



Escuela de graduados

**Trabajo final para optar por el título de:
“Master en Gerencia de la Comunicación Corporativa”**

Título:

Análisis del Clima Organizacional de Listín Diario

Sustentante:

Mayra Pérez Castillo

2013-1663

Asesora

Alicia Alvarez

**Santo Domingo, D.N.
Diciembre, 2014**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se hace con el objetivo de analizar la cultura organizacional de Editora Listín Diario, una empresa con 125 años en el mercado, con un posicionamiento privilegiado, logrando ser llamado “El Periódico de los Dominicanos”. Partiendo del resultado se tendrá una herramienta científica que facilite su mejor funcionamiento, garantizando la salud emocional internamente.

La presente desglosa conceptos que facilitan la interpretación de los datos recopilados, entre ellos: Cultura organizacional, clima organizacional, identidad corporativa, filosofía corporativa, satisfacción laboral, entre otras definiciones desglosadas con la intención de dar sustento teórico a este análisis.

Debido a que existen diversos materiales bibliográficos que aportan información sobre la cultura organizacional y el clima laboral, al realizar la investigación se dispone de los recursos necesarios que aportan las referencias de textos para que el estudio sea objetivo y cumpla, a su vez, con los objetivos propuestos.

Para este análisis se utilizó como técnica de investigación el método cualitativo-cuantitativo debido a que esta combinación da la oportunidad de cerrar trechos en los datos adquiridos y profundizar sobre la problemática, otorgando cifras sobre la situación y a la vez, da la facilidad describir aspectos no explorados.

Luego de investigar la situación del clima organizacional de Listín Diario, se llega a la conclusión de que su análisis encaminará a encontrar una mejora a la situación actual y, a la vez, propiciar un cambio de conducta orientada a la integridad organizacional.

También hará una contribución a un trabajo en equipo y enriquecido por el interés de los diferentes departamentos de Listín Diario.

INDICE

Capítulo I: Marco Teórico.....	11
Clima Organizacional	12
Cultura Organizacional	17
Satisfacción Laboral.....	24
Identidad Corporativa	30
Filosofía Corporativa	34
Comunicación Organizacional	36
Capítulo II	39
Diagnóstico	39
Propuesta	42
Conclusiones.....	49
Recomendaciones	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición de la cultura organizacional	21
Tabla 2. Remuneraciones	27
Tabla 3.Elementos de la Identidad Corporativa.....	33
Tabla 4. Propuesta para cambio de valores	27

LISTA DE FIGURAS

Figura 2. Intranet interactivo	44
Figura 2. Promoción de valores.....	44
Figura 3. Promoción de valores en murales	45
Figura 4. Promoción en pantallas	45
Figura 5. Promoción en revista interna	46
Figura 6. Promoción en paredes.....	47
Figura 7. Promoción de valores en productos	48

INTRODUCCIÓN

Editora Listín Diario C. x A., es una empresa con 125 años en el mercado de las comunicaciones, sus impresos son avalados por un periodismo responsable y objetivo que nos hace merecedores de ser llamados “El periódico de los dominicanos”.

Editora Listín Diario cuenta con una amplia gama de revistas especializadas y ocasionales que refuerzan su liderazgo en el mercado nacional, abarcando el conglomerado de público en edades comprendidas desde los 6 a los 80 años.

Listín Diario posee un contenido de secciones fijas y suplementos especiales que abarcan todos los intereses y necesidades de su target.

No obstante, su cultura organizacional se ha visto empañada por valores que no son conocidos ni promovidos a lo interno de la entidad y que en ellos se encuentran objetivos financieros. Tampoco están acorde a la estimulación de la práctica diaria. Por lo que se hace necesario analizar la situación actual de la empresa en su clima organizacional.

i. Delimitación y ubicación del problema y del campo de investigación

La investigación se realizó en la sede principal de Editora Listín Diario, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2014.

Las encuestas y entrevistas se realizaron a los principales directivos y responsables de la comunicación interna, encargados de departamentos y a los colaboradores del departamento de redacción de Editora Listín Diario.

Se realizó además como parte de nuestra investigación una observación participante y un estudio documental y bibliográfico.

A través del presente análisis se investigó el clima organizacional de Editora Listín Diario y la manera en la que esta es promovida internamente.

Esto se hace desde el punto de vista de la cultura organizacional y la naturaleza de la entidad corporativa, así como la evolución y crecimiento que ha tenido Editora Listín Diario en la manera que se proyecta a lo interno.

• Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación se hace con la intención de que la cultura organizacional de Editora Listín Diario tenga una herramienta científica que facilite su mejor funcionamiento, garantizando la salud emocional internamente.

El presente análisis es una investigación:

Teórica: Esta investigación es teórica porque se analizó documentación sobre el clima organizacional de Listín Diario con la finalidad de ampliar los conocimientos existentes y, a su vez, enriquecerlos con aspectos frutos de la misma.

Gracias a que Editora Listín Diario es una empresa de renombre y hasta el momento la más antigua de su tipo en el mercado dominicano, existe la documentación suficiente para escudriñar y formular teorías. Así también como establecer soluciones a las problemáticas existentes hasta el momento respecto al clima laboral, la cultura organizacional, su filosofía corporativa y posibles dificultades en su comunicación.

Metodológica: Gracias a las herramientas de investigación a utilizar, entrevista y el cuestionario, se podrá hacer un análisis sobre el clima organizacional del Listín Diario en el período septiembre, octubre y noviembre de 2014. Con las que analizará la situación actual del objeto de investigación.

En este sentido primero se utilizó la observación participante como una herramienta que ofrece una perspectiva general, generando premisas para la profundidad asertiva del tema en cuestión, es decir, en esta etapa el investigador se adentró a la vivencia diaria de Listín Diario dentro de las funciones desempeñadas en el departamento La Redacción.

Partiendo de este paso se continuó haciendo el análisis de los documentos y de los canales de comunicación para de esta manera determinar la funcionalidad efectiva o neutra de estas herramientas útiles para propiciar un clima de confianza y satisfacción laboral.

Finalmente, pero no menos importante, fueron aplicados los cuestionarios a ejecutivos y colaboradores de La Redacción de Listín Diario, con cuyos resultados se analizó más objetivamente los datos anteriormente descritos, se diagnosticó la situación actual del clima organizacional y sus dependencias, para en lo adelante establecer las recomendaciones de lugar.

Práctica: El día a día de La Redacción de Listín Diario implica de una convivencia equilibrada, que determina la calidad en el rendimiento de sus colaboradores, por lo que es bien analizar los factores que incidan negativamente en las metas preestablecidas a modo individual y grupal.

Siendo el principal objetivo el aportar a una mejora de la conducta de los colaboradores y por ende a un clima organizacional más saludable para los miembros de Listín Diario y que se cumpla la frase que acompaña siempre los discursos de los directivos de esta entidad: “En el Listín somos una familia”.

Es sensato destacar que en lo siguiente, esta investigación llevará aportes a distintos sectores:

Aspecto Social: Editora Listín Diario podrá tomar iniciativas que encaminen a sus colaboradores a un clima organizacional de Listín Diario.

Aspecto Cultural: En lo que concierne a la cultura organizacional de Listín Diario, esta investigación generará un impacto, ya es muy probable que se diseñen estrategias para que la actitud de los colaboradores sea de mayor cercanía y entusiasmo a los proyectos e iniciativas de esta empresa y sean buenos embajadores de la misión, visión y valores de esta.

Partiendo de lo anteriormente expuesto se puede decir que este diagnóstico es muy pertinente para la creación de estrategias que encaminen al mejoramiento continuo de la entidad.

ii. Objetivos de la investigación

Objetivo general

- ✓ Analizar el clima organizacional de Listín Diario.

Objetivos específicos

1. Determinar el grado de conocimiento de los colaboradores sobre el clima organizacional de Listín Diario.
3. Ponderar la promoción del clima organizacional de la empresa en los quehaceres diarios.
4. Estudiar los canales y medios utilizados para comunicar la filosofía corporativa internamente.
5. Identificar la motivación de los colaboradores de Listín Diario.
6. Definir la comunicación Interna de Listín Diario.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación del clima organizacional en el Listín Diario?
- ¿Conocen los colaboradores de Listín Diario la filosofía corporativa de la entidad?
- ¿En el Listín Diario se da promoción interna a a su cultura corporativa?
- ¿Cuáles medios y canales de comunicación se utiliza en Editora Listín Diario para dar a conocer su misión, visión y valores?
- ¿Qué impacto tiene la filosofía corporativa de Listín Diario en sus colaboradores?

iii. Idea a defender

- H1** Los empleados de Editora Listín Diario están desmotivados. (descriptiva).
- H2** Los valores incluidos en la filosofía corporativa no corresponden a la actividad diaria de Editora Listín Diario. (correlacional).
- H3** La comunicación interna de Listín Diario se desarrolla con fluidez. (descriptiva).

Operacionalización

H1 Los empleados de Editora Listín Diario desconocen la filosofía corporativa de la entidad. (Descriptiva).

Variables	Clima organizacional
Definición Conceptual	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.
Definición Operacional	Definición y claridad del trabajo que realiza en una entidad, matizada por criterio moral que caracteriza la firma y el destino al que camina.
Dimensiones	Creencias y valores
Indicadores	- Nivel de satisfacción. -Relaciones. -Motivación.

H2 Los valores incluidos en la filosofía corporativa no corresponden a la actividad diaria de Editora Listín Diario. (correlacional).

Variable	Valores	Actividad diaria
Definición conceptual	Conjunto de normas, por lo regular morales, con las que se identifica una organización.	Son las prácticas que se llevan a cabo día a día en un ámbito laboral.
Definición operacional	Es el conjunto de prácticas con la que se busca la armonía y coherencia del clima corporativo.	Acciones que diariamente se realizan en una jornada de trabajo.
Dimensión	Alcance y proyección	Realización
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Interna - Conocimiento de los empleados sobre los valores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conducta. -Relaciones. - Conocimiento sobre la filosofía corporativa de Listín Diario.

H3 La comunicación interna de Listín Diario se desarrolla con fluidez. (descriptiva).

Variables	<i>Comunicación Interna</i>
Definición Conceptual	Conjunto de recursos que utiliza una empresa para difundir sus informaciones al conjunto humano que lo conforma.
Definición Operacional	Difusión de mensajes a lo interno de Editora Listín Diario.
Dimensiones	Ejecución
Indicadores	-Consultas de canales de comunicación -Utilidad de los recursos de comunicación

iv. Aspectos Metodológicos

La presente investigación corresponde a un estudio de carácter:

Correlacional: La presente investigación será correlacional porque se compararán y relacionarán diversos aspectos del clima organizacional de Listín Diario para su mejor estudio.

Descriptivo: El presente análisis corresponde a un estudio de carácter descriptivo porque se abordará descriptivamente la situación de Listín Diario con respecto al clima organizacional.

• Técnicas de la investigación

Análisis documental

1.- Lectura documentos, tanto web como físicos de Listín Diario.

Esta técnica aportó información sobre:

- Reseña histórica de Listín Diario.
- Grupo de colaboradores de Listín Diario.

2.- Entrevistas a ejecutivos y colaboradores.

Se aplicó dos cuestionarios a colaboradores de la redacción y uno a ejecutivos de la empresa. **(Ver anexo 2, 3 y 4)**

- **Técnica de investigación cualitativa-cuantitativa aplicada.**

Instrumentos de investigación: **Se realizó tres encuestas:**

1.- Encuesta aplicada a editores. 8 preguntas cerradas **(ver anexo 5)**.

2.- Encuesta aplicada a los colaboradores de la redacción

Encuesta de 11 preguntas cerradas **(ver anexo 6)**

3.- La observación (Guía de observación, **anexo 5**)

En esta etapa fue una observación participante.

Objetivo específico de la observación

Registrar sistemáticamente el comportamiento de los colaboradores que laboran en la redacción de Listín Diario.

- ***Unidad de observación***

- Los periodistas que laboran en la redacción de Listín Diario.

Indicadores:

- Actitud laboral.
- Comportamiento.

Estas técnicas de recogida de datos, se aplicaron en las fases siguientes:

Primera fase: Investigación bibliográfica

Segunda fase: Estuvo centrada en cuestiones teóricas, aplicación de entrevistas.

Tercera fase: En la realización de la observación.

Cuarta fase: Consistió en el diseño y aplicación de la encuesta dirigida a los responsables de la comunicación interna y ejecutivos del departamento de la redacción.

Quinta fase: Diseño y aplicación de encuesta dirigida a los colaboradores que trabajan en la redacción.

- **Criterios tenidos en cuenta para la selección del universo.**

Tipo de muestra: No probabilística

*Al evaluar lo factible que sería entrevistar a los periodistas que conforman la redacción de Listín Diario, se llega a la conclusión que para una mejor y acabado información para realizar **el Análisis del Clima Organizacional de Listín Diario** se entrevistó a 47 de los colaboradores que laboran dentro de la redacción de Listín Diario, como parte representativa del universo.*

- **Principales ejecutivos: 5.**

Total de entrevistas: 52 personas.

CAPÍTULO I- Marco teórico o conceptual

La vida de las organizaciones

Desde hace unos años es bien sabido que las organizaciones funcionan de lo interno hacia lo externo y que su fortaleza y desarrollo en el mercado, en gran parte, depende en el cómo se comporte internamente, es decir, que los recursos humanos de las organizaciones influyen en cómo se perciba y llegue el producto y/o servicio a los clientes.

Pero ¿Qué pasa cuando los empleados se sienten a disgusto? La respuesta no es para nada complicada: Cuando los colaboradores no sienten parte de la empresa o simplemente están incómodos con ella, laboran de la misma manera, quizás solo para cumplir un horario y por la remuneración económica, el sentido de pertenencia es ausente, el entusiasmo de hacer una labor eficiente no está, en otras palabras, lo que esperan los directivos de sus colaboradores es diferente a lo que ellos realizan.

El reto de las organizaciones es hacer un equilibrio entre lo que desea la empresa y lo que hacen los colaboradores. ¿De qué manera? Creando un sentimiento de bienestar interno, en el que los miembros se sientan parte de la estructura organizacional, que son parte del crecimiento y desarrollo de la empresa, que son escuchados, que la opinión cuenta y que su empeño es el mejor bastón para alcanzar la cúspide del mercado.

Para lograr este objetivo la gestión de la comunicación juega un papel muy importante, ya que ella es la que hace que a lo largo y ancho de la estructura se escuche un mismo mensaje y que se pongan en práctica todos los elementos de la filosofía corporativa. Que todo lo que se hable y escuche en la parte superior, también sea del saber del resto y viceversa, es cerrar los trechos interdepartamentales y hacer que un mismo pensar mueva a todas las personas sin importar el cargo de las personas, para luego traducirse en calidad y garantía de productos o servicios a los exterior.

Clima laboral

Para Forehand y Gilmer (1964) el clima laboral es el resultado de un conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la empresa, describe desde la manera en la que se comportan sus miembros, los rituales, el pensamiento en común, la estructura organizacional y demás cualidades que la identifican como diferente a las demás de su tipo.

Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez, (2010), abundan sobre este tema, considerándolo como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto clima organizacional. “La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima, su uso asiduo en el lenguaje para ellos en su interacción laboral”, (p. 14).

En ese sentido se interpreta la teoría de estos autores como la determinación conceptual que en la actualidad adoptan las organizaciones con la finalidad de hacer de la vida diaria en la organización una experiencia de mayor satisfacción que aporte a la productividad efectiva individual, provocando el desarrollo colectivo y significativo para la organización.

Estos investigadores relacionan el clima organizacional con la satisfacción laboral.

Indican que durante las pasadas décadas, en muchas investigaciones se obtuvieron resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales de clima organizacional sobre diferentes variables individuales, tales como la satisfacción laboral. Algo de gran asertividad debido a que las apreciaciones de los individuos de una forma u otra se ven reflejadas en el entorno laboral y hacen eco en el desenvolvimiento colectivo, ya que un colaborador satisfecho será un ente de estimulación y opiniones positivas dentro y fuera de cualquier entidad.

En ese sentido, un empleado satisfecho es un activo de compromiso, eficiencia, trabaja extra, multiplicación de los bienes materiales y personales de la empresa, pacificador y otros elementos sumamente importantes para la expansión positiva dentro del clima laboral.

Tal como lo explican dichos investigadores: “Diferentes estudios transversales han ofrecido resultados que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con la satisfacción laboral y diferentes

dimensiones de la misma: el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional y la propensión al abandono”, (p. 17).

Acosta, Fernández y Mollón, (2002) ponderan que: “El clima organizacional se puede apreciar como algo descriptivo, que se refiere a la forma en la que los trabajadores perciben, de acuerdo a sus patrones; la organización y la satisfacción laboral. Ambos términos tienen puntos de convergencia, pero no significan lo mismo”, (p. 271).

Detallan que si parte de presupuesto de que la satisfacción es la medida o expresión más particular del clima, entonces es relevante evaluar los grados de satisfacción laboral, lo cual nos permitirá valorar el clima en que se encuentre inmersa la institución. Ello depende de la capacidad que se tenga de dirigir de manera participativa la empresa en cuestión.

Para estos autores la cultura se debate en la interconexión reiterada de tres cuestiones:

- Las creencias.
- Las asunciones sobre determinados aspectos.
- El comportamiento de las personas sustentado en los anteriores elementos.

De acuerdo a este planteamiento se entiende perfectamente que existen elementos que influyen en el clima laboral, las creencias de los individuos permeará en la manera en que se entiendan los roles y lo apliquen a la vez con la aceptación favorable de las iniciativas desglosada.

Es decir, que tanto las creencias como la aceptación del recurso humano de una entidad, determinarán el comportamiento de esas personas en el ámbito laboral empresarial.

Desglosan que, esta cultura, se integra con la incidencia de un grupo de aspectos que la diferencia de otras instituciones y empresas. Entre ellos pueden señalarse los siguientes:

- El sentido de pertenencia de sus protagonistas.
- Posición proclive al trabajo y la toma de decisiones en equipo.
- La forma en que se percibe el componente humano, en las empresas en cuestión.
- La coordinación y la manera en que se instrumentan las tareas.

- Forma en que se ejerce el control y el autocontrol para el perfeccionamiento de la labor que se despliegue.
- Asunción de riesgos calculados y diferencia con la temeridad y excesiva audacia.
- Criterios para estimular y reconocer los mejores resultados.
- Abordaje de los conflictos de manera abierta entre trabajador.
- Enfoque centrado por directivos y los empleados, hacia los objetivos y resultados a alcanzar.
- Posición ante el cambio, lo cual conlleva a evaluar constantemente el entorno en donde se desarrolla.

Lo dicho hasta aquí deja claro que las organizaciones una de las fuerzas más relevante de las empresas es su recurso humano y que su satisfacción e identificación con la empresa influye en el éxito de esta. No obstante, es una responsabilidad del superior propiciar ese estado en cada uno de sus subalternos.

Tal como lo plantea Bob Nelson (1999), “la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes le prodigan en el día a día” (p. 69).

Explica que el trato de la dirección hacia los trabajadores, el cómo los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo encaminará a un rendimiento excepcional. Asimismo, este ambiente deberá estar acompañado de: Dar flexibilidad en los horarios o proporcionar el mejor equipo de trabajo para conseguir que se hagan bien las tareas asignadas, aunque quizá cueste más, pero, sin duda alguna, será una buena inversión, detalla este autor de 1001 Formas de Motivar.

Conviene subrayar que cada accionar debe estar acompañado de una comunicación efectiva, ya que de esta dependerá gran parte del estímulo de los

individuos. Como resalta Nelson en su escrito: “La comunicación es el único medio que mantiene unida una empresa”(p.16).

En la comunicación descansa la prontitud y rendimiento sustancial de los empleados, razón por la que según Nelson (2005), a los empleados se les debe mantener bien informados y que sean parte de las tomas de decisiones en la medida de lo necesario para que de esta manera sean más productivos y se sientan partícipes.

Para este investigador no cabe la menor duda de que los empleados bien informados son empleados motivados y se convierten en parte vitales de la organización. De la misma manera, se despierta la creatividad producto del compromiso que asume la persona de hacer mejor su gestión laboral. Lo más importante en esta parte, es que el sentir de realizar las tareas de forma enriquecida surge voluntariamente.

“Las mejores organizaciones encuentran maneras de brindarles el tiempo, el respaldo y los medios que necesitan sus colaboradores para estimular el pensamiento creativo”, resalta Nelson (1999). Asimismo, lamenta que en muchas organizaciones el ritmo apresurado deja poquísimo tiempo para que los empleados se detengan a pensar y crear.

Dicho de otra manera, no es raro hallar estructuras laborales en las que las personas tengan que utilizar su tiempo de almuerzo para ponerse al día con sus tareas y quedarse hasta la noche haciendo lo mismo, esto a la corta o a la larga genera agotamiento físico y emocional generando luego decepciones.

Es relevante que los integrantes de toda estructura laboral tengan la oportunidad de relajarse, reírse de algún chiste con sus compañeros o simplemente alejarse de lo que implique trabajo por un momento.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que continuamente los colaboradores se deben reavivar con nuevas asignaciones y retos en los que sientan que aprenden algo nuevo, esto despertará un nerviosismo positivo en ellos que como consecuencia tendrá emoción al trabajar.

Promocionar el trabajo en equipo es una estrategia que también despierta la creatividad, según Nelson (1999): Laborar en grupos aporta a que los integrantes se estimulen uno a otro en la búsqueda de mejorar sistemas y procesos de la empresa, así como resolver problemas. Cuando estos ven su meta alcanzada, la vivencia de esa experiencia es muy satisfactoria y genera o puede generar una fuerte identificación con el equipo y que se sientan orgullosos de sus logros.

Una recomendación de este investigador es que cuando surjan problemas en los equipos o alguna segmentación a la cual ellos pertenezcan es saludable involucrarlos en la búsqueda de una solución. Mientras que en ninguna manera el empleador puede desenvolverse con acusaciones en el caso de que la problemática haya sido propiciada por algún miembro, todo lo contrario, se debe enfocar la situación como un reto que debe asumir el equipo como representación de cada una de sus partes.

El ambiente de culpabilidad limita y agota la energía de quienes de desempeñan en él, por tanto, los problemas hay que manejarlos como oportunidades de mejoras en vías de crecimiento y desarrollo, nunca como un juicio en el que hay que hallar un culpable porque de esta manera el clima laboral será tenso y se estancará la labor empresarial.

Lo anteriormente expuesto tiene cierta afinidad con la tesis de que la motivación viene dada de la interacción e los individuos con la situación, definida por Robins y Judge (2009).

Ambos consideran que involucrar a los trabajadores incrementa su compromiso con el éxito de la empresa, asimismo, subrayan que la lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que les afecte y con el incremento de su autonomía y de control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

Pues como ya se ha dicho, mientras más conozca una persona a la empresa a la que pertenezca y sus objetivos más interesado estará en colaborar y se identificará con mayor intensidad.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional forma parte del clima organizacional, son muchos los investigadores los que coinciden que al igual que cultura de las naciones, la presente en las empresas es parte del fortalecimiento sano de la identidad y de esta manera modela comportamiento y formas e pensamientos, generando lo que muchas veces escuchamos decir: “Los empleados de tal empresa se comporta de esta manera, o hablan de tal forma”.

Y es que para conocer una empresa solo hay que conocer su cultura, todo cuanto tiene que ver con el comportamiento de los recursos humanos dentro de la empresa.

El concepto que despliega Fernández Collado, (1999), sobre cultura organizacional la destaca como el conjunto de creencias, valores y manifestaciones culturales de la organización, es por ello, que la cultura organizacional distingue a una empresa de la otra.

Dicho de otra manera, la cultura organizacional es la forma de ser y comportarse de una organización, es el sello que lo identifica.

Tan relevante es el comportamiento del personal dentro de la organización que ha sido campo de estudio de muchos investigadores como Chiavenato, (2005), quien plantea una relación entre el comportamiento organizacional con las cuestiones prácticas en el sentido de que ayuda a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados que los alcanzados a lo largo de su trayectoria.

Para este autor este comportamiento tiene tres niveles:

Macroperspectiva:

Se refiere al estudio de la organización como grupo, se basa en el cómo comunicar, liderar, tomar decisiones, manejar el estrés, manejar el conflicto, manejar negociaciones, tipos de poder, tipos de políticas y coordinar las actividades del trabajo.

Mesoperspectiva:

Se concentra en el comportamiento de las personas que trabajan en equipos, es decir, el fuerte de este tipo de comportamiento organizacional hace énfasis en las segmentaciones de grupales de la empresa, sus dinámicas y aptitudes entre sus miembros.

Microperspectiva:

La orientación de investigación es hacia el comportamiento individual y su psicología. Es decir cómo cada miembro se desempeña en sus labores y sus efectos de ese comportamiento en la productividad de a persona, así como su motivación personal para realizar sus tareas, la satisfacción en el trabajo, sus sentimientos y la forma en la que asumen su lugar de trabajo.

Una experiencia compartida

La cultura brinda a los empleados un sentido de identidad organizacional y estimula al compromiso de realizar tareas concretas fomentadas en los valores de la empresa, dice Daft, (2006).

Dicho con otras palabras lo que pretende explicar este autor es, que a medida en que los individuos o grupos de personas de una estructura organizacional sean impactados por la promoción de los valores en esa misma forma e intensidad se podrá generar una armonía o coherencia en el comportamiento que se desea como empresa.

Asimismo, el rendimiento laboral-personal estará siempre motivado por la integración de pensamiento/conducta a lo interno de esa estructura, y como bien dice el proverbio

popular: **“La unión hace la fuerza”**, esa fuerza es la que debe buscar la organización con miras a la eficacia de las labores.

El escritor de la tercera edición de “La Experiencia del Liderazgo”, lo expone de la siguiente manera: La cultura graba una serie de reglas tácticas en la mente de los colaboradores que son fundamentales a la hora de determinar el comportamiento y, por tanto, afectan al desempeño de la organización.

Estas ideas son las que generan un ambiente laboral de confianza por lo que es más probable que las personas generen ideas y pensamientos que se compartan en aras de mejoramiento continuo. No cabe duda de que de inmediato surgirá la creatividad y la calidad de todo cuanto se emprenda y de manera obligatoria se reflejará al exterior de la empresa cuando vea alcanzadas o superadas sus metas.

Los compromisos que asumen los colaboradores de forma espontánea vienen dados por la firmeza cultural de cada organización.

¿Cómo generar la cultura?

El estilo de vida de una organización al igual que los grupos sociales vienen dados de las formas de ver y hacer las cosas, unos lo hacen de forma inducida, otros de manera involuntaria.

Sin embargo, es un deber de los líderes de la empresa diseñar el pensamiento y el accionar dentro y fuera de la organización, con razones a generar una armonía y fortaleza que favorezcan al cumplimiento de la visión empresarial y todas aquellas metas diseñadas en pro de la misma. ¿Cómo lograrlo? Generar una cultura no es algo que se logre de la noche a la mañana, para ello se debe realizar un plan y aplicarlo a corto y largo plazo, no sin antes definir a exactitud la filosofía a contener: Visión, misión, valores y metas. Ya definidos estos cuatro elementos el camino estará marcado para dar los siguientes pasos hacia la cultura que se desea.

Lo siguiente que debe hacerse es promover la filosofía empresarial mediante ceremonias, actividades, símbolos, líneas e lenguajes, escritos, comentarios y demás que estén vigentes durante el día a día, los minutos, segundos y horas que tengan los trabajadores dentro de la empresa. De aquí en lo adelante todo irá en evolución monitoreada y conducida hasta que se produzca lo esperado: la formación de la cultura organizacional.

Quienes se vayan integrando a la organización tendrán el deber de aprender los valores y todas las normativas, esto por medio a los conocimientos otorgados por la entidad y reforzados por los grupos de personas dentro de ella, mediante el boca a boca.

Es común que cuando alguien llega a una empresa los demás colaboradores se acerquen a orientarlo y decirle. Aquí se hace esto o aquello. Aquí las cosas se hacen así. Es por lo que surge la importancia de quienes por decisión propia atienden a orientar a los de nuevo ingreso deben estar bien fomentados sobre los reales valores de la empresa, pues de lo contrario se generará un desvío de lo ya establecido.

Gareth R. Jones, (2008), dice que para aprender la cultura de una organización, los recién llegados deben adquirir información sobre los valores culturales de esta. Pueden conocer los valores de manera indirecta mediante la observación del comportamiento los de mayor tiempo dentro de tal estructura y deducir cuál comportamiento es apropiado y cuál no.

No obstante, el hecho de que el de nuevo ingreso deduzca las normas de comportamiento no significa, en ninguna manera una interpretación correcta de esta, por lo que está en juego el adecuado comportamiento, pues existen empleados que aún sabiendo las normas, las transgreden y quienes los observan sin conocer las verdaderas normativas lo asumen como buenas y válidas.

Es de vital importancia que los materiales de inducción orienten acerca de las historias, ceremonias, lenguajes organizacionales, normas de comportamiento, filosofía corporativa y demás.

Richard L. Daft, (2011), explica que para identificar e interpretar la cultura se requiere que las personas hagan inferencias basadas en artefactos observables, una ceremonia de entrega de premios en una empresa puede tener un significado diferente del que tiene la otra.

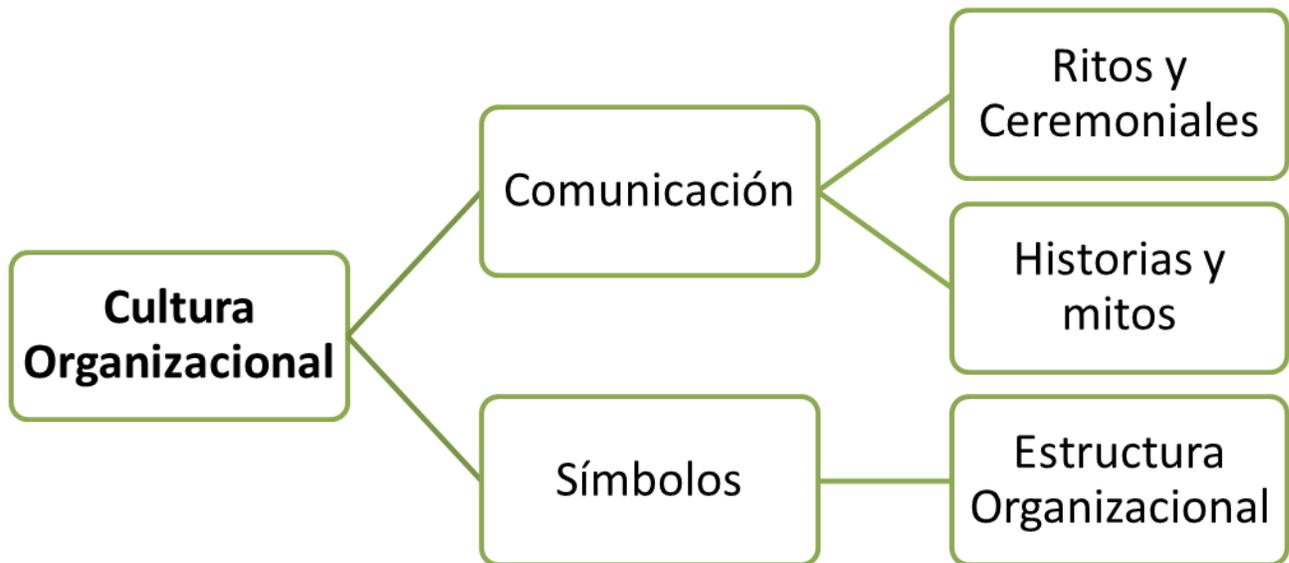


Tabla 3. Composición de la cultura organizacional

Los símbolos:

Crean en la mente de las personas un concepto asociado a los conocimientos y practicas ya adquirido, por lo que en la cultura organizacional sirven para reforzar los elementos de la filosofía corporativa y demás ejes de interés.

Los símbolos son parte importante de la comunicación como herramienta de soporte para el desarrollo y el fortalecimiento de la cultura.

Estructura Organizacional:

La forma en la que se estructura una empresa, determinará la cultura organizacional. En ese sentido la comunicación juega un papel relevante y es afectada directamente, pues en organigramas verticales los procesos de comunicación son mucho más lentos, las percepciones de los empleados hacia sus líderes, en la mayoría

de los casos suelen ser orientados a la rigidez, en la que la creatividad puede verse restringida.

Mientras que en las organizaciones de estructuras horizontal es muy probable que los procesos de comunicación sean fluidos por lo que se abren las puertas al dinamismo y entusiasmo por hacer las tareas de manera efectiva.

Es de relevancia mencionar que todo dependerá de la naturaleza de la organización, hay estructuras en las que sin importar su diseño, la cultura se desarrolla de manera positiva y se encamina hacia el éxito.

La estructura modela la forma en la que se desea hacer las tareas por lo que influye en el diseño y desarrollo de las culturas organizacionales.

Comunicación:

Como ya se ha dicho antes, la comunicación organizacional es influenciada por el tipo de estructura que tengas las empresas, ya que ambos elementos pertenecientes de la cultura se complementan.

Desde el principio de los tiempos la comunicación ha estado gestionando la cultura, el saber de las normas y políticas, por tanto, promoviendo formas de conductas.

Precisamente es la razón de existir de la comunicación en las empresas: Gestionar la identidad corporativa para un mejor clima laboral fomentada en la cultura de las organizaciones.

Ritos y Ceremoniales:

En todas las actividades propias de la empresa, el público externo e interno puede y debe (mediante gestión) apreciar la cultura de la empresa, su ADN en sí, por lo que se debe procurar una coherencia entre lo que se quiere decir mediante diseño previo y lo que se dice a través de cada elemento y acción.

Historias y mitos:

Tal como ocurre en la sociedad en las organizaciones, por medio de las vivencias, ocurren acontecimientos que logran quedarse en la mente de los individuos, que luego son inspiradas a transmitírselas a otros, en ocasiones con alto grado de desconocimiento sobre la entidad y logran, en ciertos momentos, tanto auge que se convierten en parte relevante de la cultura organizacional.

De ellas también surgen los mitos que en cierto sentido son historias a las que se le ha agregado algún detalle o fragmento de ficción.

Un ejemplo que lo describe a la perfección lo ya expuesto son las narraciones que surgen en muchas de las empresas de República Dominicana en las que se comentan de los fantasmas que aparecen durante las jornadas nocturnas, por lo regular siempre orientadas a la gestión de los fundadores empresariales.

La tecnología como parte de la cultura organizacional

En pleno 2014, rumbo hacia un nuevo año: 2015, existen muchísimas empresas que cohiben a los colaboradores el uso de las tecnologías, borrándola de su cultura y haciendo un distanciamiento de las costumbres actuales.

Para Garzón Castrillón, (2005), dice que el desarrollo de la organización implica una estrategia de reeducación normativa, ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización, de modo que se puedan adaptar mejor al cambio acelerado de la tecnología.

Kenneth y Jane Laudon, (2004), explica que: “El uso del correo electrónico se ha generalizado a medida que miles de millones de personas en todo el mundo han volteado hacia él por su rapidez, conveniencia y bajo costo para las comunicaciones personales y de negocios. Tampoco es de sorprender que el uso del correo electrónico por razones personales en el lugar de trabajo también ha aumentado, al igual que se ha incrementado el uso de la web con propósitos personales,.. Varios estudios han concluido que al menos 25% del tiempo de los empleados navegan en la web lo utilizan por razones que no corresponden a cuestiones de trabajo”.(p. 264).

Esto solo indica la vida personal que desarrollo el individuo dentro del ambiente laboral. A pesar que en gran parte de la actividad laboral también es desempeñada a través de la web.

“El correo electrónico elimina los costosos cargos por llamadas a larga distancia y agiliza la comunicación entre las diversas partes de una organización... El uso de Internet y el correo electrónico por parte del empleado se ha convertido en un aspecto administrativo importante, como se describe en la Ventana a la administración, en la que se examina si la vigilancia sobre los empleados que usan el correo electrónico, Internet y otras características de red es ética”, amplían Kenneth y Jane Laudon, 2004, (p. 265).

Tanto es así, que son muchas las organizaciones que realizan el reclutamiento en virtualmente y dentro de la institución gran parte de su comunicación es remitida por la intranet. Como dicen Mondy y Noe, (2005): “En el pasado muchos empleados descontentos, descubrían que existía un puesto vacante en otra ubicación mucho

tiempo después de que este se había ocupado. Con frecuencia, los anuncios de empleo no llegaban a los tableros de anuncios de todas las ubicaciones. Este enfoque ha cambiado en muchas empresas del país y a nivel internacional con el uso de Intranet". (p.150)

Este planteamiento no solo se limita a los anuncios de vacantes sino también a todas las actividades que competen a los colaboradores, planificación de actividades y retroalimentación de información y ahorro en llamadas de larga distancia que requiera el empleado en cuestión de sus labores.

Satisfacción Laboral

Como se ha dicho en lo anterior, un empleado satisfecho es fuente de bienestar para el clima laboral de su sub entorno y entorno en general, el placer o descontento de trabajar vendrá dado por ciertas situaciones entre las que protagoniza la cobertura de las necesidades: personales, profesionales, emocionales, individual y de grupo.

En ese sentido es obligación exclusiva de la empresa buscar las formas y los medios para que cada uno de sus miembros hallen en su vivencia diaria dentro de la empresa tal sentimiento que motiva al compromiso de realizar una gestión íntegra, creativa y a tiempo.

Ramos Padilla (1998) dice que casi todos los científicos y teóricos en materia de comunicación, sicología y sociología, entre otras materias, coinciden en señalar que la mayoría de las personas trabajan con base en una motivación fundamental: satisfacer una serie de necesidades.

Las siguientes afirmaciones conservan dos fundamentos de Ramos Padilla (1998):

- a. Cada miembro que forma parte de una organización tiene necesidades elementales y perfectamente identificadas en orden de importancia. Es vital para ellos cumplir sus necesidades en el orden en que él entienda que es justo, aunque al pasar el tiempo se reordene estas ambiciones hacia nuevos horizontes.
- b. Es relevante tener en cuenta que el ser humano una vez satisface una necesidad elimina la motivación. Así que este autor enuncia que solo cuando hay necesidades hay motivación a continuar con ciertos comportamientos. "Desde luego que aquí intervienen factores como

planes personales, perspectivas futuras a corto, mediano y largo plazo, promociones, búsqueda de nuevos retos, entre otros.

Desde otro punto de vista el empleado es busca un salario emocional, más que una cifra en sí.

Cuando el trabajador ve impedida la satisfacción de alguna de sus necesidades o de todas se inicia el proceso de malestar y enfado. La productividad y la creatividad se van perdiendo, así como la comunicación entre los obreros y los patrones, entre el área directiva y el área operativa, entre el empleado y el jefe, explica Ramos Padilla, (1998).

Amplia que esa situación viene a provocar la marginación por sectores; divide a la organización en dos polos: la empresa y el sindicato; la primera ofrece mejoramiento, entendimiento y soluciones, y el segundo presenta demandas y peticiones.

Un aspecto de gran relevancia en la satisfacción es la aplicación de los modelos motivacionales, que según Davis-Newtrom, (2002), se dividen en impulsos, necesidades, expectativas, modificación del comportamiento y equidad, (p. 160).

“Los empleados orientados a los logros llevan una tarjeta simbólica en su mente, con el cual comparan sus ingresos totales contra los de otros. El sueldo es una medida de sus logros”, explica este autor de “Comportamiento Humano en el Trabajo”, (p. 162).

De esta manera se puede decir que el dinero en sí no es el móvil de la satisfacción en el empleado, más bien es lo que representa el dinero, este en sí es una recompensa intrínseca, no intrínseca de modo que se adapta a la perfección a los programas de modificación de comportamiento.

El dinero puede generar satisfacción a corto plazo, en la medida en la que las necesidades del colaborador pueden ser satisfechas y a su vez crear las expectativas de continuar en ascenso y crecimiento en diversos sentidos.

Estos aspectos pueden generar la modificación del comportamiento, que tal como lo planteado por los principios de la modificación del comportamiento, los empleados pueden ver relación directa del rendimiento con la recompensa. Cuando los costos y la recompensa son iguales para un nivel dado de rendimiento esperado, entonces se llega a un estado de equidad plantea Davis-Newtrom, (2002).

Mientras que Mondy (2010), pondera que todo empleo conlleva el potencial de una insatisfacción real. “Todo individuo tiene un punto de ebullición que lo lleva a

considerar la afiliación a un sindicato como la solución para los problemas reales percibidos”, (p.76).

Una persona sin motivación es muy probable que constantemente este bajo tensión, malhumorada y sin ánimos. No importa lo que se le diga, ni que la misma persona quiera hacer sus labores como corresponde la falta de motivación se antepone a cualquier intento de hacer cualquier cosa diferente. Todo esto se puede controlar mediante la generación de un sentimiento de satisfacción con la que el empleado se sienta remunerado emocional, aunque para la empresa le cueste una inversión económica, verá los frutos en la producción y los servicios recibidos.

Radica esencialmente en crear un programa de aspectos que otorguen los beneficios a los empleados y que puedan con ellas desde su ingreso a la organización.

No obstante, González López, (2001) entiende que la satisfacción y motivación en el trabajo tiene influencia en los 14 principios de administración de Fayol referidos a cómo dirigir a los hombres de trabajo, entre ellos: “especializar exhaustivamente. Y esto porque, en síntesis, la especialización genera productividad: el empleado que abarca poco abarca más... Jerarquía, reclamándose como fundamental, si bien deben existir mecanismos extraordinarios, bien conocidos y aceptados, para las comunicaciones de urgencia”, (p. 31).

También hace mención del orden, equidad, estabilidad del personal y unión del personal.

“Pero, ¿y la satisfacción del hombre en el trabajo? ¿Y el hombre feliz? ¿No son la satisfacción y la motivación las piezas centrales para el rendimiento y la eficacia a corto y largo plazo? Hay que esperar a la década de los años veinte para que las voces dominantes en la ciencia del comportamiento del hombre en el trabajo, hablen y postulen en pro de un proceso mucho más rico a la hora de explicar por qué trabajamos y cómo, así como bajo qué condiciones haríamos mejor”, González López, 2001, (p. 33).

Este autor dice que una explicación que incorpore nuestras propias elecciones y objetivos, que introduzca las decisiones subjetivas e intrincadas, plus ultra de la cuantía de incentivos que la organización pudiera ofrecer, además, más allá de la simple motivación y planificación del trabajo basado en logaritmos, ingeniería y dinero.

Las remuneraciones más frecuentes, en las que los colaboradores tienen aceptación se ven a continuación:

Remuneraciones

Programas de tarifas salariales:

Las tarifas básicas que se deberán pagar cada año de vigencia del contrato para cada descripción de puesto se consideran parte de los beneficios.

Horas extras de trabajo:

Es un deber de las empresas establecer un período de trabajo por días, que sea del saber del trabajador y partiendo de ahí, siempre y cuando se le solicite si decide laborar después de este lapso entonces se le deberá recompensar ese tiempo.

Días Feriados:

Dentro de la documentación sobre las remuneraciones debe tomarse en consideración agregar los beneficios que el empleado y cómo lo recibirá por trabajar los días descritos como no laborales.

Indemnización:No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Siempre que un colaborador termina su período laboral o es despedido por alguna circunstancia es saludable otorgarle el monto que le corresponde el tiempo de trabajo o por el motivo que corresponda según la política de la empresa correspondiente al asunto en cuestión.

Vacaciones:

Deben de preestablecerse la cantidad de días que corresponde a cada perfil laboral con respecto al lapso vacacional.

Cuidados de la familia:

Esta es parte de la negociación laboral con la finalidad de brindar cuidado a los seres queridos en especial a los niños.

Tabla 2. Remuneraciones

Si bien es cierto que los empleados deben de recibir recompensa, también lo es que estos deben merecer las recompensas de arduo trabajo, desempeño, innovación y creatividad. Es decir, un colaborador que simplemente se limita a hacer lo que le corresponde simplemente, con o sin incentivos, no es un personal que convenga a la estructura organizacional.

Periódicamente los líderes deben hacer una evaluación de desempeño general por equipo de trabajo si se tiene la intención de recompensar a sus trabajadores valiosos.

Algunas organizaciones, según Newstrom (2007), incluyen dentro del proceso de evaluación la autoevaluación como parte formal de este. El empleado tiene la responsabilidad de analizar su gestión dentro de la empresa y ofrece su visión sobre sus logros, fortalezas y debilidades.

“Algunos empleados ofrecen resultados insuficientes tienden reducir el nivel de las dificultades que enfrentaron y a atribuir sus problemas a factores situacionales del entorno, a la vez, unos cuantos se califican con demasiada benevolencia. No obstante, estas limitaciones son compensadas por el hecho de que la mayor parte de los empleados son bastante honestos cuando se les pide que señalen sus fortalezas y debilidades, y pueden comparar su desempeño con las expectativas previas”, explica el autor de Comportamiento Humano en el Trabajo (p. 115).

Luego de este proceso es muy importante retroalimentar sobre el desempeño, si los líderes utilizan la información a su favor lograrán una mejora. De lo contrario las fallas continuarán siendo las mismas o en peor nivel. Hay que tener presentes que revelar a las personas sus faltas o sus debilidades no es para nada fácil, pues, es en ocasiones una espada de doble filo: Se puede cambiar positivamente de actitud o adoptar una posición de rebeldía.

Estos riesgos que se realizan durante el proceso, son los que llevan algunos de los líderes a dejar en el desconocimiento a sus subalternos, lo cual no figura como la mejor opción, porque estos pueden interpretar como una pérdida de tiempo la evaluación, crear un estado de incertidumbre el silencio al respecto o definitivamente restarle importancia al proceso.

Respecto a este enfoque, Newstrom (2007), pondera que “con la retroalimentación 360 grados se puede superar la falta de información válida para llegar a una conclusión sustantiva. Esta técnica consiste en el proceso de reunir sistemáticamente datos de las habilidades, destrezas y conductas de una persona provenientes de diversas fuentes: el gerente, los compañeros, subordinados e, incluso, clientes o consumidores. Estos puntos de vista se examinan para determinar dónde está el problema desde el punto de vista de uno o más grupos”(p. 173).

Los empleados son personas sujetas a emociones, por lo que no se le debe tratar como máquinas. Por tanto, su desempeño y comportamiento se ven influenciados por cómo se sienta en la empresa. Tal como lo entiende Newstrom (2007), “para satisfacer a los colaboradores debemos identificar y satisfacer ciertas necesidades, entre ellas las primarias: comida, agua, sexo, sueño, aire y temperatura razonablemente cómoda. Estas son universales porque son importantes para la supervivencia. Estas necesidades tienen sus derivaciones por las prácticas sociales: cantidad de veces de comidas formales, pausas para tomar café”, (p. 105).

Asimismo, las necesidades sociales, representan lo que la mente quiere y van tomando mayor forma con el paso de los tiempos. Para las organizaciones se hace más difícil suplirlas, pues depende de la autoestima, nivel de conocimiento y cambian al pasar de los tiempos.

Las psicológicas van más orientadas a los sentimientos como el amor, respeto, amistad status y demás.

Por lo regular la mayor parte de las necesidades que tiene un personal no están bajo la observación de los administradores de las organizaciones, ni por las mediciones para fines de supervisión.

Newstrom (2007) al hablar de la Ley del Efecto, amplía que “la modificación del comportamiento organizacional se basa en la idea de que la conducta depende de sus consecuencias; por ende, los administradores pueden controlar, o por lo menos afectar, varias conductas de los empleados si manipulan sus consecuencias. Las personas tienden a repetir una conducta que está acompañada por consecuencias desfavorables, según la Ley del Efecto”, (137).

No obstante, en la modificación de la conducta siempre será de vital consideración el establecimiento de las metas, ya que estas aportan a captar la atención de los colaboradores en los asuntos en que la empresa ha puesto su mayor fuerza. El llegar a la meta aporta satisfacción y da sentimiento de competencia que segrega adrenalina por medio de la sensación de crecimiento personal y aumento del autoestima.

En este sentido, no cabe duda de que diseñar metas funge como herramienta vital para crear motivaciones. Las metas más difíciles plantean un reto que apela al impulso de logros de los empleados, sin embargo, esas metas todavía deben ser factibles dada la experiencia del individuo y los recursos que estén disponibles, dice Newstrom, (2007).

Identidad Corporativa

Cristina Aced, (2014), define la identidad corporativa como las características centrales, perdurables y distintivas que identifican a una organización y la diferencian del resto de las organizaciones de su entorno. La identidad es el ADN de la compañía y es imprescindible tenerlo bien claro antes de empezar a comunicarse con los públicos de interés.

En este sentido se podría decir que la identidad corporativa es personalidad de la empresa y es un deber de los directivos buscar los medios para definirla positivamente para los miembros que la conforman.

Dentro de la identidad corporativa se puede decir que la comunicación interna forma parte de ella, Bustínduy, (2010), propone que en la actualidad el nuevo entorno exige cambiar la concepción del liderazgo y del poder. El liderazgo 2.0 se basa en autoridad moral, no formal, pues reside en una influencia otorgada democráticamente por el resto de la comunidad, ya sea por un determinado expertise, el aporte de valor añadido, conocimiento entre otros.

Dice en su libro Comunicación Interna en las organizaciones 2.0, que la organización más cerca de la adhocracia que de su concepción opuesta, la burocracia. Una organización en la que todos los miembros tengan, en distintos niveles, participación en la toma de decisiones.

“Deberán desaparecer de las organizaciones los reinos de taifas que impiden el trabajo en equipo como también statu quo que genera poderes informales e influencias ocultas. Se prevé una reducción de más del 50% de los niveles de jerarquía y un 30% las posiciones de “management” en aras de fomentar la autonomía y la participación de los denominados B player”, Bustínduy, 2010, (p. 276).

En ese sentido, Pérez Gorostegui, (2012), pondera que la satisfacción laboral entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de las organizaciones. Así, la satisfacción laboral es uno de los elementos de la calidad laboral que ha captado mayor interés. En un primer momento la atención se centró en variables como la accidentabilidad, el absentismo y la rotación de personal. Es la razón por la que satisfacción laboral se ha figurado como una dimensión valiosa para la intervención organizacional.

“Sin duda, la mejor manera de hacer desgraciado a un colaborador es prometer hacerle feliz, sin que puedas o no estés dispuesto a cumplir tu promesa”, Pérez Gorostegui (p. 137).

Este mismo autor desglosa:

Aspiraciones de un colaborador: la teoría de las expectativas nos explica la desmotivación y el deterioro del clima que se produce en el trabajo cuando no existe correspondencia entre lo que un trabajador recibe y lo que espera recibir de la organización. El trabajador se comprometerá a conseguir los objetivos empresariales si percibe que la empresa se compromete a su vez, por medio de un “contrato psicológico”, a satisfacer sus aspiraciones, que podrían expresarse en estos términos:

- Dígame que espera de mí.
- Fíjeme objetivos claros y alcanzables.
- Deme una oportunidad de demostrar mis competencias.
- Delégume autoridad suficiente.
- Deme los medios necesarios.
- Permítame trabajar a mi manera.
- Deme un margen de confianza.
- Crea en mi sentido de responsabilidad.
- No se inmiscuya en mi trabajo.
- Tenga paciencia, no intervenga antes de tiempo.
- Confíe en mi capacidad de autocontrol.
- Dígame como lo estoy haciendo.
- Evalúe mi desempeño.
- Oriénteme si me desvío de mi objetivo.
- Ayúdeme a ser más eficaz.
- Deme la formación que necesite para actualizar mis conocimientos.
- Remunéreme en relación con mis competencias profesionales.
- Valore objetivamente los resultados.
- Deme un salario internamente equitativo, externamente competitivo y

motivante, detalla Pérez Gorostegui, (2012).

Asimismo, otros aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de propiciar estímulos en los colaboradores son los desglosados en el paradigma de Desarrollo Organizacional tratados por ambos autores:

1. **Respetar a las personas:** Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. **Confianza y apoyo:** Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, apertura y clima de apoyo.
3. **Igualdad de poder:** Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y control jerárquicos.
4. **Confrontación:** Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.
5. **Participación:** Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones.

En este aspecto la identidad corporativa tiene la función de fortalecer la convivencia saludable y efectiva entre los grupos e individuos de las organizaciones, lo que a la vez implica crear empatía entre lo que hace la marca y sus públicos de interés, entre ellos los colaboradores.

Si quienes laboran en la entidad desconocen lo que ella ofrece y como son sus procesos, entonces es muy probable que su identidad sufra desequilibrios a corto y largo plazo, que en ninguno de los casos es favorable para el funcionamiento de la empresa, ni para su clima organizacional.

Por lo mismo es imprescindible que diariamente se resalte los distintos elementos, apelando a la memorización y práctica. Estos son descritos a continuación en el esquema:

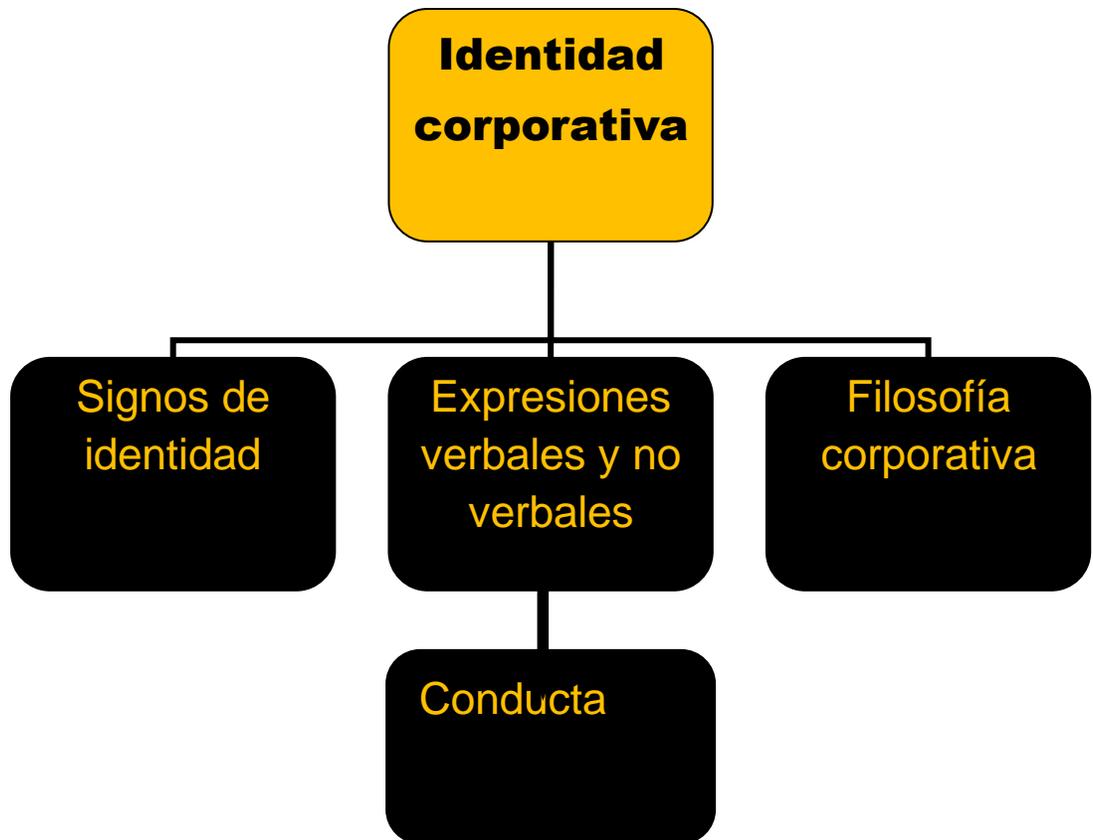


Tabla 3. Elementos de la Identidad Corporativa

Uno de los elementos de mucha importancia es el manual empresarial en conjunto con su organigrama. Mediante el manual los directivos hacen saber al resto de la estructura las conductas deseadas, los objetivos y metas a alcanzar y cómo deben ser alcanzadas. Es decir, facilita la visión organizada de la organización y sirve de base para la reformulación de decisiones.

Porret Gelabert, (2010), respecto a este tema considera que el manual concreta las políticas de contratación comercial, laboral, administrativas, entre otros procedimientos a seguir para adiestrar y desarrollar al cuerpo humano empresarial, describiendo sus tareas en todos los renglones y su relación interdepartamentales.

En tanto que, el organigrama aporta a una mejor descripción de la estructura empresarial, representando el diseño actual de esta.

En él deben estar agrupados los diferentes puestos, no necesariamente con los nombres puesto que hacerlo implicaría una reactualización continua.

Filosofía corporativa

La filosofía empresarial y la cultura empresarial definen los elementos constitutivos de la empresa real y determinan su propio espacio ético; y de ello va a depender su capacidad competitiva, explica Santiago García Echavarría, (2009).

Dice que la filosofía corporativa es el resultado de una visión valorativa de la evolución de valores de una sociedad y descansa sobre paradigmas como: Todo diseño de una corporación debe basarse en una realidad. Y debe disponerse de una capacidad de utopía, de visión, de nuevas formas de poder configurar combinaciones de factores que le permitía adelantarse en el futuro a sus competidores.

Los más recientes sistemas de gestión y las filosofías que llevan en su contenido las leyes de la competencia, comportan cambios de mucha relevancia en el modo de pensar de los líderes de las empresas.

Tal como lo explica Porret Gelabert (2010), en su obra *Gestión de Personas: La estructura en sí, está perdiendo su predominio como mecanismo de mando y de control y, sobre todo, como principio de jerarquía, llevando camino de transformarse en mecanismo de dirección de procesos y en catalizador de innovación. En el siglo XXI, las estructuras para ser eficaces habrán de ser relativamente fluidas y, por tanto, flexibles, dinámicas e innovadoras*".

Dice que las nuevas estructuras se caracterizan por tener pocos niveles jerárquicos y la base de operaciones se contribuye por equipos de trabajo, de cinco a ocho personas en promedio, con una capacidad polivalente y técnicamente más desarrollada de cada uno de los componentes.

Asimismo, Las estructuras altas tradicionales o puntiagudas se identifican por tener un elevado número de niveles jerárquicos, estableciendo comportamientos estancos por cada uno de los puestos ocupados por lo colaboradores.

Lo más saludable para las organizaciones es adaptarse a las nuevos procesos, tal como sucede en las culturas de las naciones. En la actualidad se ha demostrado que a menor cantidad de niveles jerárquicos, más lentos se tornan las ejecuciones de los diferentes procesos dentro de ella. No así con las estructuras planas, en las que todo es más fácil hacerlo con rapidez, fluidez y confianza, evitando la rigidez incomoda.

Asimismo, Marr y García Echavarría (1997) ponderan en "La dirección Corporativa de los Recursos Humanos", que la filosofía empresarial, en la que se definen los valores que deben regir los comportamientos y actitudes de las personas de una entidad.

La filosofía corporativa es una declaración permanente articulada fundamentalmente por el presidente ejecutivo que aborda los siguientes temas:

1. La relación entre la empresa y sus grupos de interés primarios: empleados, clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en la que opera rentabilidad.

2. “La filosofía corporativa es una fuerza impulsora personal para sus propias vidas”, Hax y Majluf (2004), Estrategias para el Liderazgo Competitivo.

Misión:

La misión traduce la razón de ser de la empresa en el mercado y lo que realiza en la sociedad en ella y por ella.

Como dice Don Hellriegel, (2004), la misión debe traducir la filosofía de la empresa, que por lo regular ha sido creada por los fundadores de la organización, al igual de los valores y creencias principales que en ella se viven.

Visión:

Es el esfuerzo que tiene una organización de verse a sí misma en el espacio y tiempo definido, es para lo que se trabaja día a día para alcanzar lo que se ha propuesto. Para Don Hellriegel, (2004), el término visión suele utilizarse para describir un claro sentido de futuro y la comprensión de las acciones para convertirlo, rápidamente, en éxito.

Hablar de visión es pautar el camino hacia el destino de la organización, razón por la que tiene cierta dependencia de la misión, pues si en la actualidad no se está trabajando en pro de lo que se quiere para el mañana, entonces ese destino que se ha diseñado no se podrá apreciar.

Valores:

Los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura como un modo de vida integrado, definen Siliceo, Casares y González, (1999).

Explican que los valores dicen algo de los que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión).

Dicho de otra forma, los valores de una empresa al igual que los valores sociales están destinados a salvaguardar la esencia cultural, los elementos que caracterizan al grupo y que lo rige a través del tiempo, convirtiéndose en parte relevante de la identidad corporativa.

Comunicación organizacional

Para Fernández Collado (1999), la comunicación corporativa es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados a contribuir con su trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.

Explica que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno es cambiante.

Aquí el autor de “La comunicación en las organizaciones” no solo se refiere a la comunicación hablada sino también a aquella que no se expresa con las palabras como parte de la interacción y que es codificable al igual que las que si cuentan con la palabra hablada o escrita.

El reto de la comunicación empresarial es propiciar los flujos de información dentro y fuera de los grupos, tanto a lo vertical como a lo horizontal de la estructura de la organización.

Es relevante mencionar que esos flujos deben ser útiles en la integración de la empresa, es decir, que se debe evitar el estancamiento de la emisión de recepción de mensajes cualquier sea la posición y/ o roles; unión entre los que laboran en esta; coordinación, difusión y promoción de las actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas que inmiscuyan al conjunto.

Es decir que en esta parte debe permanecer el origen funcional de la comunicación en general que es: informar, educar, socializar, entretener, divertir y propiciar la cultura, que visto de un sentido particular a lo organizacional debe coexistir entre todos los individuos y conjuntos de empleados de una empresa.

Al hablar de comunicación es relevante mencionar los canales que harán más efectivo el proceso, sobre el tema Robbins y Judge (2009), explican que la riqueza del canal determinará la elección del canal de comunicación.

Clasifican en tres los tipos de canales de comunicación de riqueza:

6. Los útiles para manejar claves múltiples de forma simultánea, como los grupos de discusión en línea, discursos en línea y videoconferencias.
7. Los que facilitan la retroalimentación rápida, como las conversaciones telefónicas y correos de voz.
8. Los muy personales, como la conversación cara a cara y telefónicas.

Es bien decir, que la riqueza o debilidad del canal viene determinada por la cantidad de información que pueda transmitirse durante un episodio de comunicación.

También hacen mención de los canales de poca riqueza, como los reportes formales, boletines, memorandos, cartas, discursos pre registrados y correos electrónicos.

Al pensar en la emisión de mensajes se debe tomar en cuenta la naturaleza de la empresa, pero también algunos parámetros generales de efectividad como diseñarlos de manera clara, precisa y concisa, evitando la sobrecarga de información pues si se envía mucha información se correrá el riesgo de que se ignore o la falta de interpretación y memorización.

Y es que la sobrecarga de información consiste en una situación que va más allá de la capacidad que tiene un individuo para procesar cierta cantidad de mensajes.

Para Ramos Padilla, (1998) la comunicación organizacional ha dejado de ser un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías relacionadas que, relacionadas con otras ciencias como la sociología, la psicología, el derecho y la electrónica, impulsan el desarrollo del recurso humano.

Es la razón por la que es muy importante conectarse con los motores emocionales del personal, para que los mensajes transmitidos deben estar dirigidos a conectarse con un trabajo eficaz, que motive a la cooperación y que provoque la satisfacción del deber que se ha cumplido.

La comunicación organizacional debe ser un gestor para fomentar la identidad empresarial, por tanto debe promocionar los elementos a continuación:

1. El logotipo en todos los procesos que emitan mensajes: memorandos, actividades, productos promocionales, fondo de pantalla, correos electrónicos y demás.
2. Ubicar en la mente de los colaboradores los colores de la marca con su utilización en eventos y momentos memorables para estos miembros.
3. Facilitar los reglamentos institucionales para que estén presentes en los colaboradores.
4. Realizar publicaciones internas con datos y actividades de interés que promuevan el ADN empresarial.
5. Auspiciar encuentros que promuevan y la sana convivencia.
6. En fechas importantes dotar al cuerpo que labora de materiales pro identidad empresarial.

Para una buena cultura organizacional es necesario hacer una mezcla equilibrada entre las creencias, la forma de actuar, de hablar y el conocimiento de todo o que tiene que ver con la organización, esto queda descrito en el planteamiento de Don Hellriegel, (2004) Cuando explica las características de la cultura de las organizaciones.

Entre ellas detalla:

- a. **Regularidad en los comportamientos observados:** refiriéndose a los términos del lenguaje que utilizan los grupos para comunicarse y la forma en que lo hacen, así como comportamientos en común.
- b. **Normas:** Relacionado a la maneras preestablecidas para hacer las cosas.
- c. **Valores dominantes:** las exigencias que se buscan para que sean percibidas por el consumidor final.
- d. **Filosofía:** son las políticas que afirma la cultura de la empresa.
- e. **Reglas:** guías de conducta que rigen a los colaboradores desde su introducción a la organización.
- f. **Clima:** Es la percepción que deja sentir el lugar de trabajo, las interacciones internas y con públicos externos.

CAPÍTULO II- Diseño de la propuesta

Diagnóstico del clima Organizacional de Listín Diario

Luego de evaluar el resultado de las encuestas realizadas y la observación al ambiente laboral que se desarrolla en la editora, se puede identificar que el clima laboral de Listín Diario en general saludable, aunque con algunos elementos que le afectan no tan significativamente en la actualidad, pero que de continuar sí podría tener grandes notoriedades negativas.

Listín Diario una empresa centenaria ha logrado captar su fuerza humana a su favor. Los empleados durante el día a día laboran y se hacen dueños de su trabajo logrando resultados satisfactorios. Por igual ocurre con la cohesión grupal en la que la problemática de uno de los compañeros afecta al resto y los anima a buscar soluciones pertinentes.

No obstante, esta tranquilidad en ocasiones se ve empañada por expresiones de insatisfacción por los largos períodos que tienen los empleados para recibir aumentos salariales, ya que pasan de los tres años y al hacerlo no es tan significativo. La ola de quejas aumenta por temporadas.

Lejos de tales situaciones incidentales, los grupos dentro de la empresa reconocen al fácil acceso que tienen a los altos mandos en momentos que hacer consultas directas, así como la retroalimentación continua de parte de estos. No obstante, es relevante resaltar que en las mismas facilidades de conversar con los directivos sobre sus opiniones y solicitudes, se descuida la aplicación de los canales destinados a la gestión de toda retroalimentación y solicitud.

Hasta ahora la disminución del uso de algunos de los canales formales de la comunicación no ha generado efectos negativos, sino que ha influido a que los empleados se sientan valorados por los altos mandos, en cuando a la toma de decisiones se refiere. En este sentido la comunicación es horizontal aunque en su organigrama institucional se perciba vertical. El organigrama se presenta de manera jerárquica y se encuentra actualizado a la fecha con la descripción tanto de puesto como de la persona que lo ocupa.

La cohesión grupal es obvia. En los diferentes departamentos se aprecia un ambiente de trabajo en equipo, relajado e interactivo constantemente para la discusión y debate de los diferentes temas. Esto gracias a los sub-liderazgos (editores y gerentes) democráticos/participativos, aquí los líderes promueven la participación activa del grupo, por lo que cada opinión es importante. Esto se evidencia en que los empleados tienen acceso directo al director del medio y demás ejecutivos, en la mayoría de los casos sin cita previa.

Sus procedimientos están bien definidos y son respetados, aunque débiles en algunos momentos en los que primero se acude a tratar el tema y luego de realizadas las ejecuciones pertinentes, se procede a efectuarse en los medios formales, el inicio del proceso. Dicho de otra manera, cuando en la práctica el proceso se está terminando, los en los documentos figuran apenas iniciando.

Fortaleza Interna

Los colaboradores tienen un nivel de identidad definido, pues es notorio el sentido de pertenencia hacia la institución en general y particularmente hacia sus tareas diarias en la que prima la colaboración, responsabilidad, empoderamiento y compromiso hacia ellas.

La visión, misión y valores corporativos están ubicados estratégicamente en toda la empresa, donde los empleados circulan con regularidad. No obstante, la mayor parte de los trabajadores desconocen los valores y quienes dicen conocerlos al explicarlos no concuerdan con la esencia de lo que formalmente se ha descrito. Evidenciándose la insuficiencia de la promoción de estas normativas tan importantes para el desempeño diario. De igual manera los recursos tecnológicos no son utilizados en favor de esta parte de la identidad corporativa, como tampoco son aprovechados los materiales promocionales internamente.

En sus ritos hay una gestión de identidad: actividades navideñas, las premiaciones de empleados estrellas, las reuniones mensuales de editores, las

reuniones de editores diariamente en la noche, entre otros, hablan sin palabras sobre la naturaleza y la forma de pensar y ser de quienes laboran en esta empresa, por lo que en ellas queda descrito el concepto de Listín Diario.

En el aspecto visual tiene un logotipo moderno y tipográfico, sus instalaciones son clásicas y elegantes, donde se percibe un ambiente organizado, limpio y estético. El código de vestimenta para los empleados varía según el área en la que se desempeñen, a nivel de prensa el vestir es casual y/o semi formal según sus compromisos, a nivel administrativo la forma de vestir es formal y clásica, todas adaptadas al área a la que se pertenezca.

Estilo de vida

La cultura organización es fuerte y de buen clima. Sin embargo, de acuerdo al análisis elaborado a la cultura organizacional de Editora Listín Diario, sale a relieve que en su filosofía corporativa los Valores actuales presentan una deficiencia en relación a lo que promueve internamente la institución, además de que los empleados no se identifican con estos y no son promovidos en el desarrollo diario en la institución. Debido a lo expuesto se propone una reformulación para su mejora, atendiendo al estilo de dirección moderno que ejecuta.

En el quehacer diario de la empresa se fomentan normas y conductas que no se han integrados a la redacción de los valores institucionales. Por lo que existe una rotura entre lo que está plasmado institucionalmente y lo que se practica.

Es de suma importancia fomentar una cultura mejorada basada en fuertes valores, que sean promovidos y parte de la identidad asumida por los colaboradores, convirtiéndose en una herramienta fundamental de las futuras tomas de decisiones basada en valores.

Propuesta de mejora

La propuesta a realizar sobre la reformulación de la cultura basada en valores se apoya esencialmente en que estos deben compartir la orientación de la misión y la visión de la empresa, fundamentado en los componentes básicos de una cultura organizacional a fin de enriquecerla.

A continuación se presenta la lista de los valores actuales que actualmente forman parte de la filosofía corporativa y los valores reformulados propuestos para la empresa.

Valores actuales	Valores propuestos
Fomentar una cultura empresarial de calidad, con respeto mutuo, construyendo una verdadera comunidad	Integridad: Dar a la población escritos responsables, apegados a las normas sociales, apegados a la objetividad.
Promover una organización que aprende, innovadora y creativa	Justicia: Ser la voz de los que no tienen y trabajar con equidad y objetividad.
Regirnos por un compromiso central con la búsqueda de la calidad y el mejoramiento continuo	Innovación: Responder con nuestro trabajo a las necesidades actuales, siempre a la vanguardia.
Armonizar la ética informativa con los negocios	Creatividad: Ofrecer a nuestros lectores productos que puedan disfrutar.
Objetividad, imparcialidad y puntualidad en las informaciones	Calidad de información: Trabajar en base a un servicio al cliente excelente y productos de mejora continua.
Cultura de calidad y medición. Orientación al aprendizaje	Compromiso social: Orientar nuestros productos al aprendizaje, para un mejor desarrollo de nuestra nación.
Enfoque al servicio al cliente. Mejoramiento continuo	
Máximo retorno de la inversión y orientación a resultados	

Tabla 4. Propuesta para cambio de valores

Esta iniciativa que emprende Editora Listín Diario permitirá una imagen acabada y coherente entre lo que profesa la institución diariamente y lo que está estipulado íntegramente en su filosofía corporativa, añadiendo valor a su cultura organizacional.

- ***Diseño del Plan de comunicación***

Objetivo:

- Permeabilizar a la empresa con una nueva cultura organizacional basada en valores, logrando un clima laboral positivo y aprovechando el potencial de nuestra gente.

Este plan tiene como finalidad difundir su filosofía corporativa basada en nuevos valores con el objetivo de facilitar la aceptación, aumentar la motivación y lograr la identificación del personal con esta.

Estos nuevos valores deben estar al alcance de todos los grupos de la empresa para su despliegue generando credibilidad y confianza.

Acciones de mejora:

- Creación de un nuevo sistema de intranet interactiva donde la información difundida se relacione a la filosofía corporativa.



Figura 1. Intranet Interactivo

- Campaña de difusión de nuevos valores a través del correo institucional.



Figura 2. Promoción de valores.

- Diseño de campaña “Tú también agregas valor” donde cada mes se da a conocer un valor y se motiva a las diferentes áreas a realizar un mural con sus aportes a la empresa relativos a ese valor.



Figura 3. Promoción de valores en murales.

- Colocación de los valores institucionales y del valor del mes en los fondos de pantalla (escritorios) de las computadoras de la institución.



Figura 4. Promoción en pantallas.

- Realización de edición especial de revista institucional “El Farolito”, dedicada a presentar y fomentar los nuevos valores a los empleados.



Figura 5. Promoción en revista interna.

- Colocación de cuadros promoviendo la filosofía corporativa y resaltando los nuevos valores.



Figura 6. Promoción en paredes.

Estas acciones persiguen trabajadores motivados, identificados con los objetivos de la organización y a su vez informados para sentirse parte activa de la empresa, incrementando las posibilidades de participación, favorecer la iniciativa, movilizar la creatividad, convirtiéndolo en un factor de integración y desarrollo personal.

Tomar conciencia de este plan de comunicación será determinante para el logro pautado, respondiendo a las exigencias actuales y futuras.

Tipos de comunicación

En la difusión de este plan de comunicación serán utilizadas dos tipos de comunicaciones:

1. **Descendente:** Durante la primera etapa se enviará la comunicación de los nuevos valores directamente de la presidencia y la gerencia de RRHH a fin de darlos a conocer a toda la empresa.
2. **Horizontal:** En esta etapa los gerentes, supervisores y demás encargados de áreas transmitirán la información en un mismo nivel jerárquico, para motivar y lograr que su personal se sienta identificado con la nueva cultura.

Recursos simbólicos

Como parte del plan de comunicación se utilizarán algunos recursos simbólicos para promocionar nuestra nueva cultura, los nuevos valores y sobre todo motivar al empleado a formar parte de ellos. Algunos ejemplos serian, mouse pads, lapiceros, calendarios, llaveros entre otros.



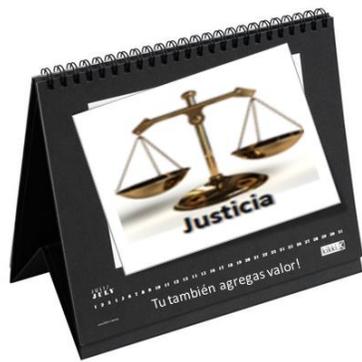


Figura 7. Promoción de valores en productos.

CONCLUSIONES

En el Listín Diario, como se puede apreciar en los datos arrojados en el cuestionario (ver anexo III), el clima laboral es semejante al de una familia en la que los hermanos, en este sentido el cuerpo de colaboradores, se apoyan unos con otros en miras de ser mejor cada día. Sin embargo, a los líderes se perciben como parte de otra empresa, esto por medidas como que afectan su satisfacción con la empresa y que altera su vida personal, siendo la más puntualizada y relevante los largos períodos para hacer aumento salarial y, que al llegar ese momento el porcentaje es prácticamente imperceptible.

Esta es una queja a voces continuamente dentro y fuera de los pasillos de la firma con 125 años en el mercado de las comunicaciones en República Dominicana.

A esa situación se suma que los colaboradores trabajan en su día a día por valores corporativos que no son los que se encuentran plasmados formalmente por la empresa y, que además, deben de ser reformulados, pues en ellos se encuentran infiltrados objetivos financieros y de otra índole, que en nada tienen que ver con la conducta deseada por parte de los ejecutivos para los colaboradores. Esto genera confusión e incoherencia entre lo que se debe hacer (descritos en documentos) y lo que se hace (una cultura llevada a la práctica).

A pesar que este diario continúa en su posicionamiento de mercado, hasta el momento privilegiado, de no tomar en cuenta sus deficiencias actuales, corre el riesgo de ser desplazado de su lugar en el mercado y podría dejar de ser el medio impreso más influyente de tierras quisqueyanas.

RECOMENDACIONES

Luego de haber investigado y analizado científicamente la situación actual de Listín Diario, respecto a su clima organizacional y diagnosticar sobre su realidad, en la que se presentan problemas en la descripción y promoción de sus valores corporativos. Además de la insatisfacción generada por la falta de remuneración económica, se desprenden las siguientes recomendaciones:

Sobre la filosofía corporativa:

- ✓ Modificar los valores corporativos.
- ✓ Monitorear periódicamente que la filosofía corporativa sea llevada a la práctica.
- ✓ Promover estratégicamente y por igual, los elementos de la filosofía corporativa.

Satisfacción laboral

- ✓ Se recomienda a los ejecutivos de Listín Diario buscar los medios de hacer sentir remunerados a sus colaboradores.
- ✓ Los líderes de Listín Diario deben analizar lo factible de modificar su periodicidad de incentivos salariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Bob Nelson, (1999), 1001 Formas de Motivar, Grupo Editorial Norma, México.
- Capriotti, (2006), La Imagen de la Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada, El Ateneo, Barcelona.
- Costa, (1992) Identidad Corporativa, Ediciones CEAC S.A, Barcelona.
- Costa, (1993), Identidad Corporativa, Editorial Trillas, México.
- Chiavenato, Alberto, (2005), Comportamiento: La Dinámica del Éxito en las organizaciones, Thomson, México.
- Chiavenato, (2004), Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Editorial Thomson, México.
- Davis-Newton, (2002), Comportamiento Humano en el trabajo 11 ava edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México.
- Daft, (2006), La Experiencia del Liderazgo 3ra edición, editora Thomson, México.
- Daft, (2011), Teoría y Diseño Organizacional, Décima edición, Cengage Learning, México.
- Fernández Collado, ((1999), La Comunicación en las Organizaciones, México.
- Gareth R. Jones, (2008), Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones, quinta edición, Pearson Educación, México.
- Grunig y Hunt, (2003), Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Madrid.
- Hellriegel, (2004), Comportamiento Organizacional, Editora Thomson, México.
- Hyland y King, (2005) C/íd Cultura e Identidad. El Arte de las Marcas, Editora Pearson Educación, Madrid.

- Jellison, (2007), Gestión de la Dinámica del Cambio, McGraw Hill, México.
- Lundin y Nelson, 2006, Ubuntu, Blume, Londres.
- León, (2013), Estrategias para el Desarrollo de la Comunicación Profesional, Limusa, México.
- Lundin, Paul y Christensen, (2006) Fish: La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación 14 ava edición, Barcelona.
- Tironi y Cavallo, (2004), Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales, Taurus, Chile.
- No autor, (2006), Identidad Corporativa del Brief a la Solución Final, Editorial Guilli, Barcelona.
- Mondy,(2010), Administración de Recursos Humanos, onceava edición, Editorial Pearson, México.
- Newstrom, (2007), Comportamiento Humano en el Trabajo, duodécima Edición, McGraw Hill, México.
- Nelson, (2005), 1001 Formas de Motivar a los Empleados, Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Listín Diario, (2007), Guía del Supervisor, de la Gerencia de Gestión Humana, Editora Listín Diario, Santo Domingo.
- Listín Diario, (2009), Manual de inducción Listín Diario, Editora Listín Diario, Santo Domingo.
- Ramos Padilla, (1998), La Comunicación como Punto de Vista Organizacional, Editorial Trillas, México.
- Revista Institucional, (2014), trimestre junio-agosto, El Farolito, Editora Listín Diario, Santo Domingo.

- Robins y Judge, (2009), Comportamiento Organizacional, décimo tercera edición, México.
- Petri y Gorvern, (2007) La Motivación: Teoría, Investigación y Aplicaciones 5ta edición, Thomson,México.
- Porret Gelabert,(2010), Gestión de Personas: Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones, cuarta edición, Alfaomega ESIC, Madrid.
- Siliceo, Casares y González, (1999), Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva, McGraw Hill, México.
-

WEBGRAFÍA

- www.listindiario.com/dr2/corp_nosotros.aspx 15-9-2014.
- www.lovivimosconellistin.com, 26- 10-2014
- Aced, (2013), Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación, Barcelona. <https://books.google.es/books?isbn=8484683052>
- Acosta, Fernández y Mollón, (2002), Recursos Humanos en empresas de turismo y hostelería, Pearson Education.
http://books.google.com.do/books?id=k5nzjdCcvCEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez, (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Madrid.
<https://books.google.es/books?isbn=8484683052>
- García Echevarría, (1994), Introducción a la economía de la empresa, Madrid.
<https://books.google.com.do/books?id=Lo10xtQ3D0kC&pg=PA350&dq=Introduc>
- Gámez Gastélum, (2004), Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas, Mexico.
<https://books.google.com.do/books?id=z38Yk7daD24C&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+y+Cultura+Organizacional+en+Empresas+Chinas+y+Japonesas>
- Hax y Majluf, (2004), Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Prentice-Hall, Buenos Aires.
<https://books.google.com.do/books?id=Y34l6turglkC&printsec=frontcover&dq=Estراتيجias+para+el+Liderazgo+Competitivo>.

- Iñaki Bustíduy Cruz, (2010), Comunicación Interna de las organizaciones 2.0, Barcelona.
https://books.google.com.do/books?id=imyM6_3Zke0C&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Interna+de+las+organizaciones+2.0
- Marr y García Echevarría, (1997), La dirección corporativa de los Recursos Humanos, Madrid.
https://books.google.com.do/books?id=imyM6_3Zke0C&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Interna+de+las+organizaciones+2.0
- Pintado Blanco, Sánchez Herrera, (2013), Ediciones UOC, Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial, Madrid.
https://books.google.com.do/books?id=imyM6_3Zke0C&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Interna+de+las+organizaciones+2.0&hl=es&sa=X&ei=BN CJVMr2DNehyASXtILoCA&ved=0CB4Q6wEwAA#v=onepage&q
- Pérez Gorostegui, (2012), Función directiva y recursos humanos en sanidad, México. <https://books.google.es/books?isbn=8499690424>
- Tessi, (2012), Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para comunicación en el trabajo, Buenos Aires.
<https://books.google.es/books?isbn=9506417253>
- Garzón Castrillón, (2005), El desarrollo organizacional y el cambio planeado, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
<https://books.google.es/books?isbn=9588225426>

ANEXOS

Anexo 1

REALIZADA A EMPLEADOS DE EDITORA LISTIN DIARIO

Fecha: _____

Sexo: _____

1. Nivel de estudios:

- a) Bachiller _____ b) Técnico _____ c) Universitario _____ d) Maestría _____
e) Doctorado _____

2. Tiempo que tiene laborando en la institución:

- a) Un año o menos _____
b) De 1 a 4 años _____
c) De 5 a 9 años _____
d) De 9 a 15 años _____
e) Más de 15 años _____

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en la organización?

- a) Muy satisfecho _____
b) Satisfecho _____
c) Insatisfecho _____
d) Muy insatisfecho _____

4. ¿Por qué se interesó usted en formar parte de Editora Listín Diario?

- a) Recomendaciones de amigos que laboran en la empresa _____
b) Programa Periodista por un año _____
c) Imagen de la empresa en el mercado _____
d) Reputación de la organización _____
e) Responsabilidad social de la empresa _____
f) Incentivos que ofrece la entidad _____
g) Otros _____

5. ¿Conoce la filosofía empresarial de la organización?

- a) Si _____ b) No _____

*Si la respuesta en Si, favor pasar a la siguiente pregunta, si es no, favor pasar a la pregunta # 7.

6. ¿Cómo la empresa difunde la filosofía empresarial a los empleados?

- a) A través del correo electrónico _____
b) Mediante la inclusión de la misma en murales y paredes de la empresa _____
c) A través del Manual de Inducción _____
d) En el INTRANET _____
e) Fondos de pantallas de las computadoras _____
f) Otros _____

7. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Satisfactorio
- e) Insatisfactorio

8. ¿Se siente parte de la organización?

- a) Si____ No____

¿Por qué?_____.

9. ¿Se siente identificado con la cultura organizacional de la empresa?

- a) Si____ No____

¿Por qué?_____.

10. ¿Cuáles aspectos valora más en la empresa?

- a) Trato a los empleados por parte de los superiores____
- b) Ambiente laboral____
- c) Sistema de remuneraciones____
- d) Funciones de la posición que ocupa____
- e) Relaciones con los compañeros de trabajo____
- f) Sentido de pertenencia hacia la empresa____

11. ¿Cuáles mejoras entiende debe realizar la organización para mantener la motivación entre los empleados?

- a) Mejoras en el espacio físico____
- b) Mayor actividades de integración entre los empleados____
- c) Mejorar sistema de incentivos y remuneraciones
- d) Mejor distribución del trabajo____
- e) Mejorar canales de comunicación____
- f) Incrementar las capacitaciones al personal____
- g) Mejorar ambiente laboral____

Anexo 2

ENCUESTA PARA COLABORADORES

1. ¿Se siente parte de Listín Diario?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Cómo se siente trabajando para Listín Diario?
 - a. Totalmente satisfecho
 - b. Medianamente satisfecho
 - c. Insatisfecho

3. ¿Recibe información oportuna sobre las actividades que realiza Listín Diario?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Utiliza usted los canales que ha dispuesto la empresa para comunicarse?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Se siente motivado a participar de las actividades e iniciativas de Listín Diario?
 - a. Si
 - b. No

6. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
 - a. si
 - b. no

7. ¿Se siente remunerado por la empresa?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Siente que la empresa lo valora como empleado?
 - a. Si
 - b. No

9. ¿Salarialmente se siente valorado?
 - a. Si
 - b. no

Anexo 3

ENCUESTA PARA EJECUTIVOS

1. ¿Expresa a sus colaboradores sus expectativas sobre ellos?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿Informa a su equipo los objetivos de su división y de la empresa en general?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Da a su equipo la oportunidad de demostrar sus competencias?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Retroalimenta a sus colaboradores de cómo está haciendo su labor?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Con qué frecuencia evalúa a su equipo de trabajo?
 - a. Semanalmente
 - b. Mensualmente
 - c. Trimestralmente
 - d. Anual
 - e. Cuando se lo exige la empresa.

6. ¿Remunera a sus colaboradores en relación con sus competencias profesionales?
 - a. Si
 - b. No

7. ¿Valora objetivamente los resultados de sus colaboradores frente a sus tareas?
 - a. Si
 - b. No

8. Da a su equipo de trabajo un salario equitativo internamente y motivador?
 - a. Si
 - b. no

Anexo 4

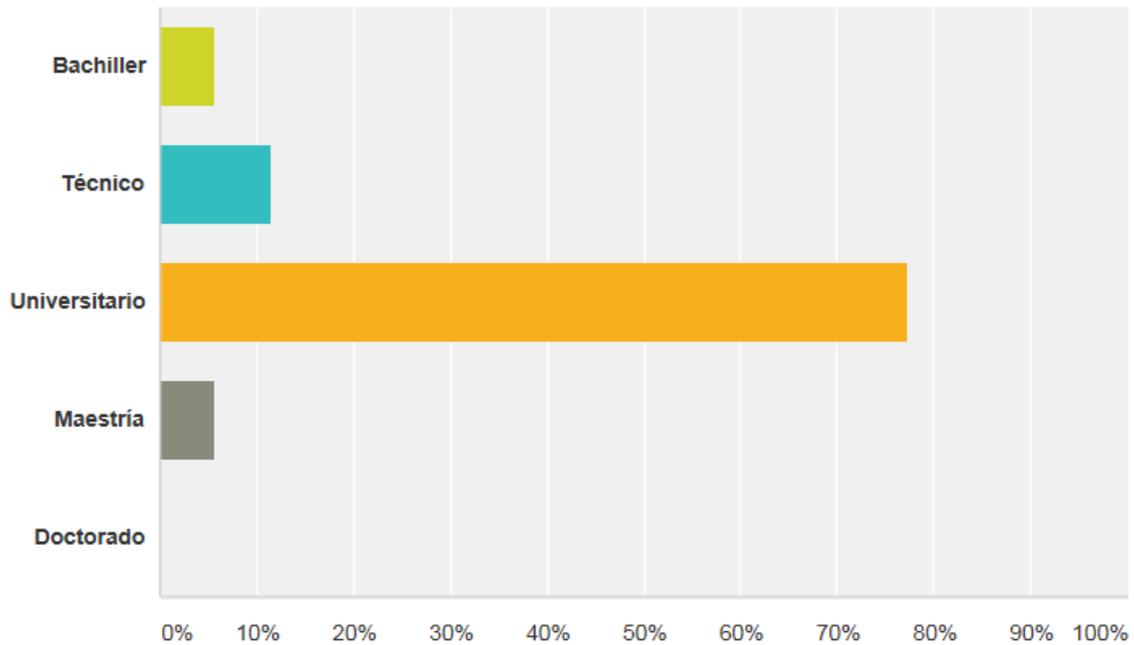
Guía de observación

Para la presente observación: **Análisis del clima organizacional de Listín Diario**, se utilizaron los siguientes criterios.

1. Tipo de liderazgo
2. Comportamiento de los colaboradores de Listín Diario.
3. Comentarios del día a día.
4. Integración a las actividades corporativas.
5. Iniciativa para hacer el trabajo.
6. Estado de ánimo a su ingreso a la empresa.
7. Desenvolvimiento de trabajo en equipo.

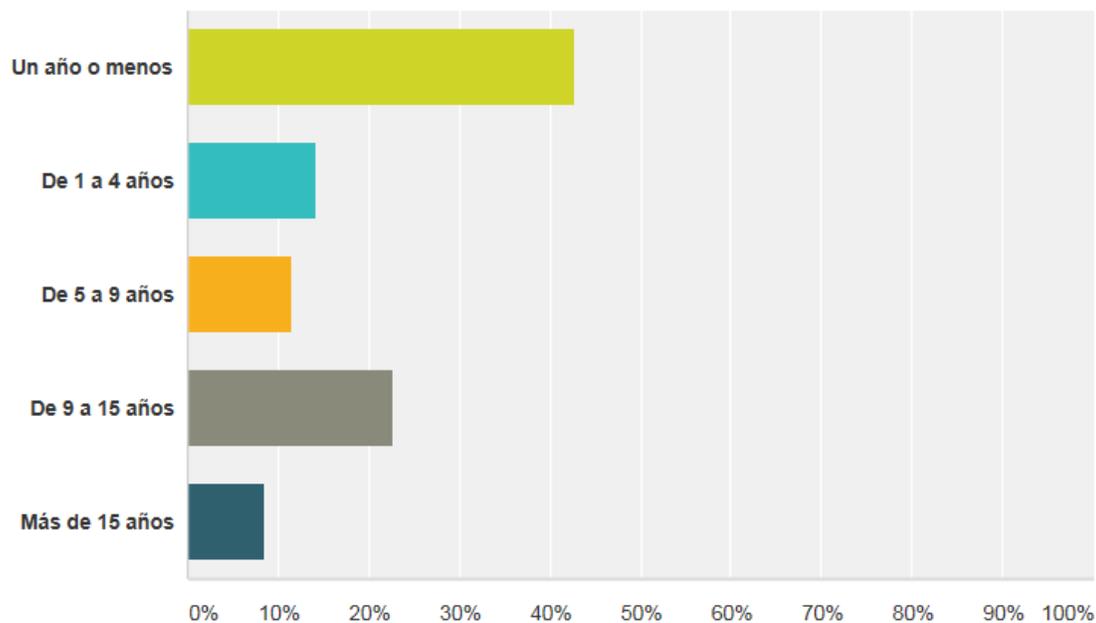
Anexo 5 Resultados de la encuesta

Nivel de estudios:



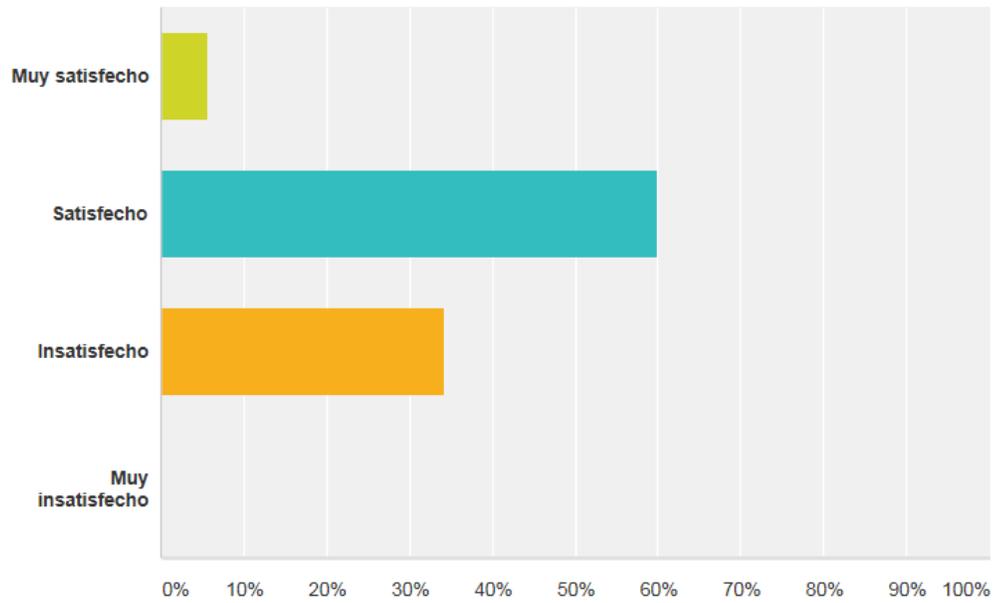
Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Bachiller	5,71%
▼ Técnico	11,43%
▼ Universitario	77,14%
▼ Maestría	5,71%
▼ Doctorado	0,00%

Tiempo que tiene laborando en la institución



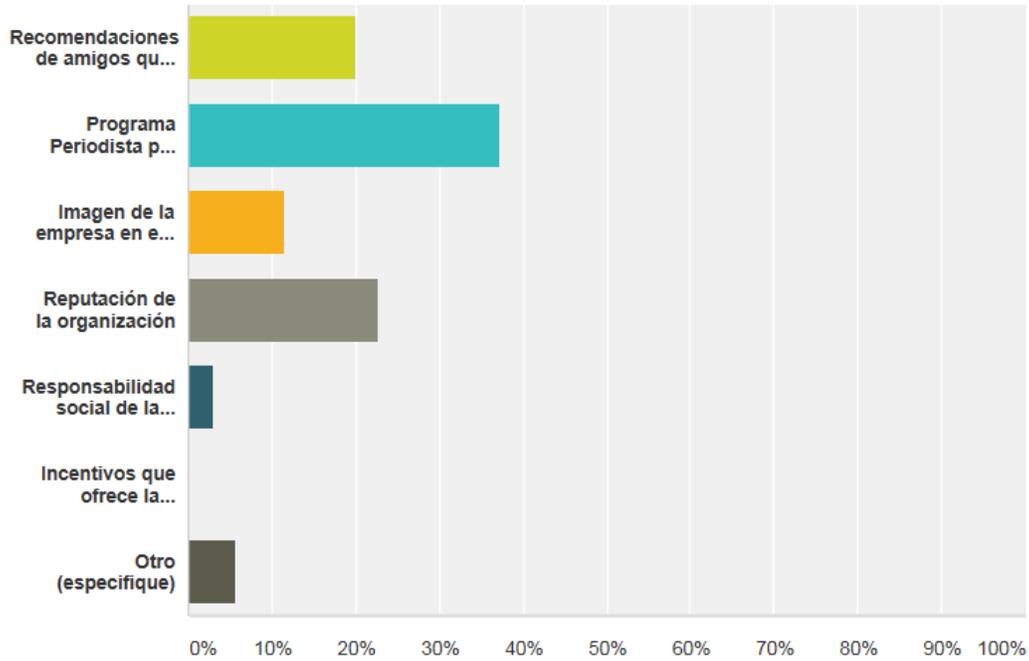
Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Un año o menos	42,86%
▼ De 1 a 4 años	14,29%
▼ De 5 a 9 años	11,43%
▼ De 9 a 15 años	22,86%
▼ Más de 15 años	8,57%

¿Cuál es su nivel de satisfacción en la organización?



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Muy satisfecho	5,71%
▼ Satisfecho	60,00%
▼ Insatisfecho	34,29%
▼ Muy insatisfecho	0,00%

¿Por qué se interesó usted en formar parte de Editora Listín Diario?

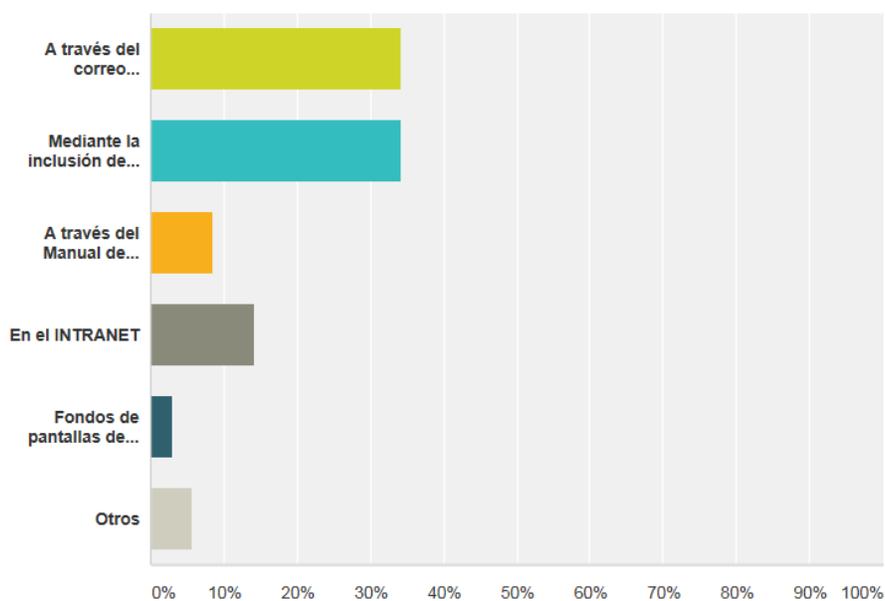


Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Recomendaciones de amigos que laboran en la empresa	20,00%
▼ Programa Periodista por un año	37,14%
▼ Imagen de la empresa en el mercado	11,43%
▼ Reputación de la organización	22,86%
▼ Responsabilidad social de la empresa	2,86%
▼ Incentivos que ofrece la entidad	0,00%
▼ Otro (especifique)	5,71%

¿Conoce la filosofía empresarial de la organización?

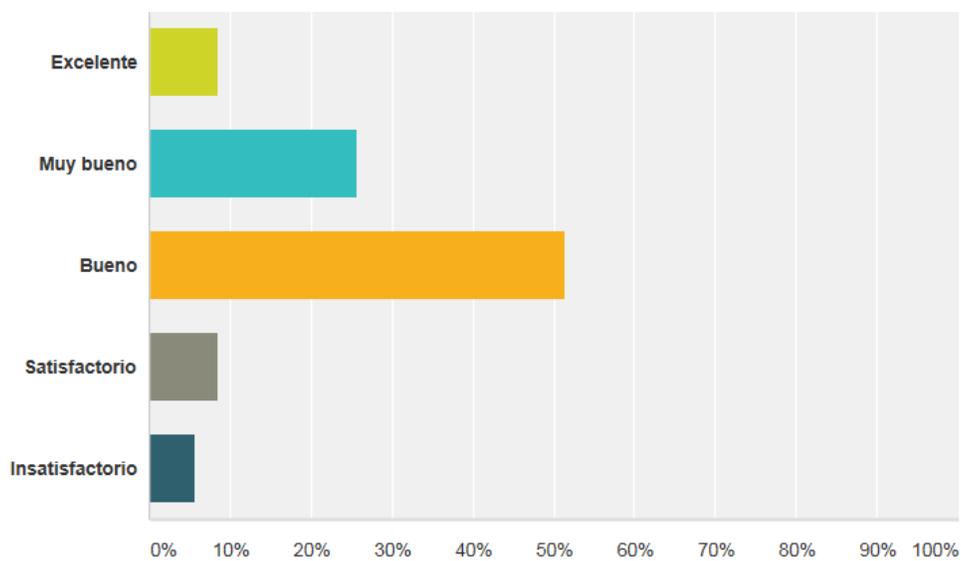
Opciones de respuesta	Respuestas
Si	60,00%
No	40,00%

¿Cómo la empresa difunde la filosofía empresarial a los empleados?



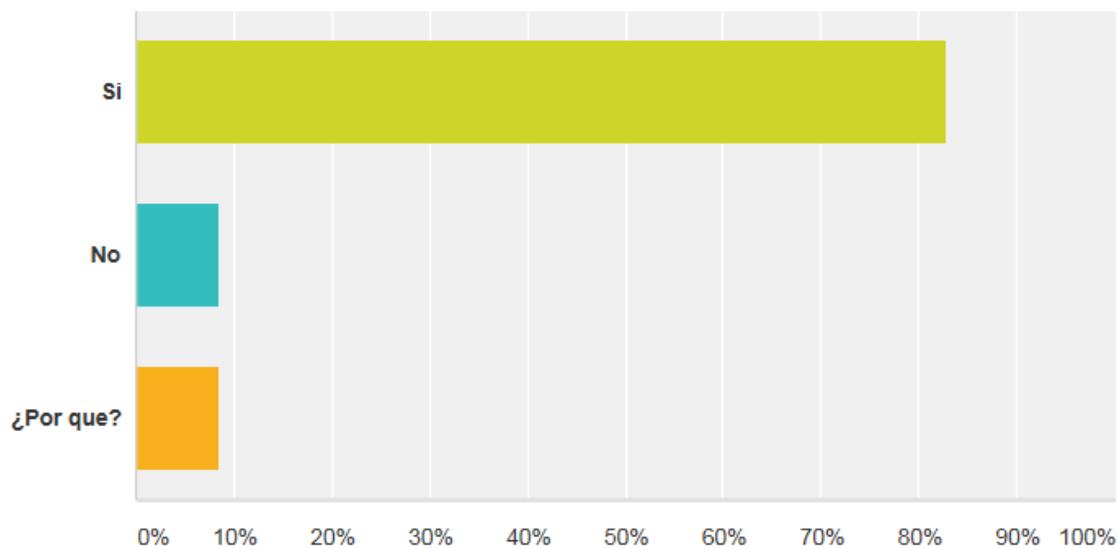
Opciones de respuesta	Respuestas
A través del correo electrónico	34,29% 1
Mediante la inclusión de la misma en murales y paredes de la empresa	34,29% 1
A través del Manual de Inducción	8,57%
En el INTRANET	14,29%
Fondos de pantallas de las computadoras	2,86%
Otros	5,71%

¿Cómo considera usted el ambiente laboral?



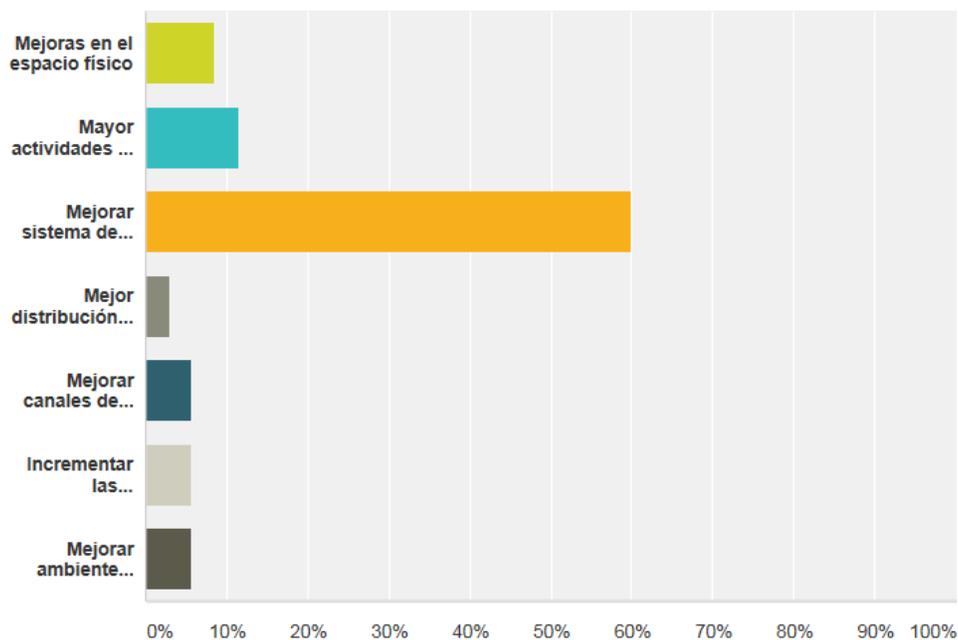
Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Excelente	8,57%
▼ Muy bueno	25,71%
▼ Bueno	51,43%
▼ Satisfactorio	8,57%
▼ Insatisfactorio	5,71%

¿Se siente parte de la organización?



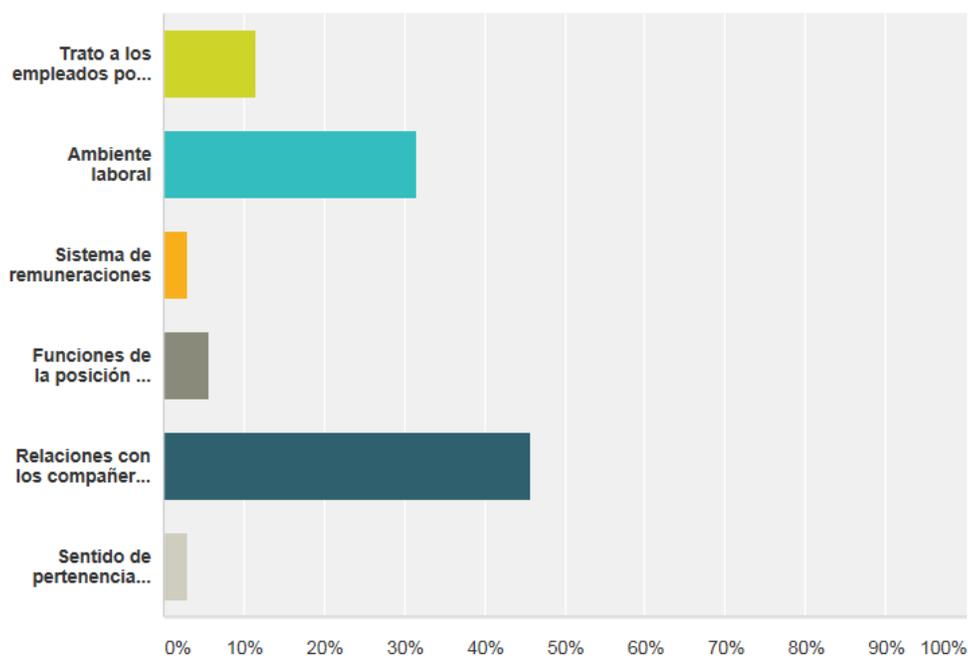
Opciones de respuesta	Respuestas
Si	82,86%
No	8,57%
¿Por que?	8,57%

¿Se siente identificado con la cultura organizacional de la empresa?



Opciones de respuesta	Respuestas
Mejoras en el espacio físico	8,57%
Mayor actividades de integración entre los empleados	11,43%
Mejorar sistema de incentivos y remuneraciones	60,00%
Mejor distribución del trabajo	2,86%
Mejorar canales de comunicación	5,71%
Incrementar las capacitaciones al personal	5,71%
Mejorar ambiente laboral	5,71%

¿Cuáles aspectos valora más en la empresa?

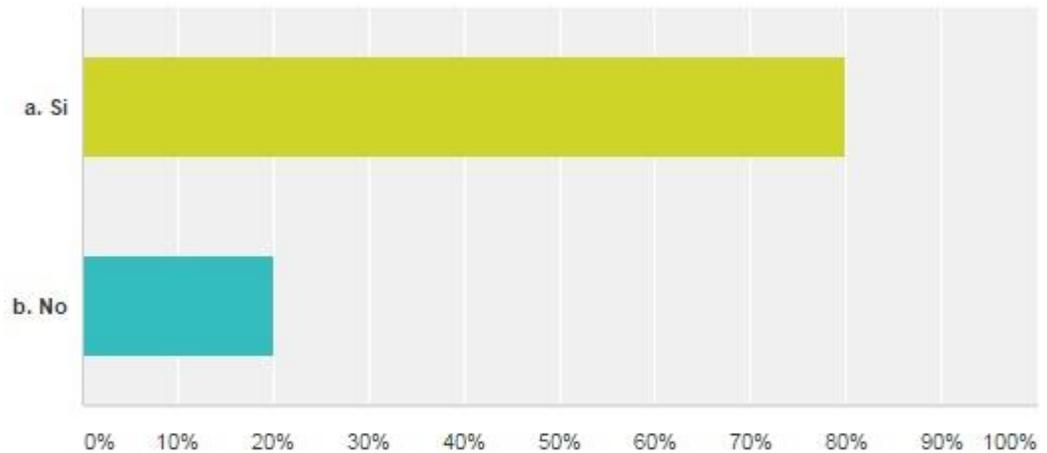


Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Trato a los empleados por parte de los superiores	11,43%
▼ Ambiente laboral	31,43%
▼ Sistema de remuneraciones	2,86%
▼ Funciones de la posición que ocupa	5,71%
▼ Relaciones con los compañeros de trabajo	45,71%
▼ Sentido de pertenencia hacia la empresa	2,86%

Anexo 6: Ejecutivos

1. ¿Expresa a sus colaboradores sus expectativas sobre ellos?

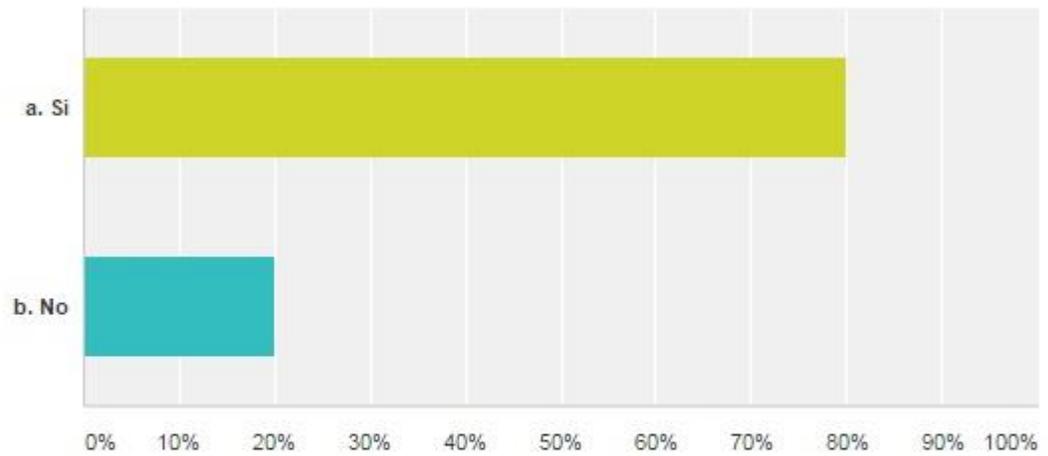
Respondido: 5 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
a. Si	80,00% 4
b. No	20,00% 1
Total	5

2. ¿Informa a su equipo los objetivos de su división y de la empresa en general?

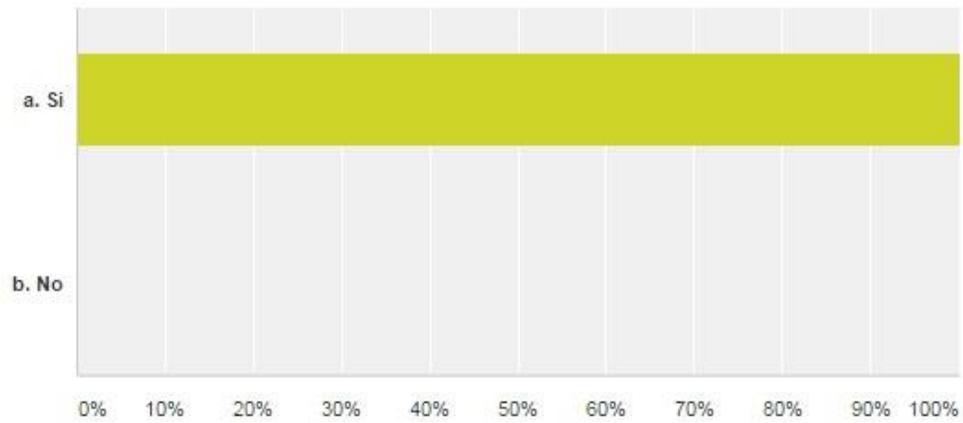
Respondido: 5 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
a. Si	80,00% 4
b. No	20,00% 1
Total	5

3. ¿Da a su equipo la oportunidad de demostrar sus competencias?

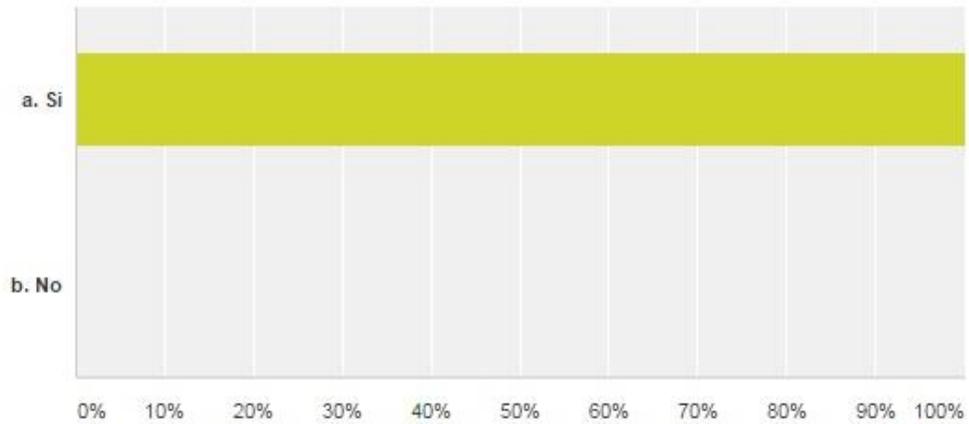
Respondido: 5 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
a. Si	100,00% 5
b. No	0,00% 0
Total	5

4. ¿Retroalimenta a sus colaboradores de cómo está haciendo su labor?

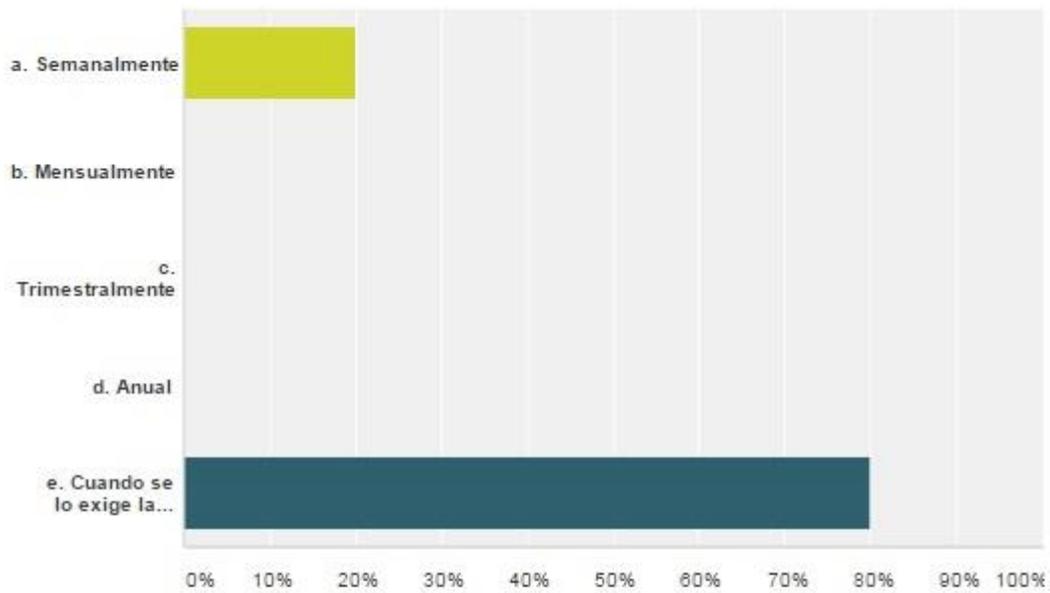
Respondido: 5 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
a. Si	100,00% 5
b. No	0,00% 0
Total	5

5. ¿Con qué frecuencia evalúa a su equipo de trabajo?

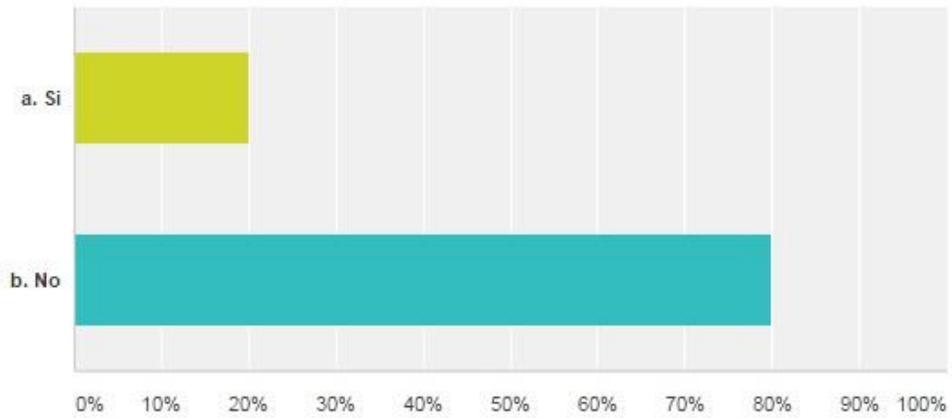
Respondido: 5 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ a. Semanalmente	20,00% 1
▼ b. Mensualmente	0,00% 0
▼ c. Trimestralmente	0,00% 0
▼ d. Anual	0,00% 0
▼ e. Cuando se lo exige la empresa.	80,00% 4
Total	5

6. ¿Remunera a sus colaboradores en relación con sus competencias profesionales?

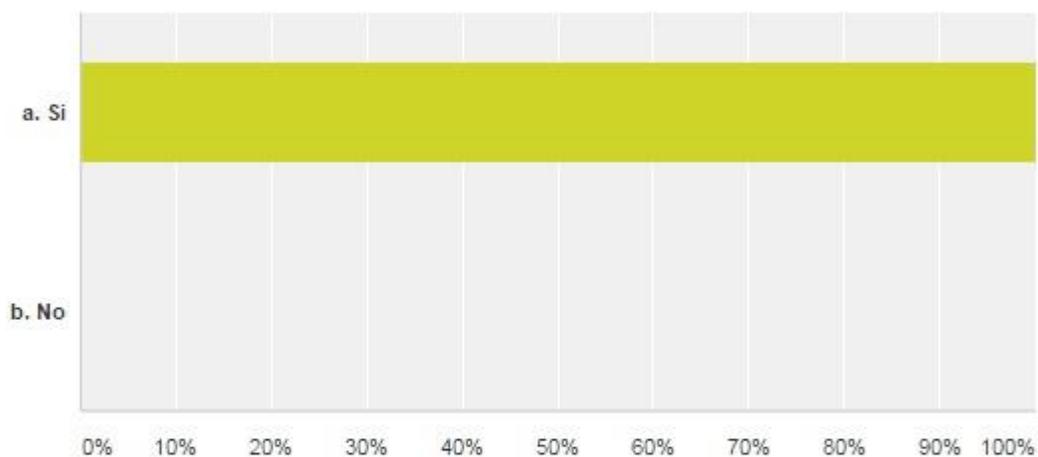
Respondido: 5 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ a. Si	20,00% 1
▼ b. No	80,00% 4
Total	5

7. ¿Valora objetivamente los resultados de sus colaboradores frente a sus tareas?

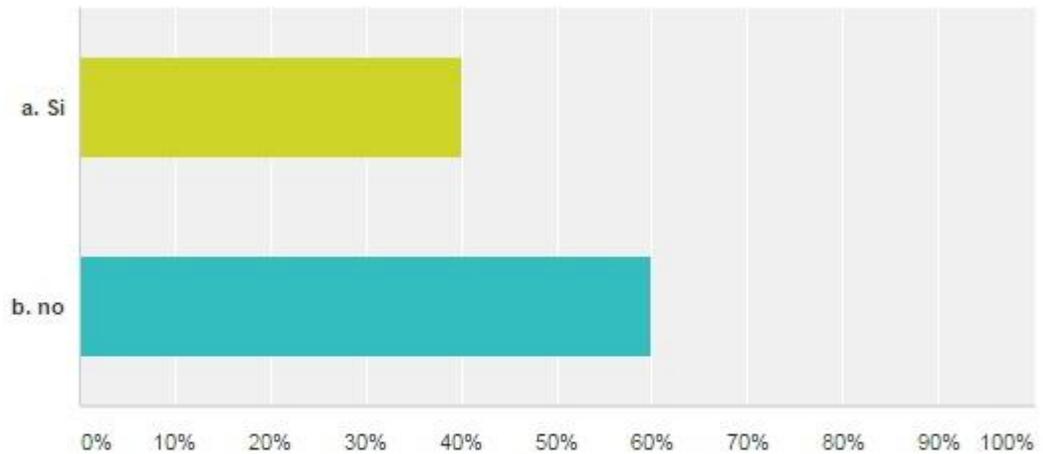
Respondido: 5 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
a. Si	100,00% 5
b. No	0,00% 0
Total	5

8. Da a su equipo de trabajo un salario equitativo internamente y motivador?

Respondido: 5 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
a. Si	40,00% 2
b. no	60,00% 3
Total	5

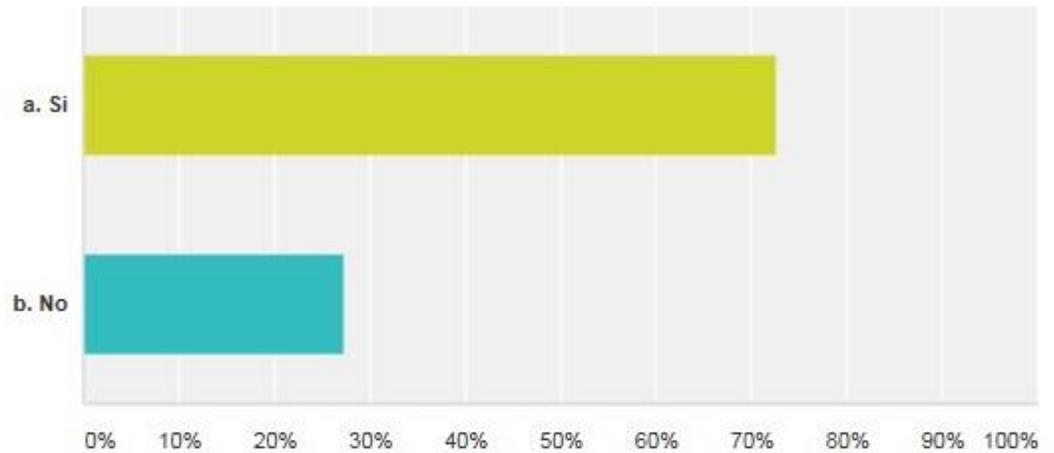
Satisfacción

Anexo:7



4. ¿Utiliza usted los canales que ha dispuesto la empresa para comunicarse?

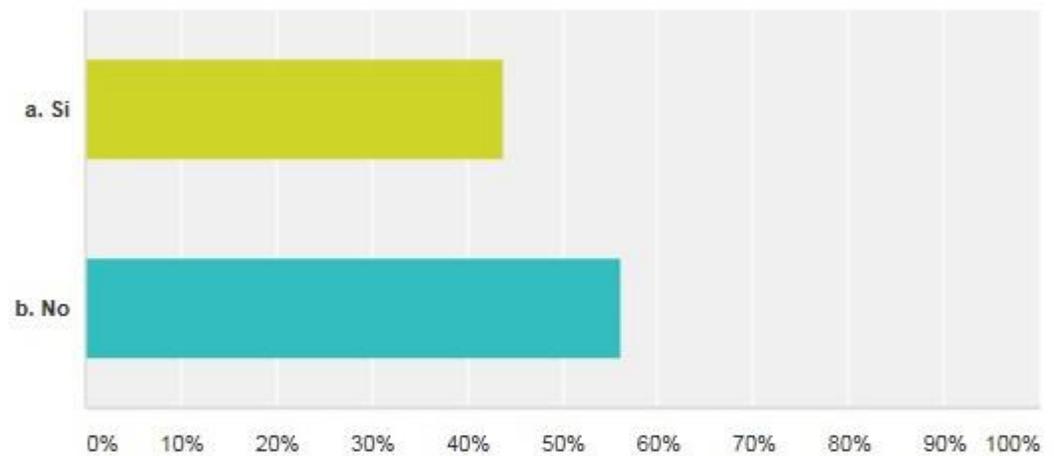
Respondido: 47 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▾ a. Si	72,73% 38
▾ b. No	27,27% 9
Total	47

5. ¿Se siente motivado a participar de las actividades e iniciativas de Listín Diario?

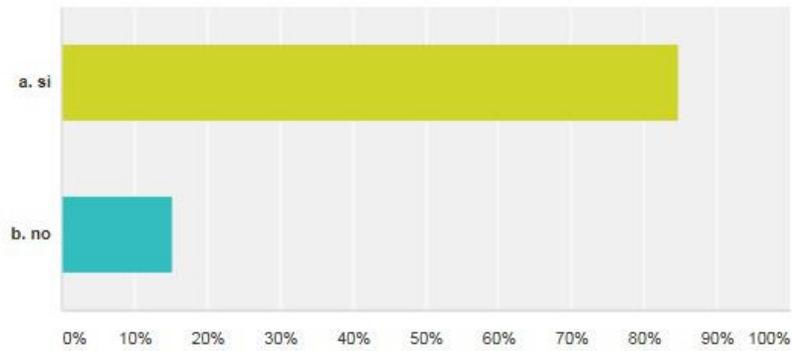
Respondido: 46 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
▾ a. Si	43,75% 14
▾ b. No	56,25% 32
Total	46

6. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

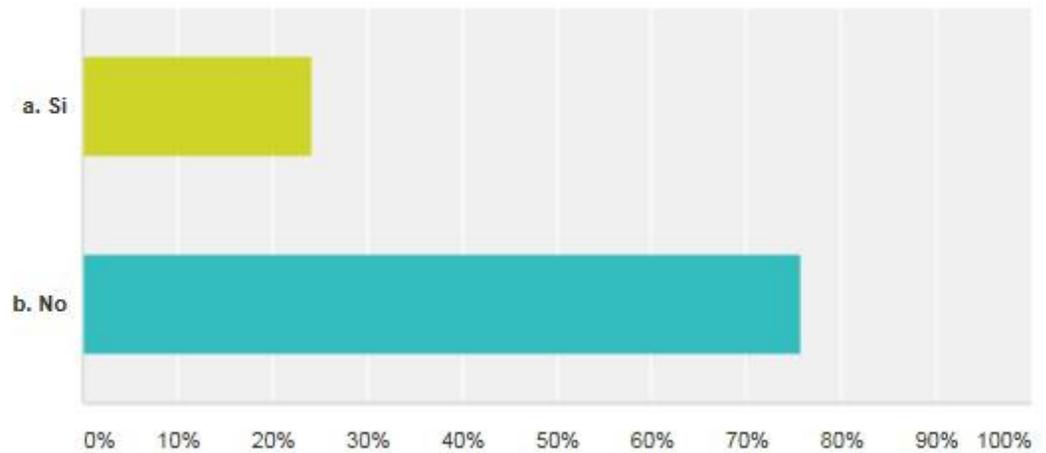
Respondido: 47 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
a. si	84,85% 42
b. no	15,15% 5
Total	47

7. ¿Se siente remunerado por la empresa?

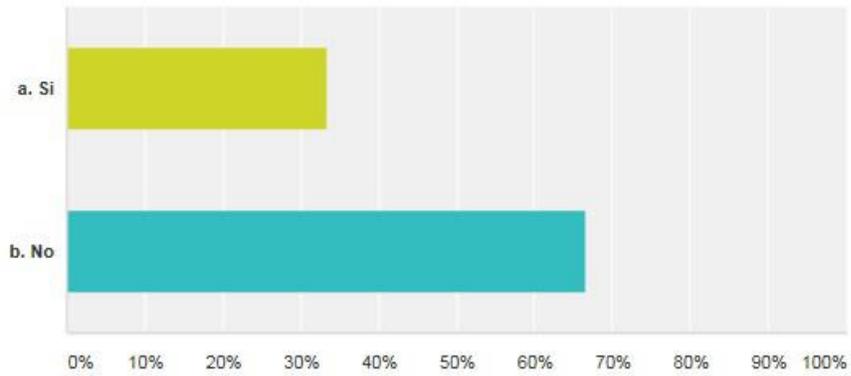
Respondido: 47 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ a. Si	24,24% 8
▼ b. No	75,76% 39
Total	47

8. ¿Siente que la empresa lo valora como empleado?

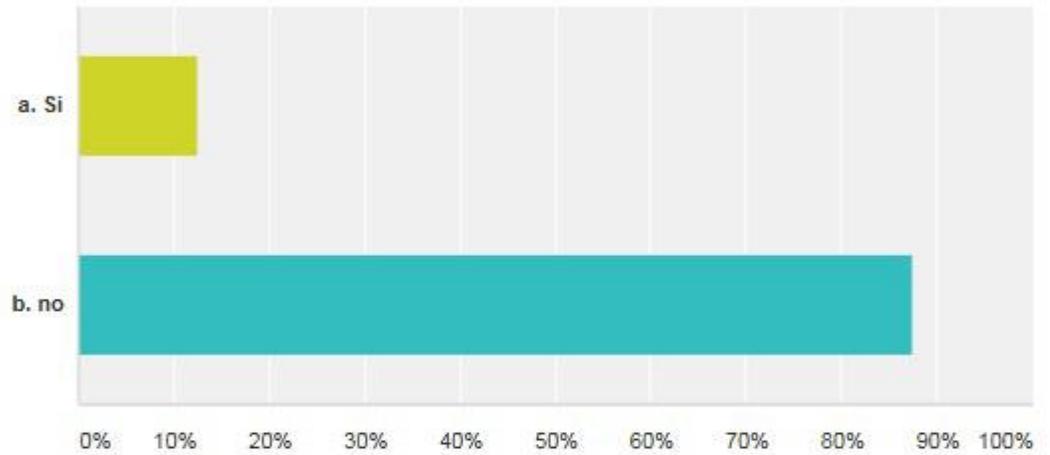
Respondido: 47 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▾ a. Si	33,33% 11
▾ b. No	66,67% 36
Total	47

9. ¿Salarialmente se siente valorado?

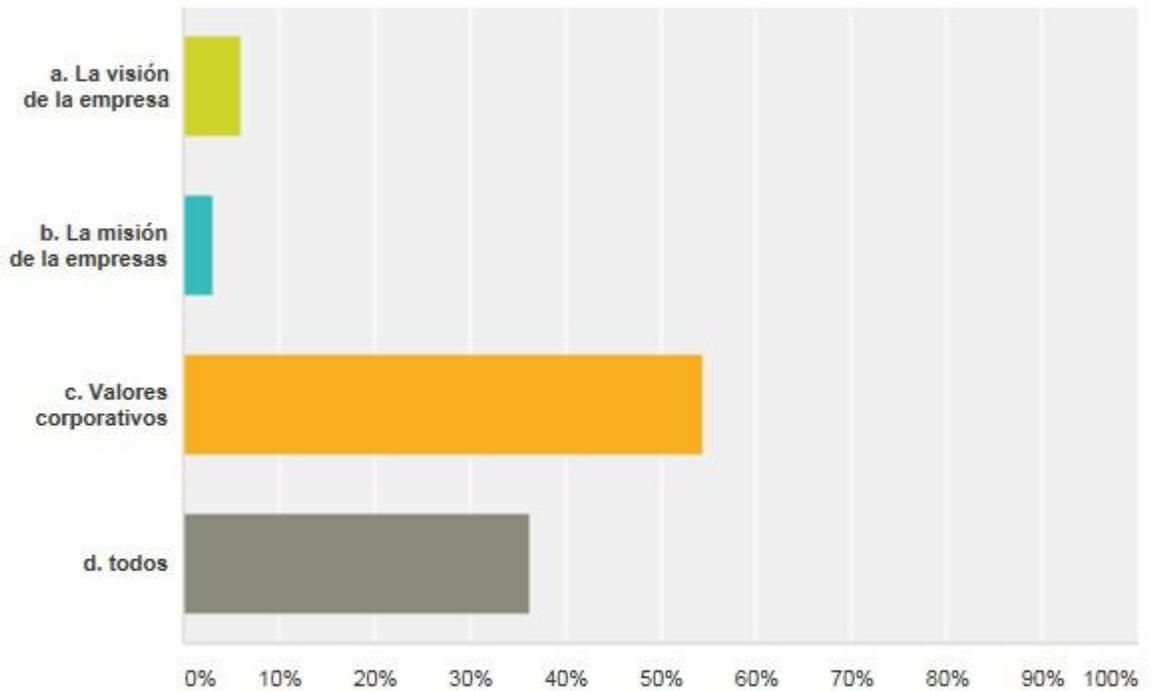
Respondido: 47 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▾ a. Si	12,50% 4
▾ b. no	87,50% 43
Total	47

10. ¿Cuál de estos elementos entiende debe ser cambiado y/ o modificado?

Respondido: 47 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ a. La visión de la empresa	6,06% 2
▼ b. La misión de la empresas	3,03% 1
▼ c. Valores corporativos	54,55% 32
▼ d. todos	36,36% 12
Total	47

Anexo 8: Análisis de la observación

Listín Diario se dedica a la recolección y difusión de información en República Dominicana, por medio de productos como el periódico Listín Diario y revistas como Oh Magazine, Ritmo Social, Al Compás y Ritmo Platinum. Todos bajo un concepto conservador y apto para toda la familia, que sirva para educar, orientar, entretener e informar.

Estilo de dirección

Su estilo de dirección es vanguardista, debido a que los colaboradores tienen fácil acceso a la comunicación y retroalimentación con los altos niveles de la dirección.

Las opiniones y sugerencias de los cargos más bajos son consideradas importantes a la hora de tomar decisiones. Asimismo, la información fluye y la velocidad de la misma es rápida porque se utiliza tanto vertical como horizontalmente.

En los diferentes departamentos se aprecia un ambiente de trabajo en equipo, relajado e interacciones constantes para la discusión y debate de los diferentes temas.

Tipo de liderazgo

El liderazgo es democrático/participativo, ya que el líder fomenta la participación activa del grupo, por lo que cada opinión es importante. Esto se evidencia en que los empleados tienen acceso directo al director del medio y demás ejecutivos, en la mayoría de los casos sin cita previa.

Orientación de su identidad corporativa

Los colaboradores tienen un nivel de identidad definido, pues es notorio el sentido de pertenencia hacia la institución en general y particularmente hacia sus tareas diarias en la que prima la colaboración, responsabilidad, empoderamiento y compromiso hacia ellas.

Sus procedimientos están bien definidos y son respetados. El organigrama se presenta de manera jerárquica y se encuentra actualizado a la fecha con la descripción tanto de puesto como de la persona que lo ocupa.

Algunos de los ritos que realizan de manera tradicional en la empresa están: actividades navideñas, las premiaciones de empleados estrellas, las reuniones mensuales de editores, las reuniones de editores diariamente en la noche, entre otros. Asimismo, diariamente realizan hábitos como el café a primera hora de la mañana y a inicio de la tarde, la lectura de información en la mañana y las reuniones informales para departir a la 1:00 pm y a la 4:00 pm.

Internamente la forma de expresión es fluida y matizada por la confianza a todos los niveles. Entre los empleados se percibe un clima de fraternidad y armonía, primando el respeto y la responsabilidad ante el desempeño de sus labores, con una integración notoria entre las diversas áreas.

Pese a que los colaboradores han expresado su descontento por la falta aumentos salariales que contempla la ley, siempre se muestran interesados por el trabajo bajo su cargo.

A nivel visual tiene un logotipo moderno y tipográfico, sus instalaciones son clásicas y elegantes, donde se percibe un ambiente organizado, limpio y estético. El código de vestimenta para los empleados varía según el área en la que se desempeñen, a nivel de prensa el vestir es casual y/o semi formal según sus compromisos, a nivel administrativo la forma de vestir es formal y clásica, todas adaptadas al área a la que se pertenezca.

Recursos de comunicación interna:

En Listín Diario se utiliza para la comunicación interna:

- a. Murales Informativos
- b. Cumpleaños
- c. Premiación de cobros
- d. **Celebración** de : Día del Periodista, Locutor, Día de las Secretarias y Secretaria del Año, Contador, y día del Vendedor

- e. Revista interna El Farolito
- f. Encuentros internos.
- g. Celebración de la Navidad.
- h. Empleado estrella.
- i. Programa de verano para hijos de empleados
- j. Competencias deportivas.
- k. Entre otros.

Anexo 9: Documentación

TESTIMONIOS | PÁGINA | 2
ASÍ PIENSA NUESTRA GENTE

PROVINCIAS | PÁGINA | 7
TRES REGIONES REPRESENTADAS

Listin Diario

Viernes 1 de agosto de 2014, Santo Domingo, República Dominicana Fundado el 31 de agosto de 1899 CONSULTE NUESTRA EDICIÓN EN INTERNET listindiarario.com

1899-2014

125 AÑOS

« COMPLEMENTARIOS
La visión editorial de LISTÍN DIARIO se suma a la mirada empresarial
Un diario que cree en el pueblo y una empresa que apuesta al país
EDITORIALES | 02

« EL PERIÓDICO
Clik
Se mantiene a la vanguardia y crece en las redes.
LA WEB | 06
VISTAS: 21.6 MM
listindiarario.com se ha posicionado desde su salida en 1996, como la página dominicana más visitada, con 21.6 millones de páginas vistas cada mes.
EL ALMA DE UN DIARIO ESTÁ EN SU REDACCIÓN
NOTICIAS | 06-07

« REVISTAS
Toda historia tiene un lado lleno de color
Y OTROS IMPRESOS | 07

« MÁS QUE PAPEL
Los rostros de nuestra división radial
EMISORAS | 07

Mercadeo
Estrategias para ser líderes, 125 años después | 08

Ventas
El negocio que creció junto al diario de los dominicanos | 10

Síguenos: [f Listin Diario](https://www.facebook.com/ListinDiario) [@listindiarario](https://twitter.com/listindiarario) [@listin_diarario](https://www.instagram.com/listindiarario) [/listindiarario](https://www.youtube.com/channel/UC...) **Listin Diario** www.listindiarario.com **DEJA SU COMENTARIO** comentarios@listindiarario.com

Listín Diario

EDITORIA LISTÍN DIARIO, S. A. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: PRESIDENTE: JUAN V. BEINI LLIBREDES
VICEPRESIDENTE: MIGUEL HERNÁNDEZ; DIRECTOR: JOSÉ ALEXIS; DIRECTORA: LUCÍA GONZÁLEZ ALONSO
AMELIA VICINI LLIBREDES; VOCAL: SOFO SEGUNDO HERNÁNDEZ; VOCAL: SAMER BEEK; VOCAL: NORTH SEA VALLEY, INC. VOCAL
REDACCIÓN: DIRECTOR: MIGUEL FRANJUL; SUBDIRECTOR: FABIÓ CABRAL
JEFE DE REDACCIÓN: MARÍA I. SOLDEVILA; JEFE DE INFORMACIÓN: TOMÁS AQUINO MÉNDEZ; SUBJEFE DE REDACCIÓN: JIMMY VALDIVIA; JEFE DE EDITORES: JUAN SALAZAR
EDITOR DE FOTOGRAFÍA: MARIBEL ROSA; EDITOR DE DISEÑO: YONEL CRUZ; DIRECTORA DE LISTINARIO.COM: ALEJICA ESTÉVEZ
ADMINISTRACIÓN GENERAL: GEMA HIDALGO
GERENTE DE EVENTOS: MIREYA DOBELL; GERENTE DE CORROS: ADAM MELJÁ; GERENTE DE DISTRIBUCIÓN: ALFREDO SANJUAN; GERENTE DE MERCADO: PATRICIA HERNÁNDEZ

EL DIARIO



LUIS NOVA

LA EMPRESA



LUIS NOVA

El secreto de una larga vida

Cumplir 125 años es un premio de longevidad, sin duda. Y al llegar a esta edad, el LISTÍN siente que el secreto de su larga vida ha estado en la inspiración y la fuerza con que ha acometido su quehacer en esta sociedad y en toda la carga de historia que atesoran sus páginas.

No hay cosa más perecedera que una noticia, como decía nuestro ilustre director Rafael Herrera, pero el LISTÍN supo hacerla materia periodística que perdura con los años y que modela actitudes y líneas de pensamiento de los dominicanos.

Nacimos con un signo: el de informar, fundamentalmente, de los acontecimientos del país y del extranjero, pero extrayendo siempre de su trasfondo, las luces y verdades que, en forma de ideas y de valores han ayudado a la sociedad dominicana a formar mejores ciudadanos.

Este ejercicio hizo que muchos dominicanos asumieran al LISTÍN como un faro y no como un mero trasmisor de

novedades; como un guía u orientador, no como simple espectador de los acontecimientos; como un ojo vigilante que verifica y denuncia iniquidades, abusos y hechos dolerzables perpetrados desde el poder político, en fin, como un ángel tutelar de la sociedad.

En este largo camino, LISTÍN ha sido testigo y, por lo tanto, fuente de la historia dominicana desde 1889. Y aunque parezca que ha sido mucho el tiempo de nuestro andar, no nos sentimos agotados ni lentos para seguir marcando el paso hacia el futuro.

“No estamos cansados. Pese a tener 125 años, seguimos marcando el paso hacia el futuro”, Miguel Franjul, director de LISTÍN DIARIO

Por el contrario, las dosis de renovación que nos aplicamos, según la cadencia de los cambios de la sociedad, han venido a resultar las claves esenciales que nos ayudan a “envejecer siendo jóvenes” cada día más, observando y respetando los altos principios que nuestros fundadores plasmaron al crear un medio que acompañara a la nación en su devenir, defendiendo siempre la libertad y los derechos fundamentales de los dominicanos.

dan a “envejecer siendo jóvenes” cada día más, observando y respetando los altos principios que nuestros fundadores plasmaron al crear un medio que acompañara a la nación en su devenir, defendiendo siempre la libertad y los derechos fundamentales de los dominicanos.

Listín: legado empresarial

LISTÍN DIARIO es una marca que lleva a cuestas 125 años de historia. Si bien es cierto que es un medio de comunicación que se ha destacado por ganarse la credibilidad de sus lectores gracias a la realización de un periodismo veraz, serio y responsable, también es verdad que hoy en día es una entidad que ha sabido aportar al desarrollo empresarial del país.

Valiéndose de los novedosos recursos que la tecnología pone a su alcance, ha logrado ocupar un espacio importante en el mundo de los negocios; eso sí, sin dejar de lado su misión más importante: informar.

Con un equipo de 1,216 empleados que a diario dejan ver su pasión y entrega incondicional, ha logrado mantenerse en una posición que no solo le otorgan estos 125 años, sino la aceptación de un pueblo que ve y asume a este decano de la comunicación, como un punto de referencia cuando de una empre-

sa sólida se habla. Con pasos firmes LISTÍN DIARIO ha sabido caminar sobre los pantanos que provocan las crisis económica, política y social, saliendo airoso y haciendo justicia de su potencial humano y sus dotes de guerrero en todos los renglones en que aporta al país.

La tenacidad ha sido su baluarte, pero ello no lo ha permitido obviar los grandes retos que, como empresa, tiene sobre sus hombros. El vanguardismo ha sido su soporte para ponerse a tono con los nuevos tiempos.

Como empresa también ha asumido un compromiso con la sociedad. A través de su programa de Responsabilidad Social, ha concretado sueños, emprendido proyectos y lo más importante, ha forjado un legado en el ámbito periodístico y comercial para que las generaciones futuras tengan a la mano un precedente tangible de lo que significa existir y ser el líder aun después de 125 años.

Gracias a sus 1,216 empleados, el Listín sigue siendo líder aun después de 125 años”, Gema Hidalgo, administradora general

SUPLEMENTO 125 AÑOS DIRECCIÓN: MIGUEL FRANJUL; CONCEPTO Y EDICIÓN: MARÍA ISABEL SOLDEVILA; DISEÑO: FÉLIX LUÑO; ENTREVISTA: LIDIA ROSA; MERCADO: RAFAEL ESTÉVEZ; FOTOGRAFÍA: LUIS NOVA; ESTILISMO: JOSÉ JUAN

COMPROMISO
El trabajo es hacer la fotografía... uno se olvida de que tiene una familia en la casa. Nos sentimos identificados de manera total con la empresa (Cobertura Abril 1965).

A. GARCÍA VALOY

LISTÍN DIARIO ES
El medio de comunicación que más ha aportado a la libertad, no solo de expresión en República Dominicana, sino a los derechos del país como Estado independiente.

JOSÉ LUIS POLANCO

FRASE CORTA
Una oportunidad de desarrollarme en mi carrera. A través de la práctica de lo que he aprendido en la universidad, es el umbral del éxito.

DALTON HERRERA

125 AÑOS
Desde 1889 la publicidad ha formado parte del Listín. Da servicios de impresos comerciales desde 1996.

VALORES
1912: se lanzó una campaña para realizar la soberanía, el inicio de su responsabilidad social empresarial.

 **RADIOCENTRO**
felicita al
Listin Diario
en su

125
Aniversario



Por sus grandes aportes a nuestro país.

**Gracias por permitirnos trillar el camino
del éxito junto a ustedes.**

Somos la Calidad!



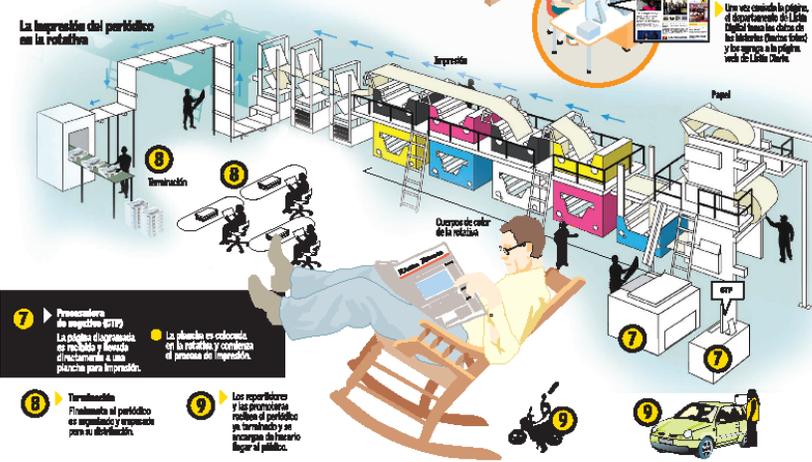
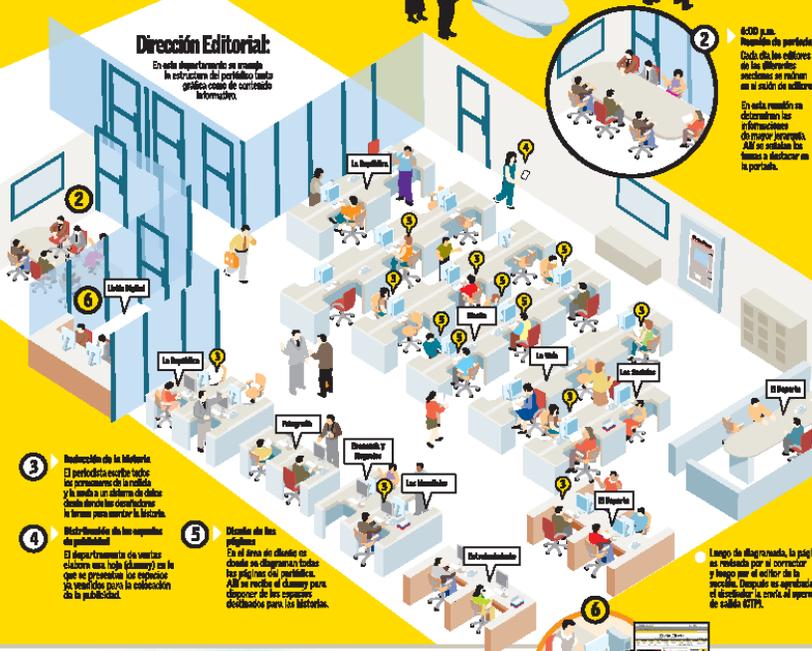
ASÍ LLEGAMOS A TUS MANOS Listin Diario

Los actores que participan en el proceso



1 El proceso se inicia en el mismo lugar de la redacción que se presenta al campo de trabajadores de la prensa a recopilar toda la información de los hechos.

2 LISTIN DIGITAL está conectado por varias secciones. Cada una trata los temas según su temática. Los que tienen que ver con temas de actualidad son editados por "La Realidad", los relativos a la economía son de "Economía y Negocio", la versión más en "La Vela", las noticias deportivas en "El Deportivo", la familia en "Familiamentado", y los niños en "Los Sockler".



125
AÑOS
DE HISTORIA

expresando el sentir de los
dominicanos.



Celebramos el Aniversario del

Listin Diario





Variedad. Un equipo versátil trabaja, bajo la dirección de Rocimar Rivera, productores editoriales especializados para diferentes segmentos de la población.

Para todos los gustos

Santo Domingo

La directora LISTIN Diario cuenta con un amplio portafolio de productos especializados y regionales que abarcan todos los intereses y necesidades de sus públicos, entre los que se encuentran nuestras revistas Rímase Social, Oh! Magazines, Zona N, Zona E, Al Compañero, Rímase Platón, A la Moda, Bóveda y La Moda Novias, Aldaba y Aldaba Gourman.

LISTIN TAMBIÉN SE OYE
La división radial de la empresa ofrece a oyentes y anunciantes nuestros emisoras Be997 y La Estación 97.2, espacios que, junto a nuestros productores editoriales, muestran nuestra versatilidad.



Elianny Martínez

¿2) Qué significa LISTIN DIARIO para usted?
Una gran experiencia, es una escuela, he trabajado en la radio y en televisión y ha sido de mucho aprendizaje para mí.

¿3) ¿Qué valor tiene el diario en la sociedad?
Es el que más influencia tiene en los valores sociales y eso permite que las personas estén más informadas.

EXPERIENCIA
EXPERIENCIA
EXPERIENCIA



Variedad. Un equipo versátil trabaja, bajo la dirección de Rocimar Rivera, productores editoriales especializados para diferentes segmentos de la población.

Para todos los gustos

Santo Domingo

La directora LISTIN Diario cuenta con un amplio portafolio de productos especializados y regionales que abarcan todos los intereses y necesidades de sus públicos, entre los que se encuentran nuestras revistas Rímase Social, Oh! Magazines, Zona N, Zona E, Al Compañero, Rímase Platón, A la Moda, Bóveda y La Moda Novias, Aldaba y Aldaba Gourman.

LISTIN TAMBIÉN SE OYE
La división radial de la empresa ofrece a oyentes y anunciantes nuestros emisoras Be997 y La Estación 97.2, espacios que, junto a nuestros productores editoriales, muestran nuestra versatilidad.



Elianny Martínez

¿2) Qué significa LISTIN DIARIO para usted?
Una gran experiencia, es una escuela, he trabajado en la radio y en televisión y ha sido de mucho aprendizaje para mí.

¿3) ¿Qué valor tiene el diario en la sociedad?
Es el que más influencia tiene en los valores sociales y eso permite que las personas estén más informadas.

EXPERIENCIA
EXPERIENCIA
EXPERIENCIA

LO COLORIDO DE LA HISTORIA

LOS TEMAS SOCIALES TIENEN SU ESPACIO AQUÍ

Santo Domingo

Usando LISTIN DIARIO salió a la luz pública, el general Ulises Heureaux. Lalla, iniciaba su seror mandato presidencial. Terminaba el siglo XIX

Y la capital conaba con más de 14,000 habitantes que vivían en casas con techos de caña y en bollos. LISTIN DIARIO se inició como una hoja de 4 x 4 pulgadas en la que se anunciaban, por un solo lado, la entrada y salida de los barcos de cabotaje. A apenas un año de su publicación, incluyó en sus páginas noticias como bodas, nacimientos, bautizos. El primer acto social reseñado narra la velada celebrada en la residencia del señor Agustín Saenz, en cuyo transcurso se puso en escena la popular zarzuela La Gran Vía. Se publicó el 1 de abril de 1862, dos años después de fundado el periódico.

RECORDO DIARIO CRECER

250,000

Estudiantes han recibido material de Semana de la Geografía, un proyecto educativo que promueve la protección del medio ambiente.

5,578

Centros educativos de todo el país forman parte de Plan LEA, el programa Prensa-Escuela de LISTIN Diario, que ya tiene 25 años.

LO COLORIDO DE LA HISTORIA

LOS TEMAS SOCIALES TIENEN SU ESPACIO AQUÍ

Santo Domingo

Usando LISTIN DIARIO salió a la luz pública, el general Ulises Heureaux. Lalla, iniciaba su seror mandato presidencial. Terminaba el siglo XIX

Y la capital conaba con más de 14,000 habitantes que vivían en casas con techos de caña y en bollos. LISTIN DIARIO se inició como una hoja de 4 x 4 pulgadas en la que se anunciaban, por un solo lado, la entrada y salida de los barcos de cabotaje. A apenas un año de su publicación, incluyó en sus páginas noticias como bodas, nacimientos, bautizos. El primer acto social reseñado narra la velada celebrada en la residencia del señor Agustín Saenz, en cuyo transcurso se puso en escena la popular zarzuela La Gran Vía. Se publicó el 1 de abril de 1862, dos años después de fundado el periódico.

RECORDO DIARIO CRECER

250,000

Estudiantes han recibido material de Semana de la Geografía, un proyecto educativo que promueve la protección del medio ambiente.

5,578

Centros educativos de todo el país forman parte de Plan LEA, el programa Prensa-Escuela de LISTIN Diario, que ya tiene 25 años.

((Al Norte, Sur y Este))
PRESENCIA REGIONAL DE LISTIN DIARIO



Queda. Nuestro raíz de ser, además de nuestros lectores y anunciantes, es nuestro personal. Nuestros oficinas, en cada uno de las regiones geográficas tienen a todo el territorio a espacio de trabajo de LISTIN DIARIO a una audiencia creciente y fidelizada desde 1914, cuando alcanzamos la circulación nacional.

Santo Domingo

Ser el periódico de los dominicanos implica más que solo decirlo. Somos el único medio de comunicación con presencia en todas las provincias, desde el

más recóndito paraje, hasta la urbe más pujante. Pero eso no es nuevo. Desde sus primeras ediciones nacionales. Para 1916, el periódico conaba ya con 11 páginas impresas en un formato de 14 por 20 pulgadas.

Este involucramiento con la sociedad en las distintas localidades se da gracias al trabajo de nuestros equipos regionales: corresponsales que van tras la noticia, personal administrativo y de ventas que desarrolla relaciones co-

merciales con nuestros clientes y todo un equipo que busca innovar y generación de contenidos especializados que satisfagan las necesidades de la gente de todas las regiones de República Dominicana.

((Al Norte, Sur y Este))
PRESENCIA REGIONAL DE LISTIN DIARIO



Queda. Nuestro raíz de ser, además de nuestros lectores y anunciantes, es nuestro personal. Nuestros oficinas, en cada uno de las regiones geográficas tienen a todo el territorio a espacio de trabajo de LISTIN DIARIO a una audiencia creciente y fidelizada desde 1914, cuando alcanzamos la circulación nacional.

Santo Domingo

Ser el periódico de los dominicanos implica más que solo decirlo. Somos el único medio de comunicación con presencia en todas las provincias, desde el

más recóndito paraje, hasta la urbe más pujante. Pero eso no es nuevo. Desde sus primeras ediciones nacionales. Para 1916, el periódico conaba ya con 11 páginas impresas en un formato de 14 por 20 pulgadas.

Este involucramiento con la sociedad en las distintas localidades se da gracias al trabajo de nuestros equipos regionales: corresponsales que van tras la noticia, personal administrativo y de ventas que desarrolla relaciones co-

merciales con nuestros clientes y todo un equipo que busca innovar y generación de contenidos especializados que satisfagan las necesidades de la gente de todas las regiones de República Dominicana.



calibra las noticias para ofrecer ocho secciones de factura



(2) Variedad. Un equipo versátil realiza, bajo la dirección de Rosanna Rivera, productos editoriales especializados para diferentes segmentos de la población.

Para todos los gustos

Santo Domingo

Editora Listín Diario cuenta con un amplio portafolio de productos especializados y regionales que abarcan todos los intereses y necesidades de sus públicos, entre los que se encuentran nuestras revistas Ritmo Social, Oh! Magazine, Zona N, Zona E, Al Compás, Ritmo Platinitum, A la Moda, Bocas a La Moda Novias, Aldaba y Aldaba Gourmet.

LISTÍN TAMBIÉN SE OYE

La división radial de la empresa ofrece a oyentes y anunciantes nuestras emisoras Be997 y La Estación 97.7, espacios que, junto a nuestros productos editoriales, muestran nuestra versatilidad.



Elianny Martínez
2) ¿Qué significa LISTÍN DIARIO para usted?

Una gran experiencia, es una escuela; he trabajado en la radio y en redacción y ha sido de mucho aprendizaje para mí.

2) ¿Qué valor tiene el diario en la sociedad?

Es el que más incidencia tiene en las redes sociales y eso permite que las personas estén más informadas.

LO COLORIDO DE LA HISTORIA

LOS TEMAS SOCIALES TIENEN SU ESPACIO AQUÍ

Santo Domingo

Cuando LISTÍN DIARIO salió a la luz pública, el general Ulises Heureaux, Lili, iniciaba su tercer mandato presidencial. Terminaba el siglo XIX

y la capital contaba con más de 14,000 habitantes que vivían en casas con techos de cinc y en bohíos. LISTÍN DIARIO se inició como una hoja de 5 x 6 pulgadas en la que se anunciaban, por un solo lado, la entrada y salida de los barcos de cabotaje. A apenas un año de su publicación, incluyó en sus páginas noticias como bodas, nacimientos, bautizos. El primer acto social reseñado narra la velada celebrada en la residencia del señor Agustín Suazo, en cuyo transcurso se puso en escena la popular zarzuela La Gran Vía. Se publicó el 1 de abril de 1892, dos años después de fundado el periódico.

RECORRIDO DIARIO CRECER

Evolución: En estos 125 años (con una interrupción forzada por la dictadura trujillista en 1942 y hasta 1963), LISTÍN DIARIO ha evolucionado desde una sencilla hoja a un conglomerado de medios impresos, digitales y radiofónicos.

250,000

Estudiantes han recibido material de Semana de la Geografía, un proyecto educativo que promueve la protección del medio ambiente.

5,578

Centros educativos de todo el país forman parte de Plan LEA, el programa Prensa-Escuela de Listín Diario, que ya tiene 25 años.

((Al Norte, Sur y Este)) PRESENCIA REGIONAL DE LISTÍN DIARIO



Genio. Nuestra razón de ser, además de nuestros lectores y anunciantes, es nuestro personal. Nuestras oficinas en cada una de las regiones geográficas llevan a todo el territorio la esencia de trabajo de LISTÍN DIARIO a una audiencia creciente y fidelizada desde 1914, cuando alcanzamos la circulación nacional.

Santo Domingo

Ser el periódico de los dominicanos implica más que solo decirlo. Somos el único medio de comunicación con presencia en todas las provincias, desde el

más recóndito paraje, hasta la urbe más pujante. Pero esto no es nuevo. Desde 1914 alcanzamos circulación nacional. Para 1916, el periódico contaba ya con 8 páginas impresas en un formato de 14 por 20 pulgadas.

Este involucramiento con la sociedad en las distintas localidades se da gracias al trabajo de nuestros equipos regionales: corresponsales que van tras la noticia, personal administrativo y de ventas que desarrolla relaciones comerciales con nuestros clientes y todo un equipo que busca innovación y generación de contenidos especializados que satisfagan las necesidades de la gente de todos los rincones de República Dominicana.



Liderazgo. La gerencia de Mercadeo, dirigida por Patricia Hernández, diligencia todos los proyectos especiales vinculados con la marca LISTIN DIARIO y sus productos. Trabajan para satisfacer necesidades de públicos internos y externos.

CREATIVIDAD Y SERVICIO

(+) La gerencia de Mercadeo se autodefine como el eje alrededor del cual giran de manera integral las áreas comerciales clave de la empresa.

Santo Domingo

¿Cuál es la misión de una gerencia de Mercadeo, dentro de un grupo de medios de comunicación? "Promover el fortalecimiento de las marcas que componen la cartera del Grupo de Comunicación Listin", explica la gerente, Patricia Hernández.

Pero, ¿cómo se logra? La gerencia planifica acciones estratégicas a desarrollar, custodia la imagen de marca de cada uno de los productos, monitorea su reputación online en la web y lleva a cabo acciones tácticas a través de las redes sociales, una misión especialmente compleja cuando se habla de productos con altísima exposición a la opinión del público y de gran arraigo como el medio de referencia nacional.

La ejecución de esas acciones es liderada y coordinada por las encarga-

das de marca, ejecutivas que, junto a la Gerencia, diseñan la logística de cada actividad.

"El monitoreo constante, la evaluación permanente, la identificación de oportunidades, los cambios en el mercado, el seguimiento a las tendencias son recursos que capitalizamos para diseñar acciones que fortalecen el liderazgo ya establecido por cada una de nuestras marcas", explica Hernández.

Mirada al futuro

El desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información supone un reto para un medio que se inició como impreso, pero que desde 1966 tiene presencia en la web. A casi 20 años de llegar a las pantallas de los ordenadores, el desafío es la multimedialidad y una narrativa coherente sin importar formatos, para lectores y anunciantes.

ESENCIA

MARCA LISTIN

Combina nobleza y fortaleza, su liderazgo, su métrica, su compromiso social me hacen sentir muy orgullosa de tener la oportunidad de trabajar para ella y a la vez un gran compromiso... he comprobado que es un patrimonio nacional.

Patricia Hernández
Gerente de Mercadeo

Trabajo en equipo

La gerencia de Mercadeo trabaja de la mano con todas las áreas del periódico para potenciar el impacto de las acciones del medio.

MERCADERO

MÁS DATOS SOBRE

Los equipos de Ventas y Mercadeo se encargan de velar porque nuestros más de 70,000 suscriptores de LISTIN DIARIO tengan la mejor de las experiencias, y para que nuestros cientos de clientes obtengan el mayor beneficio por su inversión.

Club de Lectores

Nuestro Club de Lectores cuenta con más de 170 negocios afiliados y facilita el acceso a más de un centenar de eventos cada año. Este beneficio funciona desde hace 25 años.

Especiales

Cada año, la gerencia de Mercadeo coordina una veintena de proyectos especiales, que van desde suplementos para fechas puntuales hasta acciones multimedia a la medida de los clientes.

Filosofía de trabajo

Combinamos tecnología con calidad humana para llevar a buen término todos nuestros proyectos con la costo-eficiencia siempre entre nuestras metas, junto a la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

Redes Sociales

Las redes sociales potencian el trabajo de la gerencia de Mercadeo. En las redes somos el medio de comunicación dominicano con más penetración.

En **1889**
los dominicanos encontramos nuestra voz,
le dimos un nombre y una personalidad

Felicidades
Listin Diario
en tu 125 aniversario

PROPA-GAS
Por algo vendemos más

125 AÑOS SIENDO UN BALUARTE DE LA VERDAD

La Familia **Banesco** le extiende sus más sinceras felicitaciones al periódico Listín Diario. Esta celebración es un reflejo digno de la gran trayectoria que han venido recorriendo por más de un siglo y pone de manifiesto cómo su constancia ante las inquietudes de los ciudadanos es una contribución al desarrollo de nuestro país.

¡Esperamos que continúen trillando un camino de éxitos en el periodismo dominicano!





Equipo. Una ágil gerencia de Ventas de Revistas, liderada por Helen Borda Curiel, se encarga de continuar la centenaria tradición de publicación de avisos comerciales en nuestras páginas, pero en las ediciones especializadas que conforma nuestra Editora Listin Diario: Ritmo Social, Ritmo Platinum, Oh! Magazine, A la Moda, Aldaba, Zona N, Zona E y Al Compás son algunos de los títulos que este equipo comercializa.

UNA EMPRESA QUE CREE EN EL PAÍS



Misión. Con el liderazgo de Mirya Borrell, el equipo de ventas de LISTIN DIARIO mantiene una tradición tan arraigada como la de publicar información: la venta de publicidad.

Fanny Pimentel ¿Qué significa LISTIN DIARIO para usted?

Ha sido parte de mi desarrollo profesional y persona me he trazado metas y las he alcanzado. He ido escalando desde mi entrada hace siete años.

Aporte

El periódico lleva a cabo acciones a favor de que las personas tengan más educación, un ejemplo de ellos es la campaña Urbano Decente.

Santo Domingo

La publicidad ha sido parte esencial a la vida de LISTIN DIARIO desde sus inicios hace ya 125 años. En septiembre de 1889, apenas un mes después de su lanzamiento como una sencilla hoja anunciadora de las entradas y salidas de barcos, este periódico publicó los primeros anuncios económicos de la prensa dominicana.

En la actualidad, junto al apoyo de nuestros miles de suscriptores, ventas al por mayor y otros esquemas de negocios innovadores, la publicidad comercial se constituye en uno de los pilares principales de nuestra carta de negocios.

Nuestro periódico posee un 40% de espacio para colocación publicitaria y formatos de anuncios novedosos y creativos.

Ofrecemos a nuestros clientes la captación y recepción digital de anuncios, a través del sistema comercial DTI.

40%

Es el espacio para la colocación de publicidad.

VITRINA COMERCIAL

(*) La visión editorial de LISTIN DIARIO siempre ha estado acompañada de otra empresarial y comercial.

Santo Domingo

Un aviso publicado en 1889 indica claramente lo que significa la publicidad en nuestra centenaria historia. "AL PÚBLICO. Participamos que desde hoy nos hacemos cargo de la inserción de toda clase de anuncios en el Listin a precios

módicos. Los que quieran insertar alguno se servirán mandarlo a esta Agencia, donde se convenirá precio, etc. etc. Pellerano y Atilas".

Hoy contamos con un equipo de hombres y mujeres que sigue promoviendo negocios a través de nuestros impresos, más allá del diario que hoy celebra sus 125 años.



Más de un siglo haciendo historia en el diario vivir de los dominicanos.

Felicidades al Listin Diario por sus 125 años de trayectoria.



125 AÑOS HACIÉNDONOS VER MÁS LEJOS



Con una trayectoria de periodismo responsable y un devenir excepcional que corre a la par de las más importantes páginas de la historia nacional, el LISTIN DIARIO es el más importante estandarte de la prensa libre en nuestro país y un orgullo para todos los dominicanos.

Felicidades en su 125 Aniversario | Pinturas Popular. La Pintura.

Listin Diario *Pinturas*
Popular



Listin Diario

125

años informándonos con la verdad

¡Felicidades!

Anthony's

www.anthonys.com.do

