores del canal 25 en Santo Domingo perteneciente al Grupo de Medios Panorama en cuanto al manejo de la comunicación interna en la empresa y la falta de un personal dedicado exclusivamente al manejo de la comunicación.-

Finalmente, la empresa si cuenta con los recursos y la capacidad necesaria para manejar de forma adecuada la comunicación pero esto estará siempre condicionado al interés de la gerencia.

Si la percepción y el grado de satisfacción de los colaboradores no cambia, tampoco lo hará la imagen de la comunicación interna ni mejoraran los resultados de la empresa

Conclusiones

Tras el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del Grupo de Medios Panorama, de la observación del comportamiento y de los hallazgos en la investigación se determinó lo siguiente:

- Existe un nivel muy bajo de satisfacción de los empleados del canal 25 del Grupo de Medios Panorama del manejo de la comunicación interna.
- La falta de un plan concreto de comunicación ha afectado la percepción y la satisfacción de los empleados en cuanto a la comunicación interna de la organización.
- La comunicación se maneja sin protocolo y de manera arbitraria.
- No existe una estrategia definida para la comunicación.
- Hace falta cultivar los métodos de comunicación interna de la empresa.
- El contacto personal, las llamadas telefónicas y la aplicación de mensajería WhatsApp son las principales herramientas utilizadas por la empresa para la comunicación.
- La herramienta preferida de los colaboradores es el WhatsApp para conocer las informaciones de la empresa.
- Aunque existen métodos de comunicación descendentes la mayoría de los empleados desconocen que pueden utilizarlo.
- Las comunicaciones se realizan sin generar un vínculo con los empleados.
- No se evalúa de manera periódica la comunicación.
- No hay una estructura organizacional definida.
 - La organización no ha definido, cultivado ni comunicado su filosofía corporativa.
 - No existe cultura organizacional.

Recomendaciones

En cuanto a los términos comunicativos, se recomienda al Grupo de Medios Panorama lo siguiente:

- Crear una estructura de Comunicación Interna o en su defecto un departamento de Comunicación Interna.
- Si no es posible crear el departamento pues designar a una persona que se encargue específicamente de trabajar el tema.
- Realizar una planificación estratégica de la comunicación anual
- Realizar estudios de clima laboral cada seis meses
- Crear un manual de gestión de crisis comunicativa
- Crear un buzón de sugerencia para el público interno
- Compartir visión, misión y objetivos corporativos de la empresa con los empleados.
- Mantener coherencia entre los mensajes emitidos por la empresa y las acciones de la misma.

En cuanto a los hallazgos de la investigación sobre la comunicación organizacional de la empresa sugiere:

- Reforzar la filosofía corporativa de la organización.
- Potencial una cultura comunicativa
- Gestionar un plan organizacional que marque el orden jerárquico de la compañía.
- Establecer un manual estratégico de manejo de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Acsendo. (2017). *Acsendo. Software de Talento Humano*. Recuperado de Acsendo. Software de Talento Humano: <http://www.acsendo.com/es/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Argenti, P. A. (2013). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid, España: McGraw-Hill Education .
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público*. Chile: Editorial Publicaciones Naciones Unidas .
- Arriagado Herrera, J., & Ulsen Rivas , J. (11 de Mayo de 2011). *Cultura Comunicativa*. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>
- Canal, 2. (7 de Octubre de 2015). *Canal 25rd*. Recuperado de Canal 25rd: <http://canal25rd.com/>
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégicas de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Castro, B. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla, España: Creative, Commons.
- EcuREd*. (14 de Diciembre de 2010). Recuperado de Enciclopedia en la red cubana : https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_Organizacional
- Elías, Joan ; Mascaray, José;. (1998). *Más allá de la Comunicación Interna*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Fajardo, O. (25 de Enero de 2009). *Friendly Business*. Recuperado de Friendly Business: <https://fbusiness.wordpress.com/2009/01/25/la-importancia-de-la-comunicacion-corporativa-en-las-organizaciones-claves-para-su-gestion/>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr, J., & Konopaske, R. (2013). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Mexico: McGraw - Hill Interamericana.
- Kinicki, A., & Kreitner , R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. . (14va edición). Mexico: McGraw-Hill.
- Melchor , M. (julio de 2016). *Amitzy.com*. Recuperado el 24 de Febrero de 2017, de Amitzy.com: <https://www.amitzy.com/blog/15-herramientas-para-establecer-una-buena-comunicacion-interna-en-tu-empresa>
- Melchor , M. (Julio de 2016). *Amitzy.com*. Recuperado de Amitzy.com: <https://www.amitzy.com/blog/15-herramientas-para-establecer-una-buena-comunicacion-interna-en-tu-empresa>
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centros de Estudios Financieros.
- Nieves Cruz , F. (6 de Agosto de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>
- Robbins , S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organozacional*. Mexico: Pearson.
- Sánchez Herrera, J., & Pintando Blanco , T. (2014). *Nuevas Tendencias en Comunicación Estratégica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Santana , C. (20 de Agosto de 2013). *Blog. acsendo.com*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://www.acsendo.com/es/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Thompson, A. (2012). *Administracion Estrategica*. McGraw-Hill.
- Timoteo Álvarez , J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en la gestión de negocios (2da ed.)*. . España: Ediciones Díaz de Santos.
- TVonline.com*. (2013). Recuperado de TVonline.com.do: <http://tvonline.com.do/23-canal-25-telemedios-dominicanos-online-en-vivo>
- Villalona, N. (2013). *Micropoderes: comunicación interna para empresas con futuro. (Ira. Ed.)*. España: Plataforma editorial.

Anexos

ANEXO I

- Estudio de la satisfacción de la comunicación interna en los colaboradores de Santo Domingo del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama

Cuestionario para colaboradores de Santo Domingo Canal 25

1. Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Edad

- a) 20 a 25
- b) 25 a 30
- c) 30 a 35
- d) Más de 35

3. Estado Civil

- a) Casado
- b) Soltero
- c) Unión Libre

4. ¿Qué tiempo tiene en la empresa?

- a) Menos de 2 años
- b) De 2 a 5 años
- c) De 6 a 10 años
- d) De 11 a 20 años
- e) Más de 20 años

5. ¿A qué departamento pertenece?

- a) Prensa
- b) Administración
- c) Producción

6. ¿Cuáles canales o herramientas utiliza la empresa para comunicarse a lo interno de la organización?

- a) Personal
- b) Memorándums
- c) Correo Electrónicos
- d) Teléfonos
- e) Reuniones
- f) Murales
- g) Whatsapp
- h) Grupos de Whatsapp
- i) Otros, (Especifique) -----

7. ¿Cuál canal o herramientas prefieres para recibir las informaciones?

- c) Personal
- d) Memorándums
- e) Correo Electrónicos
- f) Teléfonos
- g) Reuniones
- h) Murales
- i) Whatsapp
- j) Grupos de Whatsapp
- k) Otros, (Especifique) -----

8. ¿Cuál canal o herramientas utilizas con más frecuencias para conocer las informaciones de la empresa?

- a) Personal
- b) Memorándums
- c) Correo Electrónicos
- d) Teléfonos
- e) Reuniones
- f) Murales
- g) WhatsApp
- h) Grupos de WhatsApp

9. ¿Con qué frecuencia recibes informaciones de la empresa??

- a) Diario
- b) Interdiario
- c) Semanal
- d) Mensual
- e) Anual

10. ¿Cómo generalmente conoce las informaciones de la empresa?

- a) A través de rumores
- b) Canales informales de comunicación
- c) Canales formales

11. ¿Le parece que la información que recibe es útil e importante para el desarrollo de sus actividades?

- a) Malo
- b) Deficiente
- c) Regular
- d) Bueno
- e) Excelente

12. ¿Le parece que la información que recibe es claro y oportuna?

- a) Malo
- b) Deficiente
- c) Regular
- d) Bueno
- e) Excelente

13. ¿Entiende usted que la información se ofrece en el momento preciso y de forma llamativa? Siendo 5 excelente y 1 deficiente.

- a) Malo
- b) Deficiente
- c) Regular
- d) Bueno
- e) Excelente

14. ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

- a) Sí
- b) No

15. ¿Qué tan satisfecho está usted del contenido de las comunicaciones que emite la empresa?

- a) Nada satisfecho
- b) Poco satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Bastante satisfecho
- e) Muy satisfecho

16. En General, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna del canal 25?

- a) Nada satisfecho
- b) Poco satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Bastante satisfecho
- e) Muy satisfecho

17. ¿Qué es lo que más valora de la comunicación interna de su empresa?

18. ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la comunicación interna en el canal 25?

ANEXO III

Tabla de las Encuestas aplicadas a empleados del Canal 25 del Grupo de Medios Panorama

Tabla No.1

1. Sexo		
Masculino	Femenino	Total General
32	19	51
Porcentaje Masculino	Porcentaje Femenino	Porcentajes del Total
63%	37%	100%

Tabla No.2

2. Edad	
Rango de Edades	No. de Personas
20-25	5
25-30	12
30-35	22
35 o más	12
Total	51

Tabla No.3

3. Estado civil	
Soltero	22
Casado	25
Union libre	4
Total	51

Tabla No.4

4. ¿Qué tiempo tiene en la empresa?	
Menor de 2 años	50
2-5 años	1
6-10 años	0
11-20 años	0
Mas de 20 años	0
Total	51

Tabla No.5

5. ¿A qué departamento pertenece?	
Prensa	35
Administración	1
Produccion	15
Total	51

Tabla No.6

6. ¿Cuáles canales o herramientas conoce el empleado que utiliza la empresa para comunicarse a lo interno de la organización?	
Personal	44
Memorándums	16
Correo electronico	19
Telefono	45
Reuniones	28
Murales	19
Whatsapp	33
Grupos de whatsapp	24
Otros,	2

Tabla No.7

7. ¿Cuál canal o herramientas prefieres para recibir las informaciones?	
Personal	20
Memorándums	4
Correo electronico	16
Telefono	24
Reuniones	8
Murales	2
Whatsapp	26
Grupos de whatsapp	8
Otros,	0

Tabla No.8

8. ¿Cuál Canal o herramientas utilizas con mas frecuencia para conocer las informaciones de la empresa?		
Personal	9	13%
Memorándums	2	3%
Correo electronico	12	17%
Telefono	12	17%
Reuniones	2	3%
Murales	1	1%
Whatsapp	20	28%
Grupos de whatsapp	13	18%
Otros,	0	0%
	71	100%

Tabla No.9

9. ¿Con qué frecuencia recibes informaciones de la empresa?		%
Diario	40	78%
Interdiario	3	6%
Semanal	6	12%
Mensual	2	4%
Anual	0	0%
Total	51	

Tabla No.10

10. ¿Cómo generalmente el empleado conoce las informaciones de la empresa?	
A traves de rumores	14
Canales informales de comunicación	3
Canales formales	34
Total de entrevistados	51

Tabla No.11

11. ¿Les parece que la información que recibe es util e importante para el desarrollo de sus actividades?		
1	Malo	2
2	Deficiente	15
3	Regular	21
4	Bueno	6
5	Exclelente	7

Tabla No.12

12. ¿Les parece que la información que recibe es Clara y Oportuna?		%
No	21	41%
Si	30	59%
Total	51	

Tabla No.13

13. ¿Entiende usted que la información se ofrece en el momento preciso y de forma llamativa?	
No	22
Si	29
Total	51

Tabla No.14

14. ¿Se desarrolla en su empresa la comunicación interna como una actitud permanente y planificada?	
Si	11
No	40
Total	51

Tabla No.15

15. ¿Qué tan satisfecho está usted del contenido de las comunicaciones que emite la empresa?		
Nada satisfecho	4	8%
Poco satisfecho	19	37%
Satisfecho	22	43%
Bastante satisfecho	2	4%
Muy satisfecho	4	8%
Total	51	

Tabla No.16

16. En general ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna del canal 25?		
Nada satisfecho	3	6%
Poco satisfecho	27	53%
Satisfecho	14	27%
Bastante satisfecho	4	8%
Muy satisfecho	3	6%
Total	51	

Tabla No.17

17. ¿Qué es lo que más valora de la comunicación interna?	
Nada	27
Transparencia	20
Agilidad	3
Oportuno	1
Total	51

Tabla No.18

18. ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la comunicación interna en el canal 25?	
Estructura	19
Más personal trabajando la comunicación	21
Más comunicación	7
Esta bien	4
Total	51