



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA EN  
GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Título:

**Propuesta de estrategia para favorecer el proceso de Comunicación Interna  
en la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV).**

**Facilitadora:**

Prof. Alicia Álvarez

**Presentado por:**

Edania Peña

**Matrícula:**

2015-0314

**Santo Domingo, Distrito Nacional**

**Diciembre 2016**

## AGRADECIMIENTOS

Tras terminar con este trabajo de investigación quiero darles las gracias a las personas que me ayudaron a culminar con éxito este pilar de mi vida.

A mi esposo **Rady Rodríguez** y mi hijo **Eidan Rodríguez Peña** por permitir que me robe un poco de su tiempo para la elaboración de este proyecto, además de darme la oportunidad de alcanzar mis metas.

A mis **padres** y **hermanas** por confiar siempre en mí y darme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

Mis **compañeros de clase** por acompañarme en el transcurso de esta maestría, por su apoyo desinteresado y amistad.

A mis **compañeros de trabajo** por aportar su granito de arena en el diagnóstico para la elaboración de esta propuesta.

A la **Corporación Estatal de Radio y Televisión** por darme la flexibilidad para culminar con esta maestría y elaborar el trabajo final.

A la **universidad Apec** por enseñarme lo aprendido en estos dos años contribuyendo de esta forma con mi crecimiento personal y profesional.

## **RESUMEN**

La investigación presentada a continuación tiene el objetivo de ofrecer una propuesta de estrategia que sirva para mejorar la comunicación interna de una empresa, en este caso la Corporación Estatal de Radio y Televisión. En el capítulo uno se detallan los aspectos teóricos más relevantes que ayudan al desarrollo de la propuesta como las funciones, ventajas y desventajas de la comunicación interna, los tipos de comunicación, entre otros temas; mientras que el capítulo dos contiene la estrategia de comunicación interna a ejecutar con un calendario de actividades y/o acciones cuatrimestral y un cronograma anual que la institución debe tomar en cuenta, así como los posibles diseños que podrían ayudar al desarrollo de este plan. Al concluir este trabajo hemos constatado que la comunicación interna es un elemento muy importante para el desarrollo de las empresas.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 La comunicación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1 Paradigmas de la comunicación.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 El paradigma de Harold Lasswell.....	6
1.1.2 El paradigma de Paul Lazarsfeld .....	7
1.1.3 El modelo de comunicación de David Berlo.....	8
<b>1.2 Tipos de comunicación .....</b>	<b>8</b>
1.2.1 Comunicación de marketing .....	10
1.2.2 Comunicación organizativa.....	10
1.2.3 Comunicación de dirección.....	10
<b>1.3 La comunicación organizacional.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Tipos de mensajes.....	11
1.3.1.1 Mensajes verbales .....	12
1.3.1.2 Mensajes no verbales .....	12
1.3.2 Funciones de la comunicación organizacional.....	12
1.3.2.1 La función descriptiva .....	12
1.3.2.2 La función evaluadora.....	13
1.3.2.3 La función de desarrollo.....	13
<b>1.4 Tipos de comunicación organizacional .....</b>	<b>13</b>
1.4.1 La comunicación formal .....	13
1.4.2 La comunicación descendente .....	14
1.4.3 La comunicación ascendente .....	14
1.4.4 La comunicación horizontal .....	14
1.4.5 La comunicación informal .....	14
1.4.6 La comunicación externa .....	14
1.4.7 La comunicación interna .....	15
<b>1.5 Comunicación Interna .....</b>	<b>15</b>
1.5.1 Funciones y objetivos de la Comunicación interna .....	16
1.5.1.1 Funciones de la Comunicación Interna.....	17
1.5.1.2 Objetivos de la Comunicación interna.....	18
1.5.2 Elementos de comunicación interna en una empresa .....	19

1.5.3 Principios generales de comunicación interna .....	21
1.5.4 Beneficios de la comunicación interna en la empresa .....	23
1.5.5 Barreras de la comunicación interna.....	24
1.5.6 Gestión de la Comunicación interna .....	26
1.5.7 Plan estratégico de comunicación interna .....	27
1.5.8 Auditoría de la comunicación interna .....	30
1.5.9 Funciones del comunicador interno .....	31
<b>1.6 Gestión de la comunicación online y offline .....</b>	<b>32</b>
1.6.1 Formas de comunicación online .....	32
1.6.2 Ventajas y desventajas de la comunicación online .....	33
1.6.3 Los 4 elementos de la comunicación online. ....	33
1.6.4 El Plan de Medios Online.....	34
<b>1.7 La comunicación interna en tiempo de crisis.....</b>	<b>35</b>

<b>Capítulo 2. Estrategia de Comunicación Interna para la Corporación Estatal de Radio y Televisión .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. ....</b>	<b>38</b>
<b>2.2 Estrategia.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3 Objetivos de la estrategia.....</b>	<b>41</b>
2.3.1 Objetivo General de la Estrategia .....	42
2.3.2 Objetivos específicos .....	42
2.3.3 Ejes de comunicación .....	42
<b>2.4 Tácticas y acciones .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5 Medios a utilizar en la estrategia .....</b>	<b>45</b>
<b>2.6 Plan de medios y el tiempo de ejecución .....</b>	<b>46</b>
2.6.1 Calendario de actividades cuatrimestral .....	46
2.6.2 Cronograma de actividades anual .....	49
<b>2.7 Propuestas de diseños.....</b>	<b>51</b>
2.7.1 Propuesta de diseño del intranet .....	51
2.7.2 Propuesta de correo corporativo.....	53
2.7.3 Propuesta de diseño para enmarcar la filosofía corporativa .....	54
2.7.4 Propuesta de diseño del mural .....	55
2.7.5 Propuesta de diseño del boletín .....	57

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla No. 1. Análisis de la situación, pág. 41.

Tabla No. 2. Calendario de actividades enero- febrero, pág. 48.

Tabla No. 3. Calendario de actividades marzo- abril, pág. 49.

Tabla No. 4. Cronograma de actividades anual, pág. 50.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura No. 1 Esquema básico de comunicación. Pág. 5.

Figura No. 2 Proceso de la comunicación. Pág. 7.

Figura No. 3 Dirección de toda la actividad de comunicación. Pág. 9

Figura No. 4 Componentes de la filosofía corporativa. Pág. 15

Figura No. 5. Efectos de la comunicación interna. Pág. 22

Figura No. 6 Esquema funcional de un sistema de comunicación interna. Pág. 27

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surgió tras observar detalladamente las debilidades en el proceso de la comunicación interna de la Corporación Estatal de Radio y Televisión.

Para detectar dichas debilidades se realizó un diagnóstico en el que participó una muestra de los empleados de la empresa, los cuales fueron encuestados y entrevistados para llegar a obtener los datos necesarios para proponer una estrategia que ayude a mejorar este proceso en la institución.

De este proceso surgieron una serie de temas que forman parte del contenido de la presente investigación como es el caso de la comunicación organizacional, la comunicación interna, la filosofía corporativa y los medios para difundir la comunicación, entre otros aspectos importantes para el desarrollo de la comunicación en cualquier compañía. Todos estos temas son detallados con el propósito de obtener el conocimiento necesario para plantear una propuesta efectiva.

Como el objeto de estudio de este trabajo es el proceso de Comunicación Interna de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV), trabajaremos con los aspectos que reforzarán la comunicación para hacer que esta empresa sea ejemplo de otras, por esta razón, fueron escogidos 30 colaboradores y 5 directivos como muestra para detectar las dificultadores que nos ayudaran con la estrategia de comunicación interna.

Los objetivos de la presente investigación son:

### **Objetivo general**

Elaborar una estrategia de comunicación interna para la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV).

## **Objetivos específicos**

1. Identificar las necesidades de comunicación y transmisión de información entre los departamentos de la CERTV.
2. Analizar la efectividad de los medios y canales de comunicación existentes en la institución.
3. Determinar cómo se desarrolla la cultura organizacional y el clima laboral en la CERTV.

Con este estudio la Corporación Estatal de Radio y Televisión tendrá la posibilidad de mejorar su comunicación interna, herramienta que necesita para desarrollar el sentido de pertenencia de sus colaboradores, una mayor efectividad dentro de la empresa y sobre todo establecer una interrelación que permita un buen trabajo.

Por esta razón, la presente investigación está justificada bajo con conceptos teóricos, metodológicos y prácticos que nos ayudarán al desarrollar el tema.

Desde el punto de vista metodológico, en el presente estudio se aplicarán las técnicas y métodos utilizados en las Ciencias Sociales para explicar la investigación, las que nos ayudarán a obtener los resultados esperados y lograr los objetivos presentados anteriormente.

Las técnicas aplicadas en esta investigación son mixtas, es decir, tanto cualitativas y cuantitativas porque sirven para explicar y detallar los aspectos más relevantes del estudio.

Entre las técnicas cualitativas se encuentran la entrevista y la documentación. La entrevista se aplicó a 5 coordinadores o directivos departamentales de la empresa, para saber los detalles y su perspectiva sobre el desarrollo de la comunicación interna, el clima laboral y la cultura organizacional. La documentación se aplicó para obtener datos importantes sobre la cultura de empresa y la observación.

En el caso de las técnicas cuantitativas se usó la encuesta en el 10 por ciento de los empleados de la Corporación Estatal de Radio y Televisión, es decir, 40 de

ellos para identificar el nivel de satisfacción que poseen sobre el proceso de comunicación interna, clima laboral y cultura organizacional.

Además, la investigación servirá para ofrecer a la Corporación Estatal de Radio y televisión una herramienta que puedan utilizar para solucionar los problemas existentes en la comunicación interna, con el objetivo de eficientizar el proceso y lograr una comunicación efectiva con sus empleados, además, de implementar un nuevo concepto de comunicación efectiva, lo que sin duda alguna la proyectará como una institución con altos niveles de competitividad en el mercado.

El planteamiento teórico parte del paradigma de que la comunicación es un proceso a través del cual se transmite un mensaje que debe propiciar la interacción entre los participantes, con el propósito de que la comunicación sea efectiva, pues donde no existe retroalimentación no hay comunicación, si no información.

### **Formulación de la idea a defender**

La comunicación interna de una empresa es la base de todo proceso de gestión, con ella se difunde la cultura de la empresa y se obtienen mejores resultados.

En la ejecución de la investigación se presentaron algunas dificultades al aplicar las técnicas, pues algunos de los empleados de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV) tenían temor de contestar y en otras ocasiones ponían excusas.

Por otro lado, algunos empleados no conocían el significado de comunicación interna, filosofía corporativa, entre otros conceptos.

Es por esta razón que en el capítulo 1 que es el marco teórico se detallan los temas que son imprescindibles para el desarrollo de la investigación, se muestran las diversas teorías y escritos de autores de la comunicación social y corporativa con el objetivo de tener claro los aspectos de la comunicación interna, así como otros temas que aportan al desarrollo de la investigación.

Mientras, que el capítulo 2 contiene la propuesta de estrategia que servirá para mejorar el proceso de comunicación interna de la empresa con el propósito de ofrecer una alternativa para el buen funcionamiento de la comunicación dentro de la CERTV, en ella están las acciones a seguir para el logro de los objetivos planteados.

También, se presentan las tablas con el calendario de las actividades que la empresa debe ejecutar para que la estrategia de comunicación sea exitosa.

## Capítulo 1. Marco Teórico

### 1.1 La comunicación

La comunicación es un proceso a través del cual un emisor transmite un mensaje hacia un receptor, por medio de un canal.

Según Lomonosov (s.f) “La comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas que incluye la conducta de ser humano y su relación con otros” (p. 89).



Figura No. 1 Esquema básico de comunicación. Ongallo (2007).

Al igual que las personas tienen la necesidad de comunicarse las organizaciones también deben comunicarse con sus empleados para poder desarrollar un ambiente en el que todos sean partícipes de las operaciones que se realizan en la empresa.

“La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones” (González Rey, 1991, párr. 4).

La comunicación en su sentido sociológico de transmisión de un mensaje de una persona a un grupo o a otra persona, requiere siempre de la existencia de una voluntad de interacción entre quien la transmite y quien recibe.

Para que exista un buen ambiente de trabajo, los empleados de las empresas deben estar en constante interacción. Esta interacción no solo debe darse entre personas que poseen la misma posición dentro del trabajo, sino también desde los jefes departamentales y directivos de altos rangos hacia los que están por debajo.

Espiñeira (2010) afirma que “El sentido de la interacción en una organización viene determinado dentro de un contexto, entendiendo como tal el conjunto de factores personales, socioculturales y ecológicos tanto de carácter físico y/o simbólico” (p.5).

La comunicación es un proceso tan importante que implica una retroalimentación entre los que hablan, pues no basta escuchar porque ese detalle no implica que receptor haya captado lo que verdaderamente se le quiere transmitir.

El origen de la comunicación se remonta desde el inicio de la humanidad, pero en el siglo XX varios personajes plantearon sus teorías sobre el proceso de comunicación que desarrollan las personas.

## **1.1 Paradigmas de la comunicación**

Existen diversos paradigmas en la comunicación, algunos de estos son:

1. El paradigma de Harold Lasswell
2. El paradigma de Paul Lazarsfeld
3. El modelo de comunicación de David Berlo

### **1.1.1 El paradigma de Harold Lasswell**

Harold Dwight Lasswell, un teórico de la comunicación planteó un modelo de comunicación basado en 5 partes: Primero: Quién dice; segundo: Qué, en; tercero: qué Canal; Cuarto: a Quién y con; quinto Qué Efecto?

Esta teoría considera que para que el mensaje pueda llegar a una gran cantidad de personas se debe tener claro quién va a codificar ese mensaje, cuáles son sus intenciones, además del por qué y para qué.



Figura No. 2. Proceso de la comunicación. Llacuna (2001).

Para que el mensaje llegue correctamente debe pasar por un canal o medio que permita que sea decodificable para que el receptor pueda recibirlo de forma correcta y exista retroalimentación.

### 1.1.2 El paradigma de Paul Lazarsfeld

En cambio, el sociólogo Paul Lazarsfeld en el año 1955 propuso un modelo de comunicación basado en que los mensajes de los medios de comunicación no llegan directamente a las personas, sino que los líderes de opinión son los que dan a conocer el mensaje.

A diferencia de Lasswell que plantea la retroalimentación entre los hablantes, esta teoría es unidireccional porque siempre los mensajes van dirigidos de los medios a la sociedad.

Otro teórico de la comunicación que dio respuesta a varias preguntas que en 1960 no estaban claras fue David Berlo, quien propuso un modelo de comunicación que enfoca cuatro elementos principales los cuales son: fuente, mensaje, canal y receptor.

### **1.1.3 El modelo de comunicación de David Berlo**

Para Berlo existe una necesidad de descodificar el mensaje. El codificador es el responsable de expresar el propósito del mensaje y cuando la conversación se realiza cara a cara el receptor es el objetivo de la comunicación. Además expresa que la habilidad que posee una persona para comunicarse proviene de factores personales como las actitudes, sistemas sociales, conocimientos, y el ambiente en que se desarrolle el individuo.

Antonio Pasquali (1978) explica que la comunicación aparece en el momento en que se forma una estructura social porque donde no hay comunicación no se forma ninguna estructura social.

## **1.2 Tipos de comunicación**

La comunicación en general se clasifica de diferentes formas. Para Llacuna y Pujol (2005) puede ser directa o indirecta, así como interpersonal o colectiva.

1. **Comunicación directa:** es aquella que "Se efectúa sin intermediario de un emisor hacia un receptor, puede ser un diálogo o un conferencista en el auditorio, etc. (Llacuna y Pujol, 2005, p.3).

2. **Comunicación indirecta:** es aquella en la que se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario como por ejemplo un documento.

Además, en la comunicación humana se pueden apreciar varias modalidades de acuerdo a la cantidad de personas que intervienen en el acto comunicacional, como es el caso de la comunicación interpersonal, intrapersonal e intergrupar.

1. **Comunicación intrapersonal:** es la que realiza el hombre consigo mismo.
2. **Comunicación interpersonal:** es la que se efectúa dentro de un grupo.
3. **Comunicación intergrupar:** aquella que se establece entre dos o más grupos.

Hoy día existen tres formas de comunicación dentro de las empresas, estas son: comunicación de marketing, comunicación organizativa y comunicación de dirección.

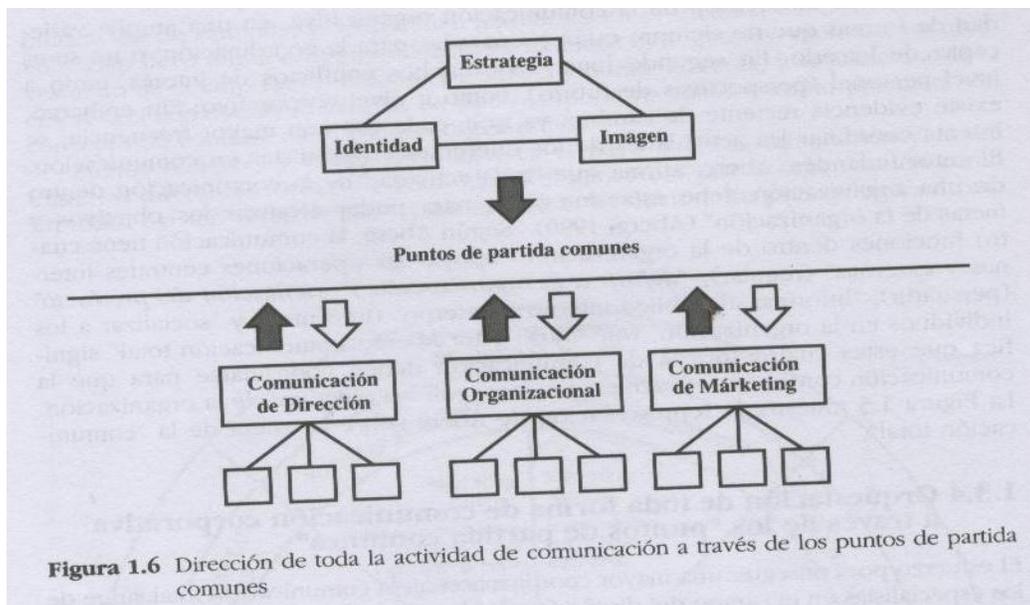


Figura No. 3. Dirección de toda la actividad de comunicación. Cees van riel (2012).

### **1.2.1 Comunicación de marketing**

La comunicación de marketing incluye aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios..., se usa para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos de comunicación del mix. (Briceño; Mejías y Godoy, s.f, p.100-1001).

### **1.2.2 Comunicación organizativa**

Esta comunicación transmite ideas de homogeneidad, trabajo en equipo, objetivos comunes y soluciones de conflictos o dudas entre los empleados (Castro, 2007, p.16).

### **1.2.3 Comunicación de dirección**

La comunicación de dirección es aquella que se realiza desde los directivos de una organización hacia sus empleados de un rango más bajo. En ella el directivo además, de ofrecer información al empleado, lo motiva para que se cumplan las tareas de la organización.

## **1.3 La comunicación organizacional**

Todas las empresas poseen una forma para comunicarse con sus empleados con el propósito de transmitir las informaciones que identifican a la compañía.

La comunicación organizacional implica un flujo de mensajes, es decir, el propósito de la organización, la filosofía corporativa, actitudes, su dirección, forma de trabajo, etc., los cuales van dirigidos hacia los colaboradores.

Además, la comunicación organizacional “Es el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (Españeira, 2010, p.5).

Existen diferentes niveles de comunicación según la necesidad de la empresa y del momento las cuales son utilizadas por los directivos:

- **Comunicación Cara a Cara:** es la comunicación en la que se habla frente a frente con los o el empleado.
- **Comunicación Grupal:** es aquella en la que se reúnen los empleados con sus jefes para que todos se enteren de la situación y en caso de un problema pueda haber una solución grupal.
- **Comunicación Organizacional:** aquella que va dirigida desde la organización hacia los empleados con el propósito de que estos conozcan la filosofía corporativa de la empresa, sus objetivos, metas, etc.

Según Gerard Golhaber (s.f) “Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión; propósito del flujo” (p.18).

Entre la modalidad del lenguaje se encuentran los mensajes verbales y no verbales.

### **1.3.1 Tipos de mensajes**

Existen 2 tipos de mensajes: los verbales y no verbales

### **1.3.1.1 Mensajes verbales**

Los mensajes verbales son aquellos que utilizan la palabra o la voz para desarrollarse. Entre los mensajes verbales que se pueden utilizar dentro de una organización se encuentran conversatorios, reuniones departamentales, conferencias, exposiciones, entre otros.

### **1.3.1.2 Mensajes no verbales**

Mientras, que los mensajes no verbales son aquellos en los que utilizamos los signos, las señales, y gestos para comunicarnos. Los mensajes no verbales más comunes en una compañía son las cartas, los boletines, artículos, infografías, carteles, gestos, movimientos.

En el caso del flujo de los mensajes Thayer (1968) expresa que los mensajes tienen cuatro funciones específicas, estas son informar, regular, persuadir e integrar.

## **1.3.2 Funciones de la comunicación organizacional**

Para Trelles (2001) "La comunicación organizacional tiene tres funciones: una descriptiva, evaluadora y de desarrollo" (p. 4).

### **1.3.2.1 La función descriptiva**

La función descriptiva es la que se encarga de investigar y exponer el estado de los procesos comunicativos de una empresa.

### **1.3.2.2 La función evaluadora**

La función evaluadora es la que explica las razones por las que actúan los elementos que influyen en la comunicación.

### **1.3.2.3 La función de desarrollo**

La función de desarrollo se encarga de reforzar lo que ya fue evaluado y arreglar los errores.

Es prescindible que cada empresa evalúe los procesos de comunicación que efectúa con sus empleados para poder obtener buenos resultados.

En ese sentido, "Las organizaciones se han ido concienciando de los peligros que trae una comunicación inherente porque provoca una reducción en la efectividad de la comunicación" (Van riel, 2012, p. 6).

## **1.4 Tipos de comunicación organizacional**

Dentro de las empresas la comunicación puede ser de diferentes tipos, con el propósito de hacer más dinámica la forma por la que el colaborador se entere de los acontecimientos. Estas formas son:

### **1.4.1 La comunicación formal**

En este tipo de comunicación los mensajes se transmiten de forma jerárquica, es decir, desde los más altos directivos hasta los de menor rango, según estén especificados en el organigrama de la organización.

#### **1.4.2 La comunicación descendente**

Esta comunicación se utiliza para enviar los mensajes desde los superiores de una empresa hacia los subordinados.

#### **1.4.3 La comunicación ascendente**

Para Ongallo (2007) "La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores" (p.35).

#### **1.4.4 La comunicación horizontal**

"La comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización" (Trelles Rodríguez, 2007, p.50).

#### **1.4.5 La comunicación informal**

Según Llacuna Morera y Pujol Franco (2001) este tipo de comunicación "Ayuda a la cohesión del grupo, a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo" (p.4) además, de que aporta beneficios a las personas implicadas en ellas.

#### **1.4.6 La comunicación externa**

"La comunicación externa es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto" (Arnoletto, 2007, párr. 1).

### 1.4.7 La comunicación interna

Por medio de este tipo de comunicación es como la dirección vincula al empleado para conseguir un fin común que son los objetivos de la empresa en el puesto en que la persona desarrolle el trabajo (Castro, 2007, p.19).

### 1.5 Comunicación Interna

Dentro de las organizaciones la comunicación interna trabaja la difusión de la cultura de la empresa. El departamento de comunicación interna es quien procura que la filosofía corporativa llegue a los empleados.

La Filosofía corporativa está conformada por la misión, la visión y los valores centrales de la empresa. La misión define la organización, lo que hace la entidad y la visión es la proyección al futuro, es el objeto final, lo que se quiere llegar a ser. Los valores centrales es el cómo hace la organización cada gestión de negocio; son los valores y principios profesionales (Capriotti, 2013, p. 25-26).

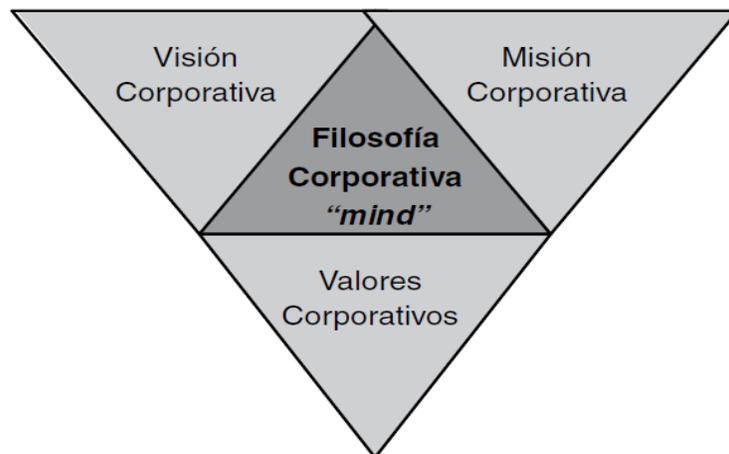


Figura No. 4 Componentes de la filosofía corporativa. Capriotti (2013).

Con la comunicación interna se transmiten mensajes cualitativos y cuantitativos que son de importancia para todos los miembros de una organización.

“En la Comunicación Interna se incluye en principio toda la organización. La gestión de los flujos internos de información no es responsabilidad única de la Dirección de Comunicación Corporativa, como tampoco lo sería de la Técnica” (Castro, 2007, p.19).

Para Trelles Rodríguez (2007) “El estudio de la comunicación interna centra su interés en procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas” (p.3).

La comunicación interna ayuda a los miembros de la organización a adquirir y discutir experiencias críticas y desarrollar información importante para la empresa.

Esta posee varias cualidades:

- Desmitifica actividades organizativas complejas
- Ayuda al cambio de la organización
- Facilita alcanzar las metas individuales como las de la organización
- Cumplimiento de responsabilidad
- Sentido de pertinencia

### **1.5.1 Funciones y objetivos de la Comunicación interna**

La comunicación interna tiene diversas funciones y objetivos dentro de la organización que hacen posible el logro de metas y el buen desempeño de los colaboradores.

Las funciones permiten obtener mayor desenvolvimiento y eficiencia, mientras que los objetivos facilitan el proceso de comunicación con los empleados.

### 1.5.1.1 Funciones de la Comunicación Interna

Entre las funciones de la comunicación interna están la mejora de la eficiencia, la transmisión de cultura organizacional y la solución de conflictos.

1. **Instrumento de mejora de la eficiencia:** “Se define el concepto de eficiencia y la incidencia de la comunicación interna en la misma” (Ongallo, 2007, p.5-6).
2. **Agente transmisor de la cultura organizativa:** la comunicación interna es la mejor herramienta para dar a conocer la cultura de la empresa y hacer que los empleados se apoderen de ella.
3. **Soluciona conflictos:** Ongallo (2007) define esta función como “Una forma de analizar diversos métodos que sirvan para la resolución de conflictos, deteniéndose en el aspecto semántico de la comunicación humana y en la visión creativa del conflicto” (p.6).
4. **Elemento integrante de las estrategias de calidad organizativa:** cuando una empresa posee una buena comunicación interna tiene la capacidad de elaborar y aplicar estrategias de calidad en la organización.
5. **Alcanzar los objetivos institucionales:** la comunicación interna ayuda al desarrollo de la compañía y de los colaboradores, lo que se traduce en el logro de los objetivos institucionales.
6. **Instrumento de adaptación:** con una buena comunicación interna la organización es capaz de adaptarse más rápido a los cambios internos o externos. (Definición propia, 2016).

- 7. Toma efectiva de decisiones:** las informaciones de cambios en la compañía llegan con mayor velocidad lo que hace posible tomar decisiones de manera más independiente.
  
- 8. Logro de objetivos:** cuando los empleados y los directivos apuntan todos a la misma dirección se complementan los esfuerzos para lograr los objetivos deseados.
  
- 9. Evita el estancamiento:** la comunicación interna rompe la estancamiento entre departamentos y hace que la información se transmita y circule.

#### **1.5.1.2 Objetivos de la Comunicación interna**

Diversos autores han planteado los objetivos que acompañan a la comunicación interna, los cuales apuntan a un mejor funcionamiento de la organización y por ende el logro de las estrategias de la empresa.

Morales Serrano (s.f) explica que los objetivos fundamentales de la comunicación interna son “Desarrollar el sentido de pertenencia de todos los miembros que conforman una organización, alcanzar una autoimagen que se corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la compañía” (p. 8).

Otros objetivos son motivar e integrar para retener el talento y la generar productividad.

“Motivar e integrar para retener el talento contribuye a la construcción de una identidad corporativa, compartida por todos los miembros de la plantilla; obtener, encauzar y transmitir la opinión y las aportaciones de los empleados” (Berceruelo, 2011, p. 34-35).

Mientras que en otro objetivo explica que la comunicación interna favorece la productividad de los trabajadores y mejora la competitividad de la empresa.

## 1.5.2 Elementos de comunicación interna en una empresa

Los elementos de comunicación interna en una empresa también llamados canales o medios deben ser efectivos para que los mensajes lleguen a sus empleados.

Los canales o medios de comunicación son las diversas formas que utiliza una empresa para transmitir la comunicación hacia sus colaboradores.

En las organizaciones existen dos tipos de canales: los formales y los informales.

1. **Los canales formales:** “Son los cauces que funcionan dentro de una organización o empresa conforme a criterios jerárquicos y organizativos predeterminados” (Bergeruelo, 2011, p.81).
2. **Los canales informales:** son aquellos que conforman una red paralela que vincula a los integrantes por afinidad o empatía.

Los medios o canales de difusión de mensajes en una empresa son:

1. **Los murales:** los murales deben ser dinámicos para que el empleado se sienta motivado a leer lo que allí se publica, además, debe de estar ubicado en un lugar estratégico con el propósito de que el que pase pueda observar y enterarse de los acontecimientos.
1. **Reuniones:** las reuniones son comunes entre los departamentos, por este motivo cada día deben ser más dinámicas y variadas para que el empleado se sienta con ánimo de participar en ellas, pues la monotonía no es recomendable porque provoca falta de interés y bajos resultados.
2. **Cartas:** este tipo de medio suele utilizarse para pedir permisos de estudios, aspectos formales de la empresa, etc., en ocasiones se emplea en forma de memorándum y/o circular para dar a conocer procesos o nuevas reglas.
3. **Videos:** los videos son una forma diferente de presentar a los colaboradores las informaciones que queremos ofrecer. En muchas

ocasiones se utilizan los mismos empleados para que sean partícipes de este video y hacer que se sientan parte integral de la compañía. Berceruelo (2011) manifiesta que este medio es eficaz porque la imagen otorga una mayor calidez al mensaje.

4. **Las flotas:** este dispositivo se utiliza para comunicarse, pero en ocasiones no todos poseen una flota. Una empresa que utilice este medio debe proveer a sus empleados del aparato.
5. **Manuales:** “Aporta una rápida operatividad al empleado que se incorpora y le permite adquirir los conocimientos necesarios para ser eficiente y rentable para la compañía lo antes posible” (Berceruelo, 2011, p.103). Además, recogen los elementos que componen la organización como misión, visión y valores, así como los aspectos gráficos. Sirve para describir la identidad corporativa de una empresa.

Otros autores plantean elementos más modernos para hacer llegar las informaciones a los empleados. Estos son:

1. **Intranet:** son “Redes locales de ordenadores conectadas en las que los usuarios pueden disponer de un conjunto de herramientas informáticas que posibilita una rápida y ágil comunicación entre sí, al tiempo que les permite compartir la información” (Españeira 2010, p.17-18).
2. **Emails:** El correo en la empresa es importante porque sirve para compartir información con los colaboradores, es un medio fácil de usar.
3. **Página web corporativa:** una página web “Significa la interacción del usuario con un portal web o una comunicación bidireccional” (Hernández, 2013, párr. 4).

4. **Redes sociales:** es una nueva forma de comunicarse con los empleados, en especial con los más jóvenes.
5. **Blog corporativo:** “Los blogs permiten moderar la publicación de contenidos y restringir al acceso a determinadas informaciones en función de las necesidades de cada departamento” (Berceruelo, 2011, p.115).
6. **Revistas corporativas:** este medio continúa siendo uno de las formas de comunicarse con el empleado, con el propósito de reinventarse constantemente.

### 1.5.3 Principios generales de comunicación interna

La comunicación interna posee varios principios que hacen que esta sea efectiva y tenga un buen funcionamiento. Según Medrano (2012) los principios de comunicación interna son necesarios e indispensables en la organización. Estos son: ineludibilidad, mediación, factibilidad, responsabilidad, adaptación, taxonómico, evaluación continua y globalidad.

1. **Ineludibilidad:** “Este principio expresa que las personas siempre comunican y como las empresas están llenas de personas ellas también comunican” (Medrano, 2012, párr. 24).
2. **Mediación:** la comunicación sirve para mediar además de que tiene un fin que es la persona.
3. **Facticidad:** Es todo lo que no puede ser cambiado. El mayor error es suponer que la comunicación ya se ha dado.
4. **Responsabilidad:** el emisor será el responsable de que la comunicación tenga resultado.

5. **Adaptación:** La comunicación siempre debe adaptarse de emisor a receptor.
6. **Taxonómico:** La comunicación usa todo los canales apropiados dependiendo la naturaleza del mensaje.
7. **Evaluación continua:** debe existir siempre un sentido de mejora continua sobre cómo se está realizando la comunicación en los distintos contextos.
8. **Globalidad:** La comunicación interna va de la mano de la comunicación externa.

Por otro lado existen autores que plantean 10 principios en vez de 8. Uno de ellos es Fernández Beltrán (2007) quien expresa que estos principios "Tienen como finalidad analizar la situación actual distinguiendo los puntos fuertes y las áreas de mejora prioritarias para la organización" (p. 23-24).

Estos principios son:

1. La institución ha de organizar su actividad centrándose en sus procesos principales.
2. Los directivos de la institución deben predicar con el ejemplo y dar apoyo al personal.
3. La participación del personal de la institución debe ser fomentada como medio habitual para la resolución de problemas.
4. Todos los planteamientos y métodos se han de revisar de manera periódica y han de estar sometidos a un proceso de mejora continua.
5. La comunicación dentro de la institución tiene que funcionar en los dos sentidos.

6. La comparación con otras instituciones debe ser considerada como una actividad fundamental e imprescindible.
7. El concepto de cliente interno es básico porque cada persona o departamento es proveedor del que le sigue en el proceso interno de la empresa.
8. La organización debe reconocer los esfuerzos que se hacen para la mejora de la calidad.
9. El trabajo en equipo tiene que constituir una vía normal dentro de la institución.
10. Las decisiones se han de basar en hechos y datos fiables, que han de poder obtenerse con facilidad periódicamente.

Estos principios son básicos para el desarrollo de la comunicación interna dentro de la organización.

#### **1.5.4 Beneficios de la comunicación interna en la empresa**

Una buena comunicación interna genera beneficios incalculables para la empresa que se traducen no solo en mejores resultados y mejora de la calidad, sino también en crear un fiel público interno con sentido de pertinencia.

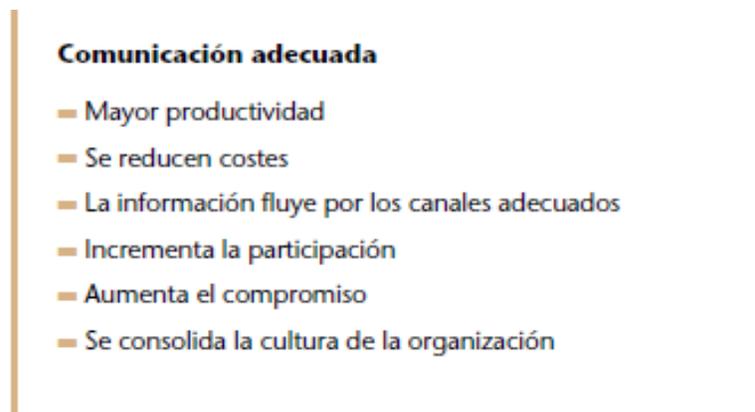


Figura No. 5. Efectos de la comunicación interna. Luís Godás (2005).

Entre las ventajas de la comunicación interna están:

1. La comunicación interna desempeña un rol protagonista en la estrategia de las organizaciones.
2. Impacta sobre la gestión diaria y en los resultados finales de la institución.
3. Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
4. Optimizar los procesos internos, satisfaciendo las necesidades propias de la empresa.
5. Contribuye a alcanzar los objetivos finales de la compañía.
6. Ayuda a difundir la política e identidad de la empresa.
7. Es una vía para que las personas se sientan más involucradas en sus actuaciones cada día.
8. Incrementa la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación en los procesos.
9. Ayuda a lograr sus metas globales con velocidad y claridad.
10. Mejora la comunicación entre los departamentos, empleados, etc.
11. Tiene un carácter dinámico, por lo que se va adaptando a medida que lo hace la organización.
12. Maximiza el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

### **1.5.5 Barreras de la comunicación interna**

En las organizaciones la comunicación interna puede presentar barreras que imposibiliten su buen funcionamiento.

Chiavenato (2004) citado por Palmar (2013) afirma que las barreras de comunicación están constituidas por las siguientes tipos:

1. **Barreras personales:** estas barreras son las interferencias que se derivan de las emociones y valores de cada persona. Las barreras personales más comunes son: deficiencia para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales.
2. **Barreras físicas:** son aquellas interferencias que se manifiestan en el ambiente donde se desarrolla el proceso comunicacional, como por ejemplo un canal saturado y congestionado.
3. **Barreras semánticas:** son las restricciones o variaciones que provienen de los símbolos por medio de los cuales se da la comunicación, como gestos, señales, símbolos, entre otros.

También existen otras barreras que provocan que la comunicación no llegue de forma correcta hacia los empleados.

1. **Sociológicas:** son aquellas barreras que están dadas por disputas entre los comunicantes.
2. **Culturales:** son las diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes.
3. **Administrativas:** esta barrera se presenta cuando se utilizan sistemas inadecuados en la organización para transmitir el mensaje.
4. **Lingüísticas:** es cuando existe desconocimiento de los códigos o signos en la comunicación, por ejemplo personas que hablen diferentes idiomas.
5. **Psicológico:** se refiere a trastornos personales y problemas de carácter, como la depresión, ansiedad, irritabilidad, entre otras conductas.

Para Berceruelo (2011) "Las barreras lingüísticas, las diferencias culturales o factores emocionales como el estrés son otros tantos obstáculos que interfieren en la comunicación" (p.86).

### **1.5.6 Gestión de la Comunicación interna**

La comunicación interna es un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios que se puedan presentar en una empresa. Esta gestión va dirigida a toda la organización con el objetivo de dar cumplimiento a las estrategias, objetivos y políticas planteadas por la institución.

Según un estudio publicado por Saló (s.f) en el portal Reddircom, "La gestión de la comunicación interna se fundamenta en" varias modalidades (p.38). Estas son:

1. Aumentar la cultura de la organización.
2. La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo.
3. Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones.
4. Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa.
5. La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones.
6. Una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación.
7. Integración de los colectivos que forman la empresa.
8. Asegurar la calidad total.
9. El conocimiento de las culturas que la componen.
10. Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación.
11. El uso de unos medios adecuados.

“Una buena gestión de la comunicación interna conlleva un buen clima laboral, aumento de participación de los empleados, una mayor implicación de los representantes sindicales, una mayor y mejor integración, una motivación y liderazgo de equipos” (García, 2008, párr.6).

### 1.5.7 Plan estratégico de comunicación interna

Toda empresa necesita de un plan estratégico de comunicación interna que le permita gestionarla de manera eficaz.

El plan de comunicación debe contener la definición de los objetivos a alcanzar, la estrategia para lograr esos objetivos, los mensajes a transmitir, los públicos objetivos o grupos de interés de la compañía, las acciones que se vayan a desarrollar y la aprobación de un presupuesto.

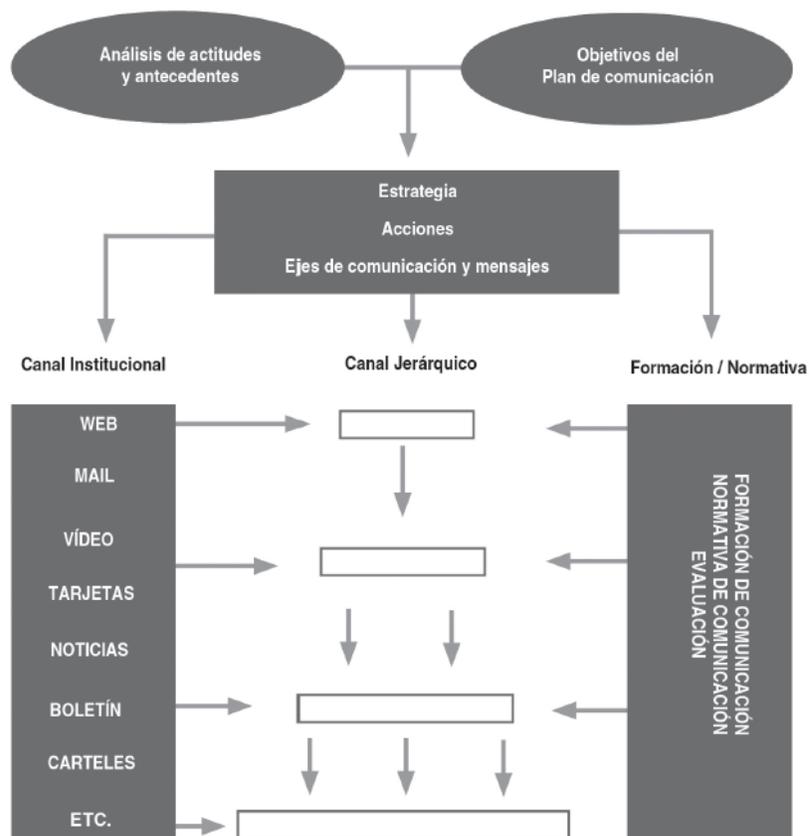


Figura No. 6 Esquema funcional de un sistema de comunicación interna. Berceruelo (2011).

1. **Los objetivos:** “Los objetivos de la comunicación han de establecerse conjuntamente con la alta dirección de la compañía y han de estar alineados con sus objetivos estratégicos generales” (Berceruelo, 2011, p.95-96).
2. **Estrategia de comunicación:** la estrategia implica establecer las prioridades y definir el modelo de comunicación a desarrollar con el propósito de lograr los objetivos.
3. **Los mensajes:** se deben establecer claramente los mensajes a transmitir a los empleados. Deben ser contenidos básicos que se utilicen de manera constante.
4. **Público objetivo:** es importante segmentar los públicos internos en función de factores como formación, localización geográfica, áreas de trabajo, etc.
5. **Plan de acciones:** hacer una lista con las acciones que se desarrollarán para conseguir los objetivos previstos a través de todos los canales disponibles.
6. **Cronograma:** Es indispensable hacer un calendario para ejecutar de forma correcta las acciones que se han de desarrollar.
7. **Presupuesto:** son los detalles de costos de las acciones propuestas a lo largo del camino.

Según Cervera (2008) las estrategias de comunicación interna conllevan:

1. Resumen Ejecutivo: es la visión general del plan de comunicación.
2. Procesos de comunicación: Descripción del proceso de la comunicación implementación, es decir, los temas claves donde incluye objetivos; mensajes, público meta, medios de comunicación, tiempo, presupuesto etc.
3. Control y actualización de la imagen corporativa.
4. Supervisión de todas las comunicaciones.
5. Relación con los medios.

1. Elaboración de comunicación para los clientes.
2. Realización de medios y cuestionarios.
3. Gestión de la sala de la prensa virtual.
4. Búsqueda y negociación con proveedores.
5. Desarrollo de herramientas de comunicación interna: como son los memos, circulares, buzón de sugerencia, intranet, entre otras.

Merlano Medrano (2012) nos muestra algunos ámbitos de la comunicación en las organizaciones, estos son:

1. **Ámbito de la información:** Incluye a todas las normas que permiten que la organización trabaje de acuerdo a objetivos establecidos.
2. **Ámbito de divulgación:** son todos los aspectos que buscan captar, persuadir y convencer a las personas en pro de la organización.
3. **Ámbito de formación y socialización:** se refiere a la fomentación de la cultura institucional con actividades de capacitación, recreativas y las celebraciones.
4. **Ámbito de participación:** Promueve la participación asertiva de los integrantes del equipo de trabajo.

El Plan de comunicación ayuda a la empresa a ejecutar de forma concisa y efectiva lo planeado en cuanto a la comunicación dirigida hacia sus empleados.

Lorente (2013) "Con el mundo digital las empresas deben crear estrategias de comunicación más directas e interactivas con los clientes y basadas en las nuevas tecnologías" (p.20).

### **1.5.8 Auditoría de la comunicación interna**

Para Muñiz (2013) “La correcta aplicación de la auditoría de comunicación interna permite corregir las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan, así como el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa” (párr.20).

La auditoría sirve para:

1. Asesorar
2. Medir resultados
3. Diagnosticar el proceso de gestión en la comunicación interna
4. Elaboración de acciones para solucionar problemas en materia de comunicación
5. Detectar necesidades informativas y problemas de comunicación.
6. Mejorar los mensajes

Asimismo, la auditoría de comunicación interna detecta:

1. La calidad de los contenidos de los canales de comunicación.
2. La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
3. La percepción del público interno sobre la organización.
4. Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.
5. La adecuación de las herramientas de comunicación interna.
6. Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización.

La auditoría proporciona a la institución formas de mejorar continuamente con relación a la forma de comunicarse con su público directo, es decir, con los colaboradores, de ahí su importancia en el proceso comunicativo.

### **1.5.9 Funciones del comunicador interno**

El comunicador interno tiene la responsabilidad de medir, planificar, diseñar el plan de comunicación, asesorar y evaluar los procesos desarrollados en la compañía.

Entre las funciones que posee el comunicador interno están la de integrar, informar, prevenir, evaluar y promover.

1. **Función integradora:** en esta se evalúa la gestión empresarial, el liderazgo, formación, compañerismo, información, etc.
2. **Función informativa:** ayuda a detectar necesidades informativas de manera que se puedan seleccionar los mensajes que sean indispensables en la organización.
3. **Función preventiva:** en ella se crea un manual o plan de crisis que ayude en momentos donde ocurren sucesos imprevistos, con el propósito de buscar una solución.
4. **Función integradora:** se encarga de evaluar las mejoras y dar seguimiento al contenido difundido y la actuación de los líderes.

## **1.6 Gestión de la comunicación online y offline**

Hoy día las empresas necesitan comunicarse tanto online y offline, herramientas indispensables de modernidad que ofrecen oportunidades de acercamiento con el cliente y personas que trabajan en la institución.

La comunicación online es un método moderno para comunicarse sin importar la distancia en que se encuentren los que participan de la conversación, ya que se realiza a través del internet.

Por otro lado la comunicación offline es la que se realiza sin utilizar el internet, es decir por medio de cartas, boletines, murales, etc.

### **1.6.1 Formas de comunicación online**

**1. Telefonía IP:** este tipo de telefonía enlaza la transmisión de la voz y la de datos. Se trata de transportar la voz convertida a datos entre dos puntos distantes para que se efectúen las llamadas telefónicas y se pueda dar la comunicación.

**2. Redes de datos versus redes de voz:** en las redes de datos los recursos que intervienen en una llamada no pueden ser utilizados en otra hasta que no termine la primera, mientras que en las redes de datos la comunicación sigue diferentes caminos debido a la conexión.

**3. La telefonía vocal con IP:** Juan Corbera (2012) "En la telefonía IP el cambio fundamental se produce en la red de transporte: ahora esta tarea es llevada a cabo por una red basada en el protocolo IP, de conmutación de paquetes, por ejemplo Internet" (párr. 13).

**4. Llamadas teléfono a teléfono:** en esta comunicación las personas que hablan deben tener ambas un teléfono.

**5. Llamadas PC a teléfono o viceversa:** hoy día desde la computadora se puede hacer una llamada al teléfono y viceversa.

**6. Llamadas PC a PC:** es la que se realiza de una computadora a otra, las cuales están conectadas con la misma aplicación para que se pueda dar la comunicación.

### **1.6.2 Ventajas y desventajas de la comunicación online**

La comunicación en línea tiene varias ventajas que ayudan a la empresa que la implementa, pero también puede tener sus desventajas.

Las ventajas de la comunicación online son la reducción de los costos, llamadas de larga distancia, accesibilidad a cualquier parte del mundo, modernidad, crear una marca sólida, etc.

Entre las desventajas que puede tener la comunicación online están:

1. La calidad de la comunicación
2. Los ruidos
3. Interferencias
4. Mala conexión a internet
5. Poca velocidad
6. No tener ese tipo de tecnología

### **1.6.3 Los 4 elementos de la comunicación online.**

Para Corbera (2012) la comunicación online lo es todo en internet, pues una de sus funciones es comunicar, es por esto que nos presenta 4 elementos indispensables en la comunicación online. Estos son:

1. **La parte Hypertextual:** Es todo lo que está en la web, un portal, un blog o una web corporativa. Esto nos permite posicionarnos en los buscadores, Google, etc.
2. **La parte Audiovisual:** es muy importante porque permite utilizar un video y la imagen comunica más que las palabras.
3. **La parte de tiempo real:** Twitter es una herramienta útil para solucionar problemas al momento, además de que funciona como herramienta de activismo político.
4. **Las redes sociales:** permiten compartir información de forma más eficiente, tienen una función de branding y de generación de “short list”.

Las respuestas positivas a nuestros mensajes son muy importantes pues aunque lancemos muchos mensajes de nuestra empresa si el feedback es negativo, de nada sirven estos mensajes.

#### **1.6.4 El Plan de Medios Online**

Para elaborar un plan de medios debemos priorizar el objetivo que tomaremos en cuenta para aplicarlo. Nuestro objetivo debe estar enfocado en dar a conocer la marca.

Luego de haber definido el o los objetivos podemos proceder a la realización del plan de medios, que es lo que nos ayudará a cumplir el objetivo planteado.

Una campaña de comunicación online conlleva el conocimiento de cómo actúan los usuarios para que pueda ser efectiva.

Lorente (2013) "La Comunicación online y offline no son contrarias más bien se complementan. Las nuevas herramientas de comunicación permiten que las empresas transmitan su identidad y su imagen a través de blogs, redes sociales, los sitios web, etc. " (p.20).

### **1.7 La comunicación interna en tiempo de crisis**

La comunicación interna es esencial cuando estalla una situación de crisis en la empresa pues son los directivos y los profesionales de la comunicación quienes buscan la forma de minimizar los efectos que pueda dejar la situación.

A la hora de solucionar las crisis se puede caer en errores que pueden ser fatales para las compañías, es por esta razón que debemos evitarlos.

Entre los errores más comunes en los que incurren los directivos a la hora de tomar decisiones para solucionar una crisis están:

1. Utilizar el silencio como respuesta cuando estalla un problema
2. Dar declaraciones sin escuchar

Según Berceruelo (2011) para determinar si la estrategia tomada para solucionar la crisis fue eficaz se debe dar un seguimiento a los mensajes y acciones que se realizaron con anterioridad.

En las situaciones de crisis la estrategia de comunicación requiere un trabajo fundamental de definición de objetivos, entre los que siempre deberán incluirse los tres siguientes:

1. Propiciar que los empleados se sientan bien informados y considerados por su empresa.

2. Generar confianza entre los empleados. Sólo así podrán transmitirla hacia fuera.
3. Disponer de múltiples transmisores de la versión oficial, por si son preguntados.

Una crisis puede derivarse de múltiples y diferentes causas, dependiendo su dimensión y su gravedad trasciende más allá de lo cotidiano y le toma más tiempo a la empresa recuperarse. Por esta razón siempre debemos tomar las medidas necesarias para que esto no suceda y sacar adelante la situación por más difícil que sea.

Joan Costa, citado por Osorio (2009) propone siete pasos fundamentales para enfrentar una crisis de comunicación. Estos son:

1. **Detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones críticas, dentro o fuera de la organización:** estas señales pueden ser internas o externas, pero lo importante es avisar al director de comunicaciones de inmediato ocurren para que pueda tomar las medidas de lugar.
2. **Analizar los contenidos del rumor y decodificar su intencionalidad:** este paso es necesario porque antes de emitir un mensaje se debe confirmar la fuente y veracidad del rumor, para actuar con precaución y agilidad.
3. **Elaborar estrategias de respuesta y definir los objetivo:** para lograr esta acción se debe tomar en cuenta el grado de gravedad que tiene el hecho y sus implicaciones:
  - Grave con fuertes implicaciones
  - Grave con implicaciones

- Menos grave, sin implicaciones

4. **Activar el gabinete de crisis, según lo definido en el manual:** según la importancia de la crisis el manual indica el estado de alarma y los departamentos encargados de tomar acciones.

5. **Decisiones que hay que tomar:**

- Seguir un ritmo sostenido de la información
- Darla inmediatamente en cuanto sea posible
- Reconocer con rapidez que una información oficial dada es errónea.
- Mantener los mensajes coherentes con el tiempo
- Reforzar la congruencia de la comunicación
- Designar un portavoz oficial que represente a la empresa
- Hacer que la comunicación llegue a todos los miembros de la organización

6. **Lo que hay que evitar:**

- Actitudes que descalifiquen a la empresa
- Las declaraciones tranquilizantes
- El silencio y la falta de comunicación
- Todo debe ser justificado y argumentado
- Nunca descargar la responsabilidad en otros
- Mostrar que la empresa se hace cargo de la situación
- Considerar que la credibilidad de la empresa será juzgada
- La ausencia total de información se presta para rumores y desconfianzas.

7. **Volver a la normalidad**

## **Capítulo 2. Estrategia de Comunicación Interna para la Corporación Estatal de Radio y Televisión**

Con el propósito de ayudar a la Corporación Estatal de Radio y Televisión a mejorar su comunicación interna, en este capítulo se presenta una estrategia y un plan a seguir que prioriza elementos claves para un cambio oportuno en el accionar de la empresa, en el que los empleados sean partícipes del proceso.

Para definir la estrategia correcta y por consiguiente las acciones que se ejecutarán es necesario evaluar los procesos de la empresa y una forma de hacerlo es realizando un análisis FODA con el que se aprecian las debilidades y oportunidad que posee una organización con el objetivo de encontrar una mejora interna.

### **2.1 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.**

Estas son las fortalezas y debilidades de la Corporación Estatal de Radio y Televisión:

#### **➤ Fortalezas:**

Buenos equipos de trabajo

Es un canal del Estado

Transmite los valores culturales del pueblo

Resalta los acontecimientos positivos de la sociedad

Posee departamentos integrados

#### **➤ Debilidades:**

No posee un departamento de comunicación Interna y /o un encargado de comunicación interna

No utiliza intranet

El departamento de Relaciones Pública no está conectando con Prensa

No posee estrategias de comunicación

Los murales no son dinámicos

Los empleados no conocen la filosofía corporativa

Poca información sobre las actividades a realizar

Falta de motivación

Poca programación para niños y adolescentes

➤ **Amenazas:**

**Mucha competencia:** estas competencias usan modernas tecnologías y equipos.

**Poca audiencia:** la audiencia de esta planta televisora no es muy grande ya que este canal a través de la historia tuvo muchas circunstancias que la llevaron a bajar el ranking.

**Poca programación:** aunque se han esforzado por variar las transmisiones le faltan espacios de muñequitos, películas y programas de opinión que ayuden a ampliar la programación.

**Los anunciantes son pocos:** mayormente se presentan los anuncios de las instituciones del estado y algunas que otras empresas con las que tienen acuerdo como es el caso de la empresa Claro.

Las empresas prefieren tener contratos con televisoras que tiene un mayor número de televidentes.

➤ **Oportunidades:**

Desarrollar un departamento de comunicación interna y /o contratar a un encargado de comunicación interna

Fortalecer el clima laboral

Diseñar estrategias de comunicación interna

Mantener una buena cultura organizacional

Dar a conocer la filosofía corporativa a los colaboradores

Buscar canales efectivos para la transmisión de mensajes internos

Darle participación al empleado en la toma de decisiones

Obtener más anunciantes

Proyectar más eficiencia en el servicio

Obtener nuevas tecnologías

Captar más público

A continuación se presenta un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a su comunicación interna.

En la actualidad la Corporación Estatal de Radio y Televisión no posee una herramienta digital que les facilite a los empleados enterarse de las informaciones o actividades que realiza la institución o cada departamento, lo que imposibilita que conozcan muchas informaciones relevantes.

La mejor situación para solucionar este caso sería que todos los colaboradores se enteren de las iniciativas, proyectos y actividades a través del intranet y los murales, etc., pero esta barrera impide el desarrollo efectivo de la comunicación interna.

Las informaciones llegan a los empleados por medio del boca a boca y en ocasiones se envía una carta o circular a los departamentos, por el contrario nadie se entera de los acontecimientos.

Tabla 1

### Análisis de la situación

Análisis de la situación				
Situación actual	Mejor situación/ Situación ideal	Barreras	Peor situación/ Situación no deseada	Conductores
En la actualidad la Corporación Estatal de Radio y Televisión no posee una herramienta digital que les facilite a los empleados enterarse de las informaciones o actividades que realiza la institución o cada departamento	Que todos los colaboradores se enteren de las iniciativas, proyectos y actividades a través del intranet y los murales	No tienen una herramienta digital para transmitir informaciones.	Que los empleados no se enteren de las actividades y procesos por los que pasa la empresa, creando descontento.	Las informaciones se transmiten de boca a boca y en ocasiones se envía una carta o circular a los departamentos
Los murales carecen de dinamismo y no están actualizados		Los murales no se actualizan		
Los empleados se sienten desmotivados		No se motiva a los empleados		

Fuente: Creación propia 2016

## 2.2 Estrategia

Crear acciones encaminadas a mejorar la comunicación interna de la Corporación Estatal de Radio y Televisión.

## 2.3 Objetivos de la estrategia

Para desarrollar una estrategia es indispensable plantearse unos objetivos que servirán de guía a la hora de planificar el plan de acciones que se desarrollará, el cual pretende traer una mejora sustancial en la comunicación interna de la empresa.

### **2.3.1 Objetivo General de la Estrategia**

Iniciar un proceso de cambio en la comunicación de la Corporación Estatal de Radio y Televisión que posibilite dinamizar la comunicación interna.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- Reforzar la gestión de comunicación interna en la CERTV con el uso adecuado y sistémico de los medios y canales a utilizar.
- Crear acciones que beneficien la comunicación interna de la empresa.
- Integrar al empleado en la toma de decisiones de la organización.

### **2.3.3 Ejes de comunicación**

- Proceso de cambio
- Integración
- Comunicación eficiente

## **2.4 Tácticas y acciones**

A continuación se presentan las tácticas y acciones que serán implementadas para hacer más eficiente la comunicación interna de la Corporación Estatal de Radio y Televisión, así como cumplir los objetivos que nos hemos propuesto en esta estrategia.

Las acciones a desarrollar buscan superar las debilidades antes mencionadas y explotar al máximo las oportunidades que posee la organización, con el propósito de llevar solución a varios problemas de comunicación interna y por ende propiciar el buen funcionamiento de la empresa.

Para iniciar un proceso de cambio en la comunicación interna de la Corporación Estatal de Radio y Televisión es importante:

- 1. Contratar a un encargado de comunicación interna que planifique, evalúe y ejecute el plan de comunicación interna.**

Toda empresa que desee una buena comunicación interna debe tener un encargado de comunicación que se encargue de que las informaciones y mensajes dirigidos hacia los colaboradores lleguen por las vías correctas para que sean efectivos.

Otro de los objetivos que nos hemos propuesto es reforzar la gestión de comunicación interna en la CERTV, para lo que es necesario:

- 2. Dar a conocer las informaciones importantes de la empresa como la filosofía corporativa, la historia y la ley por la que fue creada.**

Esta acción es imprescindible porque a través de ella podremos tener colaboradores más identificados con la cultura y los valores de la empresa y aumentar el sentido de pertinencia en cada uno de ellos.

- 3. Crear acciones que beneficien la comunicación interna**

Para el logro de este objetivo se tomarán en cuenta las siguientes acciones:

- **Desarrollar una herramienta para la comunicación interna:** la herramienta a utilizar será la intranet, una moderna forma de comunicarse, con la que los colaboradores pueden tener a su disposición las informaciones que necesiten, así como algunas aplicaciones que requieran para que la comunicación sea más efectiva y dinámica como accesos directos, agenda, vacaciones, etc.

- **Crear un correo corporativo:** esta herramienta sirve para enviar a los colaboradores las informaciones relevantes como las acciones que desarrollará la empresa para ejecutar cambios, horas extra, trabajo de días festivos, además de actividades familiares, operativos médicos, cursos y seminarios, celebraciones patrias, charlas, etc.
- **Rediseñar los murales y actualizarlos:** los murales existentes en la Corporación Estatal de Radio y Televisión son muy tradicionales, no llaman la atención de los colaboradores y por ende las colocaciones son pasadas por desapercibidas por lo que se hace necesario un diseño nuevo más moderno y llamativo, así como la colocación de informaciones recientes como los beneficios del seguro médico, el empleado del mes, los horarios del personal, entre otras.
- **Emitir un boletín físico y digital:** en el boletín se proporcionará información sobre los logros alcanzados por la empresa, será distribuido de forma regular, también tendrán actividades de la misma, como charlas, invitado especial, entre otros. A su vez se pondrán secciones de sociales, temas de interés y demás. Este boletín se colocará en los murales y en la intranet.
- **Colocar en puntos estratégicos la filosofía corporativa:** en la Corporación Estatal de Radio y Televisión no está a la vista de todos los colaboradores la filosofía corporativa lo que trae consigo que no todos la conozcan, por esta razón se ubicarán puntos estratégicos donde colocarla.

#### **4. Integrar al empleado en la toma de decisiones**

Con este objetivo la empresa tendrá que poner de su parte para hacer un liderazgo participativo en el que la opinión de todos sea tomada en cuenta a la hora de planificar.

- **Realizar reunión de directivos con sus supervisados:** estas reuniones se realizarán los viernes, con el objetivo de que cada encargado de departamento pueda comunicar a sus supervisados las actividades de la organización.
- **Motivar al empleado:** cuando una empresa motiva a los empleados a través de premios, felicitándolos por el buen trabajo realizado, haciéndoles saber que los tomaron en cuenta la relaciones empresa- colaborador se hace más efectiva y se obtienen mejores resultados.
- **Realizar grupos focales:** los grupos focales ayudan a las empresas a buscar solución a conflictos que se puedan desarrollar de forma interna y en ocasiones de crisis es una forma de tranquilizar a los colaboradores.
- **Fortalecer el clima laboral:** para tener un buen clima laboral se deben propiciar actividades intelectuales, recreativas y animar la interacción entre los que trabajan en conjunto y aquellos que están en otros departamentos.
- **Participación de todos en actividades:** cuando la empresa va a realizar actividades recreativas o de otra índole todos los colaboradores deben ser partícipes de dicha actividad para evitar recelos y descontento en los empleados.

## 2.5 Medios a utilizar en la estrategia

Los medios que se utilizarán para desarrollar esta estrategia son:

1. Humanos
2. El computador

3. Murales
4. Internet
5. Boletín

## **2.6 Plan de medios y el tiempo de ejecución**

En esta parte se desarrolla un plan semanal y/o mensual que ayudará a la Corporación Estatal de Radio y Televisión a implementar detalladamente las actividades antes mencionadas para el buen desenvolvimiento de la empresa en cuanto a su comunicación interna.

El plan de medios está enfocado en cuatro meses, luego de este periodo existen actividades que deben realizarse todo el año como es el caso la publicación de boletines, motivación de los empleados, actualización de murales, integración en las actividades, etc., otras solo habrá que ejecutarlas una vez porque son acciones que permanece su estructura como por ejemplo contratar a un encargado de comunicación interna.

Este plan de medios se desarrollará durante un año con el propósito de crear una cultura con estas actividades, además de que anual se debe hacer una revisión para integrar acciones nuevas.

### **2.6.1 Calendario de actividades cuatrimestral**

El calendario de actividades diseñado para la ejecución de la estrategia de comunicación de la Corporación Estatal de Radio y Televisión es el siguiente:

La primera semana de enero se harán las entrevistas necesarias para contratar al encargado de comunicación interna, quien será el quien lleve a cabo las acciones puestas en el plan de comunicación.

El departamento de tecnología se encargará esa misma semana de desarrollar el intranet con el propósito de que todos los empleados tengan la facilidad de ver las informaciones por esta vía.

La segunda semana de enero se creará el correo corporativo, una herramienta interna que ayuda a que todos tengan las informaciones con más rapidez y puedan guardarla.

Como no todos los empleados conocen la filosofía corporativa, la tercera semana del mes servirá para informarles a todos sobre esta importante parte de la cultura de la empresa. Además se darán a conocer la historia y la ley por la que fue creada la institución.

La primera semana de cada mes se actualizarán y diseñarán los murales con el objetivo de que sean más dinámicos y atractivos. Este diseño se hará con hojas donde se colocarán las informaciones, los cumpleaños, entre otras actividades en su sección.

En la última semana de cada mes se emitirá el boletín digital. Los encargados del área de tecnología tendrán que ponerlo en intranet, la página del canal y en la de libre acceso a la información pública para que el público externo lo conozca.

Como en la institución la filosofía corporativa no se encuentra a la vista de los empleados, en la segunda semana de ese mismo mes se colocará en puntos estratégicos donde pasen las personas para que puedan verla y recordarla.

La reunión con los directivos se efectuará la última semana de cada mes, para que estén informados de los cambios, acontecimientos, avances y logros de la compañía.

En la segunda semana del cuatrimestre, el encargado de comunicación interna tendrá que realizar grupos focales para hablar con los empleados sobre las mejoras que hay que hacer en la empresa y aquellas acciones que agradan a todos.

La tercera semana de cada mes será elegida para motivar al colaborador, se escogerá el empleado del mes, se darán incentivos y se reconocerá el buen trabajo realizado por los diferentes departamentos.

Entre departamentos tendrán que compartir sus experiencias, acciones con el propósito de fortalecer el clima laboral y evitar chismes, enojos y desencantos.

Finalmente, la participación de los empleados es un elemento importante para las compañías, por esta razón, los colaboradores serán tomados en cuenta a la hora de hacer un cambio o tomar decisiones.

En febrero por ejemplo, es costumbre que se realicen actos para conmemorar la independencia nacional como es el caso de juntarse todos a subir la bandera nacional en el parqueo. Estas actividades también serán avisadas con anterioridad para que puedan participar todos.

**Tabla No. 2 Calendario de actividades enero- febrero**

Actividad	Responsable	Meses							
		Enero				Febrero			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Contratar a un encargado de comunicación interna.	RRHH								
Dar a conocer la filosofía corporativa, historia y la ley que crea la empresa.	Encargado comunicación interna								
Desarrollar intranet	TIC								
Crear un correo corporativo	TIC								
Rediseñar los murales y actualizarlos	Diseño y Encargado comunicación interna								
Emitir un boletín digital	Encargado comunicación interna y TIC								
Colocar en puntos estratégicos la filosofía corporativa	Encargado comunicación interna y RRHH								
Realizar reunión de directivos con sus supervisados	Directores departamentales								
Motivar al empleado	Directores departamentales								
Realizar grupos focales	Encargado comunicación interna								
Fortalecer el clima laboral con integración	Encargado comunicación interna								
Participación de todos en actividades	RRHH								

**Fuente:** Creación Propia 2016

### Tabla No. 3 Calendario de actividades marzo- abril

En los meses siguientes (marzo- abril) también se desarrollarán acciones para continuar con la integración de todos y la transmisión de mensajes. En ocasiones cada mes tiene mayor cantidad de mensajes que transmitir dependiendo de la festividad que se esté celebrando.

Cada actividad tiene su responsable.

Actividad	Responsable	Meses							
		Marzo				Abril			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Rediseñar los murales y actualizarlos	Diseño y Encargado comunicación interna	■				■			
Emitir un boletín digital	Encargado comunicación interna y TIC				■				■
Colocar en puntos estratégicos la filosofía corporativa	Encargado comunicación interna y RRHH		■						
Realizar reunión de directivos con sus supervisados	Directores departamentales				■				■
Motivar al empleado	Directores departamentales			■				■	
Realizar grupos focales	Encargado comunicación interna		■				■		
Fortalecer el clima laboral con integración	Encargado comunicación interna				■				■
Participación de todos en actividades	RRHH	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Creación Propia 2016

### 2.6.2 Cronograma de actividades anual

Como cada año las acciones de comunicación interna se evaluarán para hacer posibles cambios que beneficien a la empresa, se tomará en cuenta las iniciativas que ya fueron implementadas para renovarlas.

En el caso de que cambie la dirección de la empresa, el organigrama será actualizado y puesto a la vista de todos para que conozcan los nuevos integrantes de manera formal y no por el boca a boca.

Recursos humanos junto al encargado de comunicación interna y los directivos de las áreas tendrán que realizar una reunión en febrero, mayo, agosto y noviembre

para hablar de las acciones a tomar y los resultados obtenidos durante esos meses, así como hacer planificaciones en torno a varios temas.

Seis veces al año, los directivos tendrán que ofrecer a los empleados charlas sobre diversos temas para aportar al conocimiento de los que están bajo su supervisión y los demás miembros de la compañía. Estos temas pueden ser finanzas, redacción, autoestima, compromiso, resiliencia, entre otros.

Además están programadas reuniones creativas para que todos puedan compartir en equipo y de esta forma fortalecer el compañerismo, la amistad y la unión.

Con los empleados se realizarán eventos de integración cada dos meses para los que entren a laborar y los que ya están trabajando con el propósito de motivar y divertirse de forma sana. Una de estas actividades es la fiesta de diciembre donde todos los departamentos comparten sus experiencias, bailes y logros.

**Tabla No. 4 Cronograma de actividades anual**

Actividad	Meses											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Enmarcar Misión, Visión y Valores												
Enmarcar organigrama de la organización												
Reuniones de RRHH y encargado de comunicación interna con los directivos para difundir cultura organizacional												
Charlas de directivos a supervisores												
Reuniones Brainstorming (creativa)												
Eventos de integración de empleados												

**Fuente:** Creación Propia 2016

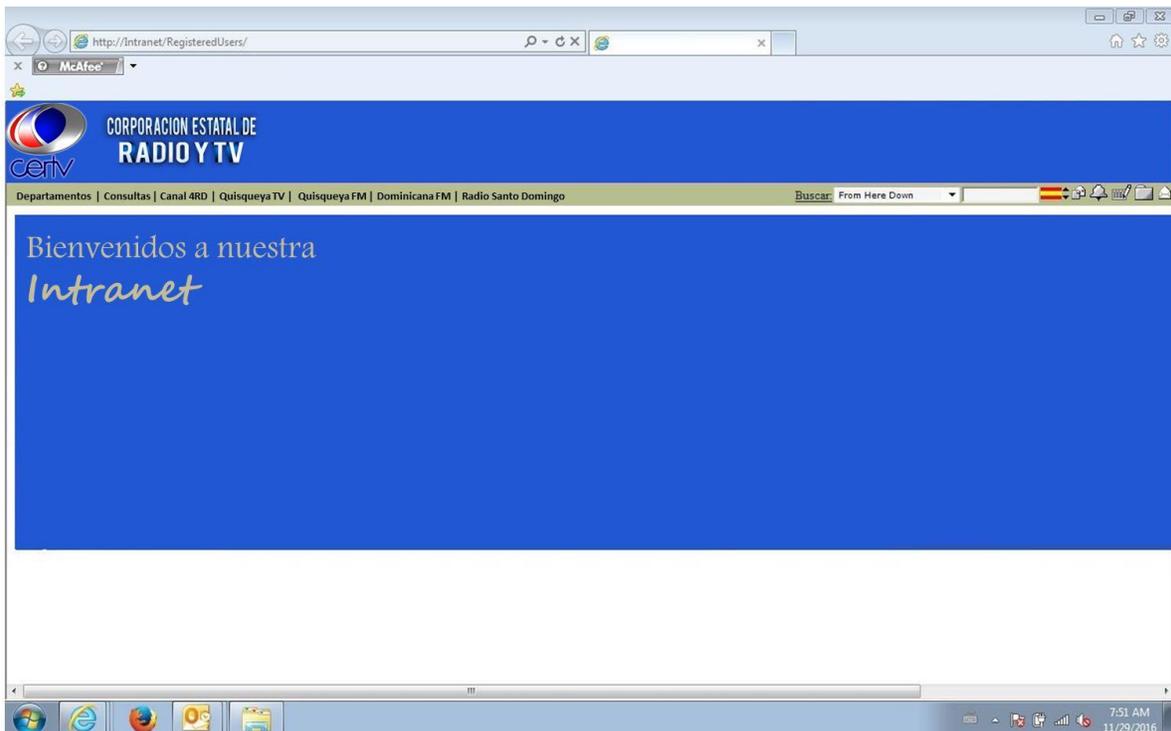
## 2.7 Propuestas de diseños

Esta parte contiene la propuesta de los posibles diseños a utilizar en algunas de las acciones que la empresa debe desarrollar para cumplir con el calendario que le hemos elaborado.

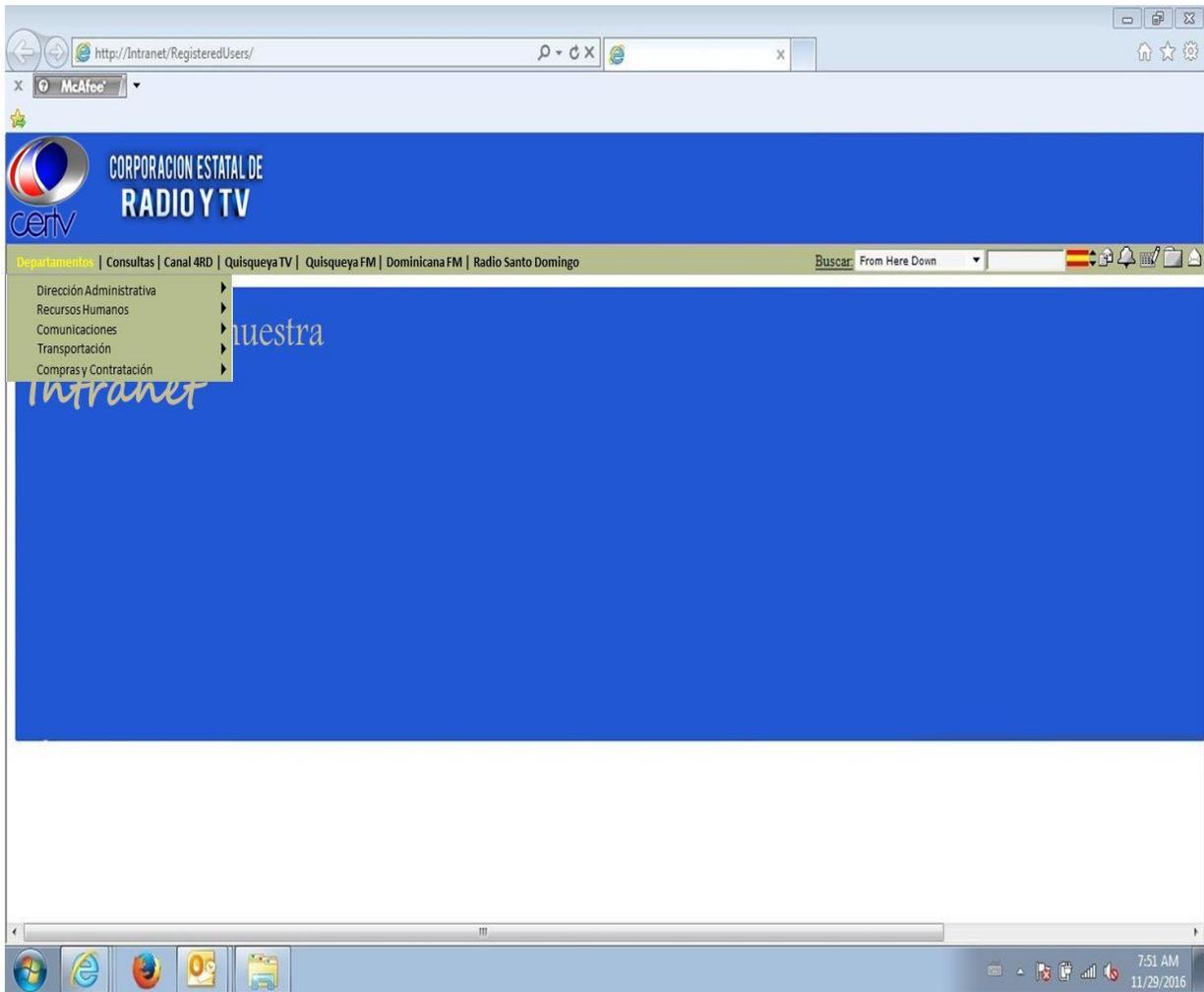
### 2.7.1 Propuesta de diseño del intranet

El diseño del intranet posee el logo de la empresa a la izquierda, seguido de una barra que contiene el menú con los departamentos, contacto y los medios que forman la corporación. Además un buscador y otros íconos que puede utilizar la empresa.

Al desplegar la primera opción se pueden apreciar los diversos departamentos que conforman la compañía como por ejemplo comunicación, transportación, compras y contrataciones, entre otros.



Segunda ventana del correo con menú desplegable.



## 2.7.2 Propuesta de correo corporativo

Este es el diseño de un correo enviado a los colaboradores donde se les ofrece información relevante sobre el pago de la regalía pascual, acompañado de un diseño navideño.



### 2.7.3 Propuesta de diseño para enmarcar la filosofía corporativa

Este es un modelo de placa que puede funcionar para enmarcar la filosofía corporativa, la cual será colocada en espacios que sean más visitados por los colaboradores, como es el caso del comedor, el departamento de Recursos Humanos, pasillo del primer piso y en el área de las emisoras, así como cerca del equipo que funciona para ponchar.

El modelo es en madera con un diseño de platino en el centro en forma de papel doblado, que aporta una mejor visibilidad y delicadeza a esta importante parte de la comunicación interna de la empresa.



#### **2.7.4 Propuesta de diseño del mural**

La propuesta del mural es cuadrada con el logo de la institución a la izquierda seguido del título "Mural de Comunicación Interna". El borde es parecido al de un portarretrato combinado con los colores que identifican a la empresa.

Posee varias secciones donde se colocarán las informaciones para que los colaboradores puedan leerla. En la primera sección que en este caso es la de seguridad se pondrán las informaciones relacionadas a temas como las medidas a tomar en caso de un ciclón o terremoto, así como algunas medidas propias de la compañía como no utilizar el ascensor porque esta averiado, etc.

En la segunda sección irán las noticias relevantes de la empresa y logros alcanzados, durante la semana o el mes. En la siguiente ¿Sabías qué? Se plasmarán las curiosidades, aspectos de salud, el planeta y otras acciones que ayuden al intelecto de los empleados.

El bloque de aniversario contendrá aquellas fechas importantes para la empresa, así como los cumpleaños de los colaboradores.

La sección de clasificados servirá para que las personas que estén interesadas en colocar un anuncio lo puedan hacer, con el propósito de que los demás se enteren de las ofertas.

El espacio dedicado a las oportunidades contendrá las vacantes o puestos que se encuentran vacíos en la empresa y otras cosas que puedan surgir.

Los beneficios que pueden obtener los colaboradores como odontológicos, seguridad social, normar, hechos relevantes, medidas a tomar en cuenta, entre otros estarán colocados en el bloque de información.

Finalmente, en la sección de eventos se plasmarán aquellos actos o acontecimientos que ofrecerá la institución o en los que participará como el día de las madres, alguna premiación, etc.

Cada uno de los espacios dedicados a disponer información para los colaboradores estará identificado con una figura que hará el mural más dinámico y colorido con el fin de evitar el aburrimiento y la falta de motivación. Estos espacios no son estáticos pueden variar y rediseñarse.

A continuación el diseño para el mural.



## 2.7.5 Propuesta de diseño del boletín

El boletín informativo que será emitido la última semana de cada mes contendrá informaciones no solo de la institución, sino aquellas que sean importantes para la sociedad como el medio ambiente, la salud, historias, cultura, etc.

Está dividido en 5 secciones cortas que mostrarán datos relevantes en dos páginas. Además, cuentan con imágenes para ilustrar las columnas con los datos, un índice o contenido y frases importantes para recordar.

# Boletín CERTV

VOLUMEN 1, N° 1

ENERO 2017

### Historia de la Televisión Dominicana

La Corporación Estatal de Radio y Televisión tuvo su antecedente en la emisora "La Voz del Yuna" que fue fundada en 1943 en Bonaire por José Arismendi Trujillo mejor conocido como Petán, hermano de Rafael Leónidas Trujillo.

En 1947 esta emisora fue trasladada a Santo Domingo, luego de construirse el edificio en donde se alojaría, así empezaron a darse las condiciones para realizar la pri-

mera transmisión de televisión en el país.

De esta manera, un primero de agosto de 1952 se inició la historia de la televisión dominicana con la transmisión del programa humorístico "Romance Campesino" a través del Canal 4 de "La Voz Dominicana", nombre que sustituyó a "La Voz del Yuna".

Así República Dominicana se convirtió en el tercer país de América Latina en tener televisión.



En el 2003 fue convertida en la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV) mediante la Ley Número 134-03 que le daba autonomía para sustentarse tanto del Gobierno como del sector privado.

### Contenido:

- Historia de la Televisión Dominicana
- El alcohol fomenta el riesgo de cáncer
- Aza sólida para salvar cultivos

### Puntos de interés especial:

- Manten tu cultura.
- Evita los malos entendidos.
- Cuida el medio ambiente.
- Ama a tu país
- No pierdas los valores

### El alcohol fomenta el riesgo de cáncer de próstata

Científicos canadienses y australianos encontraron una asociación significativa entre el alcohol y el riesgo de cáncer de próstata, aunque no probaron que beber hiciera que el riesgo de cáncer de próstata aumente.

Incluso unos niveles bajos de consumo de alcohol (hasta dos bebidas al día) se asociaron con un aumento del 8 al 23 por ciento en el riesgo de cáncer de próstata en comparación con no beber, dijeron los investigadores.

El cáncer de próstata es la quinta causa principal de muertes por cáncer en los hombres

57

### Agua sólida para salvar cultivos

En países donde el principal factor limitante de la población es el agua, donde el mayor problema para los agricultores es el riego de sus cultivos, unos cultivos situados en zonas muy áridas y secas con poca retención de agua y donde dependen únicamente de las aguas de lluvia.

Las evidencias de cambio climático no ayudan y hace que las lluvias lleguen tarde y en menor cantidad, por lo que

los cultivos de la zona están condenados a la desecación. Para ello deben depender de métodos de retención de agua en capas inferiores o contar con riegos constantes, algo casi inviable por la falta de fondos.

La solución parece caída del cielo y es que según los propios agricultores "siembran agua".

Se trata de un polímero cuya composición mayoritaria es el potasio, y es capaz de acumular grandes cantidades de agua y mantenerla largos periodos de tiempo.



### Historia del Merengue

El merengue es una danza folklórica que se ha difundido ampliamente y que hasta el momento se discute su origen.

Es una danza folklórica que se ha difundido ampliamente y

que hasta el momento se discute su origen.

Según Flérida de Nolasco fue alguien sólo conocido como Alfonseca quien inventó el merengue. Su origen y aparición se pierde en las brumas

del pasado (Julio Alberto Hernández).

Nació con carácter de melodía criolla tras la batalla de Talanquera donde triunfaron los dominicanos.

### Consejos para cuidar el planeta

Es muy importante que todos tomemos conciencia de la importancia que tiene cuidar nuestro planeta y nuestros recursos. En esta página, te mostraremos



muchos consejos útiles que te servirán para este fin.

1. Utiliza Menos Agua
2. Ahorra Energía Eléctrica
3. Contamina Menos
4. Recicla todo lo que puedas.
5. Genera menos desperdicios
6. Evita comprar y usar aerosoles
7. Planta un árbol.

Página 1

Volumen 1, n° 1

## CONCLUSIONES

Tras realizar el presente trabajo de investigación en el que detallamos aspectos y acciones a tomar en cuenta en las organizaciones para fortalecer la gestión de la comunicación interna con la implementación de una estrategia efectiva, hemos llegado a la conclusión de que:

- La comunicación interna es un elemento muy importante para el desarrollo de las empresas.
- Planificar ayuda a reorganizar, aumentar la producción y mantener un buen clima laboral en las instituciones.
- La comunicación interna sirve no solamente para integrar al colaborador en el accionar de la empresa, sino también, para lograr los objetivos planteados y eficacia.
- En tiempo de crisis no hay mejor herramienta que una buena comunicación interna.
- La auditoría en la comunicación interna aporta mejoras en el proceso de comunicación de la institución.
- La comunicación interna integra, evalúa, informa, detecta necesidades, previene, busca solución a conflictos, da seguimiento y fortalece la cultura organizacional.
- El target más fiel es el colaborador, no podemos descuidarlo.

## RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente trabajo de comunicación interna recomendamos:

- Realizar una planificación para ejecutar correctamente acciones que beneficien a la empresa.
- Elaborar una estrategia de comunicación interna que enfoque sus resultados en la mejora continua.
- Revisar el plan de medios cada cuatro meses y anualmente para evaluar sus resultados y renovar las acciones.
- Valorar lo que tenemos e incluir al colaborador en la toma de decisiones.
- Utilizar herramientas que faciliten la gestión de la comunicación interna en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arizcuren A., Cabezas E., Cañeque N., Casado M., Fernández P., Lacasta J., Martin T., Menchaca M. y Núñez F. (2008). *Comunicación Interna: Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid, España: Editora FEAPS.
2. Berceruelo B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. España. 1era. Edición: Editora Waolder Kluwer.
3. Briceño S.; Mejías I. y Godoy E. (2010). *Comunicación de Marketing*. Daena *International Journal of Good Conscience*, Vol. 5 Issue 1, p 98-113.
4. Capriotti P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Argentina.
5. Castro B. (2007). *El auge de la comunicación*. Sevilla, España.
6. Cees van riel B. M. (2012). *Comunicación Corporativa*.
7. Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Editorial Thomson.
8. Colombo M. (2014). *Trabajo en Equipo*. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración. Argentina.

9. Corbera J. (2012). *Los 4 elementos de la comunicación online*.
10. Costa J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires Argentina: La Cirugía Ediciones.
11. Costa, J, (2004). *Dircom-on line*. La Paz, Grupo design, Pág.180, 181 y 182.
12. Espiñeira P. A. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. España. Coruña.
13. Favaro D. (s.f). *Comunicación organizacional: planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Editora Roberto E, Grancharoff e Hijo.
14. Fernández F. B. (2007). *Funciones de la comunicación interna*. (Tesis doctoral). universidad Jaume, España.
15. Formanchuk A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires, Argentina: 1era. Edición.
16. Godás. L. (2005). *La comunicación interna: su importancia en las relaciones dentro de la oficina de farmacia*. *Offar. Ámbito farmacéutico, Gestión farmacéutica*. Vol. 24 (no. 6), pp. 221.
17. Golhabert G. (s.f). *Comunicación organizacional*. Cuba. Editorial Pablo de la

Torriente.

18. González Rey F. (1991). Personalidad y Educación. Revista de la Facultad de Educación de la Universidad Autónoma de Yucatán. Vol. 1, (no. 4).
19. Hernández Sampieri H., Fernández C. y Baptista Lucio P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México. Tercera edición.
20. Laswell H. (1948). *Teoría de la Comunicación de masas*.
21. Llacuna Morera J. y Pujol Franco L. (2001). *La comunicación en las organizaciones*. España.
22. Lomonosov B. F. y otros (s.f). *El problema de la comunicación en Psicología*.
23. Lorente Sayas A. (2013). *La eficacia de la integración offline y online en la estrategia de comunicación corporativa*. Tesis de grado. Universidad Politécnica de Valencia. España.
24. Medrano M. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones*. Colombia.
25. Morales Serrano F. (2000). *La comunicación interna herramienta estable de gestión para la empresa*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
26. Mussnug K. J. y Hughey A. (1997). *Trabajar en grupo*. Revista Gestión

Volumen 2.

27. Ongallo C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en las empresas y organizaciones*. Madrid, España. 2da. Edición: Editorial Dykinson S.L.
28. Osorio M. S. (2009). *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A.* (Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social Organizacional) Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
29. Palmar L. (2013). *Barreras de la comunicación interna*. (Tesis de posgrado). Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Venezuela.
30. Reyes J. (2012). *Las cuatro dimensiones de la comunicación interna*. Chile.
31. Saló N. (s.f). La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona Managemen Review. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
32. Sarmiento Vargas I. (2011). *Comunicación Interna, cómo manejar el clima laboral*. Hidalgo- Huejutla.
33. Trelles Rodríguez I. (2007). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Cuba:

Editorial Félix Valera.

34. Túñez M. (Abril 2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*.

Revista Internacional de Relaciones Públicas. Volumen IV (No. 7).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS CONSULTADAS

<http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones/>. *Comunicación interna gestión clave en las organizaciones*. Recuperado 21, octubre 2016.

<http://www.rppnet.com.ar/dircom.htm>, *15 axiomas para los Dircom*. Recuperado 21 de septiembre 2016.

<http://www.reddircom.org/>. Recuperado 21, octubre 2016.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm>). *Gestión de la comunicación para el cambio organizacional*. Recuperado 21 de septiembre 2016.

<http://www.info-ab.uclm.es/personal/juliaflores/emis/prueba-dvd/08-los%20talleres/ad/comunica.pdf>. *Concepto de comunicación*. Recuperado 20 de septiembre 2016.

<http://miriamgpegarcia.blogspot.com/2011/02/comunicacion-organizacional-y-sus.html>. *Comunicación organizacional y sus funciones*. Recuperado 20 de septiembre 2016.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/333/comunicacion%20externa.htm>. *La comunicación externa*. Recuperado 9 de octubre 2016.

<http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>. *La comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado 15 de septiembre 2016.

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>. *La comunicación dentro del marketing*. Recuperado noviembre 2016.

<http://ubriacoroker.blogspot.com/2008/07/que-es-comunicacion-online.html>. *Comunicación online*. Recuperado 11 de octubre 2016.

<https://www.coodex.es/comunicacion-online-y-gestion-de-redes-sociales/>. *La comunicación online y gestión en las redes sociales*. Recuperado 11 de octubre 2016.

## ANEXOS

Anexo 1.

Solicitud de autorización empresarial para el trabajo final



### SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Edania Peña Bueno, cédula 115-0001652-9, matrícula de la Universidad APEC 2015-0314, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV) para realizar mi trabajo final sobre: Propuesta de estrategia para favorecer el proceso de Comunicación Interna en la Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el desarrollo y crecimiento de la empresa con una propuesta de comunicación interna.

(Firma del estudiante)

Yo, Ingrid V. Ortiz Hernández (Cargo que ocupa) cédula 001-0850980-3, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el nombre de la empresa  Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad

APEC

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo  en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)



## Anexo 2

### Mapa de Identidad de la Corporación Estatal de Radio y Televisión

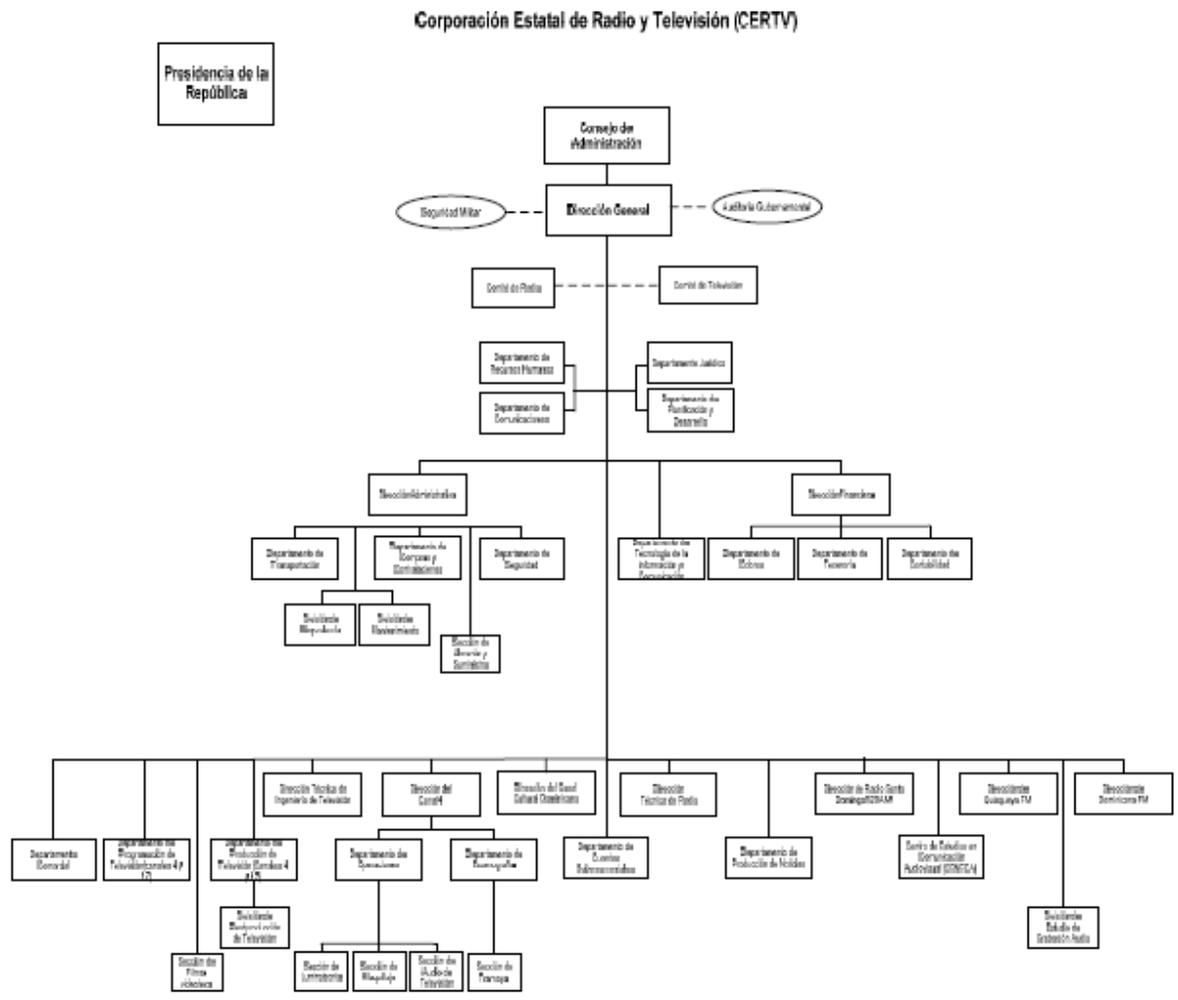
LOGO	NATURALEZA DE NEGOCIO	MARCAS / PRODUCTOS / SERVICIOS	GRUPOS DE INTERÉS
¿Cuál es el logo actual de la empresa? (Insertar imagen)	¿A qué se dedica? ¿Qué hace?	¿Cuáles marcas, productos y servicios comercializa?	¿A quiénes están dirigidos sus marcas, productos o servicios?
	La Corporación Estatal de Radio y Televisión es una empresa dedicada a difundir información gubernamental, así como los valores culturales de la República Dominicana.	La institución transmite informaciones gubernamentales, programas de variedad, noticias, cocina, programas de opinión, etc.	Colaboradores
VISIÓN	MISIÓN	PRINCIPIOS	VALORES
¿Cómo quiere ser la empresa a largo plazo?	¿Cómo hace la empresa para lograr esa visión?	¿Cuáles son las normas de conducta?	¿En qué cree?
Constituir una cadena de medios que sean plurales, competitivos, abiertos, participativos, que reflejen la sencillez, lo original y el sentir de la gente contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los dominicanos mediante la promoción de la cultura, la educación, la libertad y la igualdad	Producir y/o transmitir programas de radio y televisión en los cuales se difundan los principios y valores del Estado dominicano, fomentando el conocimiento y promoviendo nuestra identidad cultural.	Ir bien vestido	Los valores que posee son los de la sociedad dominicana <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> <li>• compromiso</li> <li>• Justicia</li> <li>• Pro-actividad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Espíritu de Grupo</li> </ul>
ENFOQUES ESTRATÉGICOS	PERSONALIDAD	TONO DE LA COMUNICACIÓN	PROMESA DE VALOR
¿Cuáles son los focos de acción de la empresa?	¿Cómo se describe la empresa si fuera una persona?	¿Cómo "habla" la empresa?	¿Qué tiene esta empresa que la hace única?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Televidentes</li> <li>• Radiooyentes</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Transmisión de mensajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adulta</li> <li>• Segura</li> <li>• Confiable</li> <li>• Transparente</li> </ul>	La empresa habla de forma responsable, clara y honesta.	Es el único canal del Estado dominicano, que contiene medios radiales y televisivos, como el Canal 4RD, Quisqueya TV, Dominicana FM, Quisqueya FM y Radio Santo Domingo.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PRINCIPALES RETOS</b>	<b>COMPETENCIA DIRECTA</b>	<b>COMPETENCIA INDIRECTA</b>
¿Qué es lo mejor que tiene esta empresa?	¿Qué dificultades enfrenta?	¿Quiénes son los competidores, esos con la misma naturaleza de negocio?	¿Quiénes son los competidores que se asemejan a la naturaleza de la empresa?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos equipos de trabajo</li> <li>• Es un canal del Estado</li> <li>• Transmite los valores culturales del pueblo</li> <li>• Resalta los acontecimientos positivos de la sociedad</li> <li>• Posee departamentos integrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha competencia</li> <li>• Poca audiencia:</li> <li>• Poca programación</li> <li>• Los anunciantes son pocos</li> <li>• Las empresas prefieren tener contratos con televisoras que tiene un mayor número de televidentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telesistema Canal 11</li> <li>• Antena Latina Canal 7</li> <li>• Color Visión Canal 9</li> <li>• Teleantillas Canal 2</li> <li>• Teleuniverso Canal 29</li> <li>• Canal 25</li> <li>• Telefuturo Canal 23</li> <li>• Telemicro Canal 5</li> <li>• Digital 15</li> <li>• Telefuturo Canal 23</li> <li>• Teleradio América</li> <li>• Cinevisión Canal 19</li> <li>• RNN Canal 27</li> <li>• Las emisoras de radio a nivel nacional</li> </ul>	Los periódicos y revistas
<b>MEDIOS INTERNOS</b>	<b>MEDIOS EXTERNOS</b>	<b>REDES SOCIALES</b>	<b>IMAGEN</b>
¿Cómo se comunica la empresa con sus colaboradores?	¿Cómo se comunica con sus grupos de interés externos?	¿Cuáles redes sociales utiliza la empresa y de qué manera?	¿Cómo es percibida la empresa en este momento?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Murales</li> <li>• Servicio telefónico</li> <li>• Flotas</li> <li>• Memorandum</li> <li>• Boca a boca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones radiales</li> <li>• Comerciales en TV</li> <li>• Menciones en la televisión</li> <li>• Prensa escrita</li> <li>• Página Web</li> </ul>	La CERTV tiene facebook, twitter, flicker, (existen departamentos que tienen sus redes propias).	Una empresa con poca programación y obsoleta

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Organigrama de la Corporación Estatal de Radio y Televisión



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la Corporación Estatal de Radio y Televisión (2013)

