

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Propuesta para mejorar la productividad en el departamento de operaciones de la empresa Telecentro, Canal 13, Zona Industrial de Herrera. Año 2014”

Sustentante:

Nombre:

Cristian Peralta

Matrícula

2012-1339

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, D. N.

Abril 2014

RESUMEN

En la presente investigación se expuso como la motivación en la mente de los empleados influye para que estos sean o no más productivos al tiempo que se detalló las mejoras sugeridas para aumentar la productividad en los empleados. El alcance de esta investigación fue el departamento de operaciones de Telecentro Canal 13, ubicado en la av. Luperón, # 25 República Dominicana, año 2014. Como metodología de estudio se utilizó la encuesta a empleados así como la entrevista guiada a los gerentes de operaciones y recursos humanos de la referida empresa. Se empleó el método de la observación para analizar cómo se desempeñan los empleados bajo estudio con el fin de verificar la certitud de las opiniones emitidas por cada uno de los encuestados. Se comprobó que la situación actual por la que atraviesa la empresa así como la falta de comunicación e incentivo juegan un papel importante al momento de cada empleado realizar su labor diaria en esta importante empresa. Se determinó mediante encuesta, que la forma de dirigir a la manera antigua, en nuestros días no es la correcta sino la que realza las cualidades que como líder debe poseer un gerente de operaciones. Se puntualizó el avance que han tenido las telecomunicaciones en el país así como el bajo nivel de productividad en el que se encuentra la empresa bajo estudio pero que con la implementación de las mejoras expuestas está llamada a cambiar su rumbo de forma radical.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios en la persona del Señor Jesucristo porque me permitió dar inicio y terminar a su manera en el tiempo indicado esta maestría en Gerencia y Productividad.

Agradezco a mi esposa Sarah Eunice Gómez por darme fuerzas en todo momento para continuar y terminar esta maestría. Debes saber cuánto te amo a ti y a nuestra hija Crisselle Denise que nació el finalizar este proyecto.

Agradezco a mis padres Ramón Antonio Peralta y Ana Elia Céspedes, así como a mis hermanos Aracelis, Manuel y David por su ayuda irrestricta en todo momento para que esta maestría se hiciese una realidad.

Agradezco a mi suegra, Sara Giraldo, por su apoyo y ánimo durante el transcurso de la realización de esta maestría.

Agradezco la señora Aniouchka Pierre Patricio por ser la ideóloga de la realización de esta maestría, quien también permaneció durante dos años adquiriendo estos conocimientos a mi lado en APEC.

Agradezco al señor Wellington Pierre Patricio con quien he realizado esta maestría y que en momentos de dificultad supo ayudarme sin ningún tipo de interés, sólo el de que terminemos en el tiempo estipulado esta maestría y que pongamos por práctica todo lo aprendido. Un gran abrazo para ti mi hermano.

Agradezco a la señora Petra Patricio (Jocelyn) por su motivación y oraciones en todo tiempo y por interesarse siempre en el progreso de esta maestría.

Agradezco a mis compañeros de estudio, Velia Sandoval, Nancy Núñez Chanet y Henry Peña por valorar mi persona en todos los sentidos y por sus aportes e ideas para lograr la realización de esta maestría.

Agradezco a cada uno de los profesores de esta maestría por enseñarme, en muchos casos, no sólo conocimientos profesionales sino a ver la vida de una manera diferente.

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la fuerza e inteligencia para terminar este proyecto que duró dos largos años.

A mi esposa e hija

Por ayudarme a creer que si se puede y que estarán ahí para respaldarme.

A mis familiares

Por ser sostén en medio de todas las dificultades que implica un proyecto de estudio de tanta envergadura.

A mi asesora

Por enseñarme cómo desarrollar una investigación tan exigente para optar por el título de Maestría en Gerencia y Productividad.

A mis compañeros de estudios

Por soportarme y enseñarme en cada encuentro el valor de la amistad sincera.

Resumen.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice.....	v
Índice de Tablas.....	vi
Índice de imágenes.....	vii
Índice de gráficos tabulados.....	viii

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN REPÚBLICA DOMINICANA	3
1.1 Primeros Subscriptores al Servicio Telefónico.....	3
1.1.2 Red del Servicio Telefónico en el Cibao	3
1.1.3 Red del Servicio Telefónico en el Este y el Sur	4
1.1.4 El Teléfono de Magneto	4
1.1.4.1 La Central de Magneto.....	5
1.1.5 El Teléfono Automático un Hito Trascendental.....	5
1.1.5.1 Concesiones de Expansión del Servicio	6
1.1.6 Fundación de la Compañía Dominicana de Teléfonos CODETEL	6
1.1.6.1 Adquisición de las Empresas Telefónicas de Santo Domingo y San Pedro de Macorís	7
1.1.6.2 Instalación de la Red Telefónica Nacional (1930-1942)	8
1.1.7 Desde la Red Telefónica Nacional al Cable Submarino (1942-1968).....	9
1.1.7.1 El 1ro de febrero de 1966 se promulga la Ley de Telecomunicaciones Núm. 118	13
1.1.8 Instalación Cable Sub-Marino Internacional 1968	13
1.1.9 Contrato entre el Estado y Codetel para representación en la INTELSAT 1969 ...	14
1.1.10.1 Inauguración del Directorio Adicional.....	14
1.1.10.2 Discado Directo a Distancia (DDD).....	15
1.1.11 Primeras Centrales Electrónicas Digitales y Etapa de Expansión de la Red Telefónica.....	15
1.2 Instalación del Anillo de Fibra Óptica Metropolitano	15
1.2.1 Instalación de la Estación Terrena Digital Alameda / Altos de Virella.....	16
1.2.2 Cable de Fibra Óptica Sub-Marino Transcaribeño V Centenario.....	17
1.2.2.1 Cable Submarino Américas I	17

1.2.2.2 Servicio de Videoconferencia.....	17
1.2.2.3 Red Celular Digital PCS.....	17
1.3 Ley General de Telecomunicaciones No. 153-98.....	18
1.4 Empresas que entran a competir al mercado dominicano.....	20
1.4.1 Entrada de la Competencia en el Mercado Tele-Puerto San Isidro (TRICOM)	20
1.4.2 Entrada de Centennial Dominicana	21
1.4.3 Entrada de Orange (France Telecom)	22
1.5 Tecnología Celular de Tercera Generación	23
1.5.1 Tecnología de Banda Ancha.....	24
1.5.2 Voz sobre IP.....	24
1.6 La radio	25
1.6.1 Breve historia de la radio en la República Dominicana.....	25
1.6.2 Evolución de la Radio en el país.....	26
1.6.3 Entrada de la frecuencia modulada (FM).....	27
1.7 Breve historia de la televisión en la República Dominicana.....	30
1.7.1 Televisión privada	32
1.7.2 Desarrollo de la televisión en la República Dominicana	33
1.7.3 La televisión por Cable en República Dominicana.....	33
1.7.3.1 Tricom	33
1.7.3.2 Claro TV	34
1.7.3.3 Wind Telecom	35
1.7.3.4 Sky	35
1.7.3.5 Aster.....	36
1.8 Breve reseña histórica del Internet en República Dominicana	36
1.8.1 Introducción de Tecnologías XDSL.....	36
CAPÍTULO II:TELECENRO CANAL 13: HISTORIA, COMPOSICIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL	38
2.1 Origen	38
2.1.2 Primera etapa: Jacinto Peinado, Guaroa Liranzo y Julio Hazim, primeros propietarios	39
2.1.3 Etapa 2: Telecentro en manos del Banco Intercontinental (Baninter).....	43
2.1.4 Etapa 3: Telecentro en manos del Banco Central	46
2.1.4.1: Administradores Generales.....	46
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	49
2.1.2.1 Misión.....	50

2.2.2 Visión	50
2.2.3 Valores	51
2.2.4 Análisis de su estructura organizacional	51
2.2.5 Análisis DOFA.....	52
2.2.5.1 Debilidades	52
2.2.5.2 Oportunidades.....	53
2.2.5.3 Fortalezas	53
2.2.5.4 Amenazas	54
2.3 Posicionamiento de la empresa	54
2.3.1 Estrategia de posicionamiento en el pasado	55
2.3.2 Estrategia de posicionamiento en el presente	56
2.4 Análisis de las Fuerzas de Porter en el caso de Telecentro	57
2.5.1 Cartera de programas difundidos en 2014.....	68
2.5.3 Telecentro en Estados Unidos	71
CAPITULO III: MOTIVACIÓN COMO FACTOR PREPONDERANTE DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS	73
3.1 ¿Qué es la motivación?	73
3.2 Principales teorías sobre la motivación y las necesidades	75
3.2.1 Teoría X y Teoría Y	75
3.2.2 Teoría de la motivación-higiene	75
3.2.3 Teoría de la jerarquía de necesidades.....	76
3.3 Empresas motivadas.....	78
3.4 La productividad.....	79
3.4.1 Principales teorías de la productividad organizacional	80
3.4.2 Medición de la productividad.....	83
3.2.4.1 Variables de la productividad	84
3.5 Incidencia de la motivación en la productividad de los empleados.....	86
CAPITULO IV: ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE TELECENTRO CANAL 13	89
4.1 Importancia del departamento de operaciones en un canal de televisión	89
4.1.1 Estructura del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13.....	91
4.1.2 Descripción de puestos del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13.	92
4.2 Áreas con las que interactúa el departamento de operaciones de Telecentro Canal 13.	92
4.2.1 Administración General.....	93

4.2.2 Departamento de Prensa	93
4.2.3 Departamento de Recursos Humanos.....	94
4.2.4 Departamento de Producción de Televisión	94
Nivel de educación de los empleados del departamento de operaciones	95
Procesos que ejecuta el departamento de operaciones	96
4.3 Tabulación de los resultados de la investigación.....	98
4.4 Propuestas para mejorar la productividad en el departamento de operaciones de Telecentro Canal 13.....	111
CONCLUSIÓN	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	123

INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas la productividad de una empresa determina su supervivencia dentro de la industria a la cual pertenece. Esta evidencia queda demostrada por la cantidad de empresas, que con el paso del tiempo han colapsado debido a su bajo nivel de productividad.

La administración de operaciones dentro de una organización es la que tiene a su cargo manejar el personal operativo que en todo caso, es el motor que conduce a la institución a alcanzar sus objetivos y como tal la productividad es el arma que esta utiliza para defenderse y sobrevivir.

Grandes expositores de la administración y la psicología, tales como Abraham Maslow, Frederick Herzberg entre otros, han demostrado que la motivación es el factor por excelencia que guía a un alto nivel de productividad empresarial.

La presente investigación plantea la problemática que surge cuando los integrantes de un departamento de operaciones, en este caso de un canal de televisión, presentan signos de poca motivación al ejercer sus funciones y cómo ésta se refleja en la productividad empresarial. También se plantean cuáles son las propuestas para mejorar dicha productividad.

El informe final tiene la siguiente estructura. En el capítulo I se presenta el tema “Origen de las telecomunicaciones en la República Dominicana”. El capítulo II se titula “Telecentro: Historia, Análisis y situación actual. El capítulo III se titula “Motivación como factor preponderante de los empleados”. Finalmente el capítulo IV se aborda el tema “Análisis y

propuesta para mejorar la productividad en el departamento de operaciones
de Telecentro canal 13

CAPÍTULO I: HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN REPÚBLICA DOMINICANA

1.1 Primeros Subscriptores al Servicio Telefónico

El 1 de abril de 1886 la compañía Domingo Electric Company tenía en su nómina 63 subscriptores telefónicos pudiéndose destacar:

P. Billini, Beneficiencia y Manicomio, La Jabonería, Botica Nacional, Café Cosmopolita, Palacio Nacional, Imp. Eco de la Opinión, Ministerio de Hacienda, Consulado Americano, Oficina de Correos, La Aduana, Club del Comercio, Comandancia del Puerto, Banco Comercial, Botica Francesa, Administración de Hacienda, Gobernación Civil y Militar, Botica La Legalidad, Botica La Dominicana, Eduardo León, Samuel Curiel Almacén y Casa, Dr. Carlos Arvelo, J. B. Vicini Almacén y Casa, Dr. Ponce de León, J. B. Sturla, J. M. Leyba, M. Marchena, Andrés Aybar, Hipólito Victoria, Jaime Vidal, Julio Pou, Manuel Martínez, J. M. Santony, Julio de la Rocha, Antonio Sánchez, Ramón Cuello, Luis Dubrey, Imprenta José Ricardo Roques, Donato Salvuccio.

En 1888 se había establecido la Red Urbana de la Capital, que prestaba sus servicios a los abonados por el intermedio de la oficina central, mediante el pago de RD\$ 3 mensuales. La instalación de cada aparato particular cuesta RD\$ 5 por una sola vez.

1.1.2 Red del Servicio Telefónico en el Cibao

9 de junio de 1891 el Presidente Ulises Heureaux mediante Resolución Núm. 3421 determinó conceder a los señores Federico Lithgow y Manuel Cocco la concesión para establecer líneas telefónicas entre las principales poblaciones del Cibao atendiendo una solicitud hecha por estos a través del Ministerio de Fomento y Obras Públicas. Esta concesión fue aprobada por el Congreso Nacional mediante Resolución Núm. 3443 del mismo año.

El tendido de las líneas telefónicas fue un proceso lento. En Santiago, en 1897, el Gobierno colocó la primera línea entre la Fortaleza y la Gobernación, y en 1898 se hablaban de que estaban instalados algunos hilos telefónicos en la Capital y otros puntos. Todavía para esa fecha no funcionaba el servicio en Samaná.

1.1.3 Red del Servicio Telefónico en el Este y el Sur

20 de junio de 1891 el Presidente Ulises Heureaux mediante Resolución Núm. 3431 acordó otorgar al Ciudadano Francisco Gregorio Billini, una concesión para “establecer primeramente, la comunicación telefónica entre esta ciudad (Santo Domingo) y la de San Pedro de Macorís, en el término de dos años a contar desde el día de la aprobación de la presente; y luego según las necesidades le exijan, extenderá líneas telefónicas hacia las otras ciudades del Este y Sur de la República en términos parecidos a los de algunos ya citados.

Esta concesión fue aprobada por el Congreso Nacional, el 22 de junio de 1894, mediante la resolución Núm. 3442 que establecía en uno de sus artículos que se reservaba el derecho de dar oportunamente una ley que regule la marcha de dichas líneas.

1.1.4 El Teléfono de Magneto

El Sistema de Magneto al ser mecánico, ocasionaba muchas molestias, la señalización era producida por corriente alterna generada por un magneto que cada aparato tenía acoplado. El abonado accionaba un manubrio que hacia caer una chapita en un cuadro localizado en la Oficina Central. Desde aquí, entonces, la operadora enchufaba una clavija en el número que indicaba la chapita que correspondía al cliente. Este pedía el número o la persona con la que deseaba conversar y la operadora tomaba otra parte de la clavija, le daba al manubrio y establecía la comunicación. Al terminar la conversación se accionaba nuevamente el manubrio indicando que la charla había terminado. Entonces caía de nuevo la chapita. Para llamadas locales, los clientes podían tomarse todo el tiempo que quisieran, pero para llamadas de larga distancia, la operadora tenía colocado enfrente un reloj que le indicaba el tiempo que los abonados tomaban en la conversación.

1.1.4.1 La Central de Magneto

Central Telefónica de Magneto en 1931 En el Sistema de Magneto uno o más empleados o telefonistas situados en la central unían los hilos del teléfono de la persona que llamaba con los del teléfono de la persona que se deseaba hablar, desuniéndolos de nuevo al terminar la conversación. Se denominó red telefónica al conjunto del sistema comprendido entre todos los aparatos telefónicos, hilos, postes y una o más centrales.

1.1.5 El Teléfono Automático un Hito Trascendental

El 17 de mayo de 1926, el Presidente de la República, Horacio Vásquez ordenó que se ejecutara el contrato firmado en el año anterior entre el Gobierno Dominicano, a través del Secretario de Fomento y Comunicaciones, A. Pastoriza, y la International Standard Electric Corporation (anteriormente International Western Electric Company, Inc. Nueva York) representada por el Sr. T. Colón Morales, para la instalación en la ciudad de Santo Domingo de un Sistema Automático de Teléfonos Urbanos. El Sistema Automático de la Ciudad de Santo Domingo se llevó a cabo el 30 de Noviembre de 1927 en la Dirección General de Correo y Telégrafo. Esto marcó el inicio de la Planta Externa Subterránea o Soterrada.

1.1.5.1 Concesiones de Expansión del Servicio

Las concesiones para seguir la expansión del servicio telefónico continuaron en el año 1930. En este sentido, el Presidente de la República Horacio Vásquez, mediante Decreto 1248, del 30 de enero, concedió a la Compañía Eléctrica de Santo Domingo, C. por A., autorización para establecer en el territorio de la República el servicio telegráfico, telefónico y radiográfico, mientras que con los decretos 1252 y 1253 del 14 de febrero, concedió iguales derechos al señor Tirso Colón Morales, ciudadano norteamericano, y al Sr. Juan Fernández de Castro, Presidente de la Cuba Transatlantic Radio Corporation.

1.1.6 Fundación de la Compañía Dominicana de Teléfonos CODETEL

El 11 de Noviembre de 1930 fue constituida la Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL) por personal nativo y extranjero, como subsidiaria de la Anglo Canadian Telephone Company, iniciando sus operaciones meses más tarde, en San Pedro de Macorís, con la instalación de la primera central telefónica automática fuera de Santo Domingo.

El Listín Diario en su edición del 13 de Noviembre de 1930 reseñaba que sólo habían sido conectados 128 aparatos (alrededor de 500), ya para esa época el país había sufrido los embates del Ciclón San Zenón que azotó la ciudad de Santo Domingo.

En 1931, CODETEL adquirió la franquicia para operar el servicio telefónico en la capital, mediante compra a la Compañía Eléctrica de Santo Domingo, subsidiaria de la American Telephone & Telegraph (AT&T), que para la época tenía también bajo su responsabilidad el suministro de energía eléctrica en la capital dominicana.

1.1.6.1 Adquisición de las Empresas Telefónicas de Santo Domingo y San Pedro de Macorís

En Enero de 1931, la Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL) había comprado a los señores Manuel de Jesús Troncoso T. y a Eduardo Winter la Empresa Telefónica de San Pedro de Macorís.

El 27 de marzo de 1931 el Presidente de la República, Rafael L. Trujillo, promulgó la ley Núm. 104, mediante la cual el Congreso Nacional autoriza al Poder Ejecutivo a vender pura y simplemente o bajo condición y

grado a grado como lo estime necesario el sistema de teléfonos automáticos de la ciudad de Santo Domingo y el sistema de líneas telefónicas y telegráficas interurbanas actualmente existentes en el país, ambos sistemas bajo la propiedad del Estado, siempre que el Gobierno conserve el control de las comunicaciones telegráficas en la República.

Al día siguiente, la Compañía Dominicana de Teléfonos compró al Gobierno Dominicano por RD\$ 110,000.00 pesos oro americano la empresa telefónica de la ciudad de Santo Domingo y del sistema de líneas telegráficas y telefónicas que conectan entre si ciudades, aldeas y lugares rurales en la República Dominicana.

1.1.6.2 Instalación de la Red Telefónica Nacional (1930-1942)

El 29 de marzo de 1931, la Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL) fue inaugurado el Teléfono Automático Urbano en San Pedro de Macorís.

El 16 de junio de 1933 se inauguró el Teléfono Automático en la Ciudad de San Cristóbal. La compañía adquirió posteriormente las franquicias de Santiago, Puerto Plata y La Vega y comenzó la reconstrucción de la red de interconexión de esos pueblos con la capital.

Durante el año 1934 se aprobaron varios contratos de arrendamiento para instalar centrales y líneas telefónicas con las resoluciones Núm. 981 del 7 de mayo, resoluciones Núm. 1045 del 28 de agosto y 1080 del 2 de octubre para operar en los pueblos de Montecristi, Moca, Villa Trina y Juan López.

El Gobierno Dominicano traspasó oficialmente a la Compañía Dominicana de Teléfonos la totalidad del servicio telefónico interprovincial, otorgándole franquicia exclusiva para la operación del servicio de Larga Distancia Nacional e Internacional.

En ese mismo año 1934, la Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL) inaugura en la calle César Nicolás Penson esquina Máximo Gómez (Terrenos actuales del Teatro Nacional) el Servicio Telefónico Internacional mediante una estación de onda corta asociada a un equipo Scramble. Esta estación estaba identificada como H.I.I. y operaba en la banda de 20 metros, en una frecuencia de 15030 Kilociclos. A esta Estación se le llamo Radio City y trabajaba como enlace con el continente norteamericano y Europa con la Floridad y precariamente con Barranquilla.

En esos tiempos la compañía hizo arreglos con el Gobierno de Haití para establecer allí con la West Indies Telephone Co. a fin de instalar una estación similar a la de Santo Domingo para cubrir el servicio internacional con el vecino país.

1.1.7 Desde la Red Telefónica Nacional al Cable Submarino (1942-1968)

En 1941 había 3,244 aparatos en servicio y 2,091 abonados, de los cuales 1,487 y 1,239 respectivamente correspondían a Ciudad Trujillo. Estas cifras no incluyen 192 pertenecientes al Estado y al Ejercito Nacional. Existían además diferentes centrales particulares.

En 1945 ya se resaltaba la eficiencia del servicio telefónico y telegráfico ya que comunicaba a todas las poblaciones de la República Dominicana. Para la comunicación exterior, los dominicanos contaban con varias estaciones radiotelegráficas y tres cables submarinos, varias estaciones de ondas cortas y largas para alternabilidad. El servicio telefónico internacional proporcionaba rápida comunicación con Cuba, Puerto Rico, Estados Unidos, Europa y Suramérica.

El 12 de Mayo de 1949, el Gobierno Dominicano en un amplio documento publicado en la Gaceta Oficial, estableció tarifas para el servicio local y para las llamadas de larga distancia.

En 1949 CODETEL inauguró el moderno edificio en la calle 30 de marzo en la ciudad capital donde se concentraron todas las dependencias de la compañía y quedo instalada una central de 2,000 líneas y seis posiciones de operadoras para larga distancia.

El 15 de Julio de 1952 el Presidente de la República promulgó la resolución Núm. 3345 del Congreso Nacional que aprobaba un contrato entre el Estado y la Compañía Dominicana de Teléfonos, que regulaba los pagos que debía realizar dicha compañía.

El 30 de Diciembre de 1954, el Presidente de la República Héctor B. Trujillo Molina promulgó la ley núm. 4018 mediante la cual el congreso nacional “Declara de alto interés nacional la adquisición por el Estado de las empresas de servicios públicos destinados a la producción, transmisión y distribución de energía eléctrica, así como de teléfonos urbanos e interurbanos establecidas en el territorio nacional”. Al parecer estas

pretensiones no se cumplieron tal como fueron planteadas, pues las compañías privadas siguieron funcionando y desarrollándose con toda normalidad.

El 16 de agosto de 1955 se inauguraba en el país el sistema de telecomunicaciones de ondas métricas en el Palacio de la Dirección General de Telecomunicaciones por la Radio Corporation of American de New York, las líneas de enlace entre las estaciones del sistema y las oficinas fueron instaladas en Santiago, La Vega, Monseñor Nouel, San Francisco de Macorís, Montecristi, Puerto Plata, Sánchez, Samaná, La Romana, Barahona, San Pedro de Macorís, San Cristóbal, El Seybo, Higüey, Baní, Azua, San Juan de la Maguana y Elías Piña.

El 2 de Noviembre de 1956 se promulga la resolución 4475 del Congreso Nacional mediante la misma se aprobaba un contrato suscrito entre el Estado y el señor Joaquín Pelayo Rancier para instalar, operar y mantener una empresa de servicio telefónico automático destinada en Moca. A través de los años la empresa por él fundada, Compañía de Teléfonos Urbanos, expandió sus servicios a otras localidades del interior del país como la Romana, Higüey, Hato Mayor y Salcedo.

El 1957 CODETEL se solicitaron pruebas para establecer un servicio telefónico y telegráfico con Puerto Rico, a través de la empresa Radio Corporation of Puerto Rico con el propósito de establecer un servicio de radio UHF (Over the Horizon) entre la estación situada en Kilómetro 6 ½ de la Carretera Mella y el Dorado (PR).

El 5 de Febrero de 1958 la Dirección General de Telecomunicaciones autoriza para ejecutar pruebas de comunicación por radio en microondas con Puerto Rico (Dorado) desde Alto Bandera (República Dominicana).

El 6 de marzo de 1958 se solicitaba autorización para realizar pruebas entre Ciudad Trujillo y Alto Bandera.

El 7 de abril de 1958, CODETEL solicita autorización para establecer un servicio radiotelefónico con Martinica via ATT (American Telephone and Telegraph Company).

El 29 de julio de 1958 se solicitaba autorización para poner en funcionamiento un sistema de radioteléfonos móvil en Santiago de los Caballeros.

El 6 de agosto de 1958 el Presidente de la República promulgó la resolución núm. 4966 del Congreso Nacional mediante la cual se aprobaba un contrato entre el Estado y la compañía de teléfonos (CODETEL) que reformaba el original, principalmente en lo relativo a los porcentajes que la compañía debía pagarle al Estado y obliga a continuar realizando el plan de extensión y mejoramiento de la red.

En 1959 se instaló la sub-central telefónica Sub-Duarte en el Kilómetro 5 ½ de la Carretera Duarte con funcionamiento completamente automático y en el año 1960 se completó la instalación de la Sub-Central Sánchez.

En 1960 CODETEL inaugura en la ciudad de Puerto Plata un edificio con una central telefónica automática.

Ese mismo año, el Presidente de la República Dr. Joaquín Balaguer promulgó el 30 de Diciembre, la ley Núm. 5464, la cual modifica el Art. 1ro. de la ley Núm. 5388 del 11 de agosto de 1958 sobre conversaciones telefónicas a larga distancia.

En el mes de mayo de 1961, CODETEL solicita autorización para establecer servicio radiotelefónico entre República Dominicana y Belize, Honduras Británicas, y en Junio se autoriza a establecer un servicio radiotelefónico con Taiwán.

Los años subsiguientes a la caída de Trujillo provocaron gobiernos de corta duración, pero aun así el servicio telefónico siempre funcionó con normalidad inclusive en los momentos más difíciles como la revuelta constitucionalista.

1.1.7.1 El 1ro de febrero de 1966 se promulga la Ley de Telecomunicaciones Núm. 118.

A mediados del año 1967 el país tenía instalado 31,689 teléfonos distribuidos en las ciudades de mayor concentración poblacional.

Para 1970 ya existían instalado los sistemas de transmisión por microondas en Santo Domingo-San Cristóbal-Baní-Azua-Barahona-Neyba, Santo Domingo-Boca Chica-San Pedro de Macorís-La Romana-Higüey, Santo Domingo-Santiago de los Caballeros-Puerto Plata.

1.1.8 Instalación Cable Sub-Marino Internacional 1968

En octubre de 1967 se iniciaron los estudios para instalar un cable submarino entre el país y Saint Thomas a 350 millas náuticas de distancia equivalente a 648 kilómetros. Su capacidad sería de 144 canales de voz conectada a la Sub-Central Sánchez.

Su inauguración se llevó a cabo el 9 de Septiembre de 1968 desde el despacho del Presidente Dr. Joaquín Balaguer cuando este llamó desde el Palacio Nacional a su homólogo mexicano Gustavo Díaz Ordaz. El nuevo sistema de comunicación establecido por la empresa dominicana de teléfonos se realizó mediante dos cables submarinos que unen a Santo Domingo con Venezuela, por una parte, y por la otra, con la isla de Santo Tomas, donde se efectúa el entronque con otro cable que la conecta con el territorio de los Estados Unidos de América.

1.1.9 Contrato entre el Estado y Codetel para representación en la INTELSAT 1969

EL 7 de octubre de 1969 el Estado Dominicano y la Compañía Dominicana de Teléfonos firman un contrato para que la última representara al Estado en el Consorcio Internacional de Telecomunicaciones vía Satélite (INTELSAT) donde CODETEL se comprometía a cubrir las cuotas de ingreso y cualquier otro compromiso derivado de la participación del Estado Dominicano, y además los gastos de estudios, investigación, diseño, instalación, funcionamiento y mantenimiento del Segmento Terrestre.

En Octubre de 1970 fue inaugurado con una llamada que hiciera el Presidente de la República Dr. Joaquín Balaguer, al Jefe del Estado Español, Generalísimo Francisco Franco, el servicio telefónico directo con Europa sin tener que solicitar asistencia a operadores de los Estados Unidos.

En 1971 y 1972 los principales avances fueron el salto a 7 dígitos de los teléfonos de las principales ciudades del país, 250 sistemas PABX, PBX. Se llegó a finales de 1971 a 1 millón de llamadas de larga distancia, la hora exacta.

1.1.10.1 Inauguración del Directorio Adicional

En julio de 1976 se inauguraba el Directorio Adicional para ofrecer servicio las 24 horas del día para informar acerca de los números de nuevos teléfonos instalados o de los que han sido cambiados después de la publicación del Directorio Telefónico o guía.

1.1.10.2 Discado Directo a Distancia (DDD)

En 1981 se experimentó el avance técnico más grande que fue la integración del país a la Red de Memoria Mundial por Discado Directo a Distancia, mejor conocido por sus siglas DDD. Los usuarios telefónicos pueden marcar directamente el número del usuario dentro de la zona mundial 1 (Plan de Marcado de Numeración Norteamericano) o la zona mundial 2 o (Plan de Marcado Internacional).

1.1.11 Primeras Centrales Electrónicas Digitales y Etapa de Expansión de la Red Telefónica

A principio y mediado de los años 80's CODETEL inicia la instalación de las primeras oficinas centrales con tecnología digital (Basado en el Sistema de Numeración Binario) con una reducción sustancial de los espacios, aumento de la cantidad de líneas telefónica, mejora en la provisión de funciones (Correo de Voz, Conferencia de Llamadas, Desvío de Llamadas, Doble Línea). Estas centrales digitales fueron del tipo No. GTD3-EAX y GTD5-EAX. La GTD5-EAX tiene capacidad para 140,000 líneas telefónicas. En Junio de 1987 fue ofrecido el servicio de 7-1-1 para un sistema centralizado de emergencias.

1.2 Instalación del Anillo de Fibra Óptica Metropolitano

A finales de los años 80's CODETEL inicia la instalación del primer anillo de fibra óptica para enlazar sus oficinas centrales en Santo Domingo con la capacidad de manejar hasta 100,000 circuitos troncales. Para esa época operaban en el país otras siete empresas que operaban diversas localidades del interior entre las cuales están: Empresas Telefónicas Dominicana (Operaba Cotuí, Villa Altagracia, Esperanza y Navarrete), Empresa de Teléfonos Urbanos , Empresas de Teléfonos Nordestana, Empresas de Teléfonos CxA, Comunicaciones Nacionales, Teleran (J. Pelayo Rancier).

1.2.1 Instalación de la Estación Terrena Digital Alameda / Altos de Virella

En 1988 CODETEL instala la Estación Terrena para Comunicaciones por Satélite, en Alameda, de Santo Domingo (Júpiter), que integró en un solo sistema, a ésta y al Júpiter, dotando de mayor capacidad de expansión a las líneas internacionales de transmisión de datos a alta velocidad, conocida como IBS (International Business Services). Esta estación, instalada con un equipo digital de velocidad intermedia del tipo IDR (Intermediate Data Rate), lo más avanzado en tecnología de comunicación por satélite, no sólo amplió las facilidades en el área de las comunicaciones vía satélite, sino que también sirve de ruta alterna en caso de que se necesite sacar a Júpiter de operación, por causa de algún fenómeno atmosférico.

En el año 1990 Codetel inaugura la Estación Terrena Altos de Virella en Santiago, que representó un paso de adelanto hacia el siglo XXI, constituyéndose en la primera estación terrena digital para comunicaciones por satélite para transmisión de voz, que puede manejar simultáneamente circuitos análogos y digitales, así como transmisiones de televisión.

1.2.2 Cable de Fibra Óptica Sub-Marino Transcaribeño V Centenario

El 14 de junio de 1990 CODETEL instala el Cable de Fibra Óptica Sub-Marino V Centenario (TCS-Trans Caribbean System). Este cable permite el envío de voz, data y señales de video de baja y alta velocidad con una excelente calidad en las comunicaciones internacionales. En el proyecto

participaron empresas como AT & T, Codetel y empresas de telecomunicaciones de Barbados, Colombia, Estados Unidos, Haití, Puerto Rico, Jamaica, Trinidad y Tobago, Islas Vírgenes y República Dominicana.

1.2.2.1 Cable Submarino Américas I

El sistema de Cable Sub-Marino por Fibra Óptica Américas I, proyecto común de varias compañías internacionales y que había sido iniciado en 1992 entró en servicio en Septiembre de ese año. El sistema de 8,000 Kilómetros de longitud es el primer cable de fibra óptica que une Norte, Centro y Sur América y el Caribe.

1.2.2.2 Servicio de Videoconferencia

En septiembre de 1993 CODETEL lanzó al mercado el servicio digital que permite comunicación audiovisual simultánea entre dos o más personas desde diferentes puntos geográficos llamado Video Conferencia.

1.2.2.3 Red Celular Digital PCS

A mediado del 1997, CODETEL puso a disposición de sus clientes el Servicio Personal de Comunicación (PCS Digital), con la última generación de la tecnología inalámbrica CDMA (Acceso Múltiple por División de Código), la cual proporciona mayor rendimiento al teléfono móvil, ya que lo convierte, además, en receptor de mensaje numérico y alfanumérico, aunque el teléfono no esté disponible; servicio de notificación de mensaje;

identificación del número que llama, retorno automático de llamada y aplicaciones futuras como: Activar servicio a través de la voz, recibir mensaje fax, acceso al Internet.

1.3 Ley General de Telecomunicaciones No. 153-98

La Ley General de Telecomunicaciones, 153-98 ha sido redactada acorde a los convenios y tratados internacionales firmados y ratificados por el país, donde se enmarcan los principios de continuidad, generalidad, igualdad y neutralidad que hoy la complementan y se caracteriza por establecer, de forma expresa, el interés del estado de garantizar un servicio de telecomunicaciones eficiente, moderno y de costo razonable, a todos los habitantes de la República Dominicana bajo un esquema de competencia leal, efectiva y sostenible, a ser seguido por aquellos que provean dicho servicio.

En la Ley General de Telecomunicaciones se estructura un órgano regulador, el Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (INDOTEL), el cual promoverá el desarrollo ordenado y eficiente de las telecomunicaciones en el país, en base a las estipulaciones.

Sobre el INDOTEL recae la obligación de elaborar los reglamentos que complementaran, en su momento, la ley 153-98 y garantizar el fiel cumplimiento de las normas establecidas en la misma.

INDOTEL se caracterizará, una vez conformado, por su autonomía funcional, jurisdiccional y financiera, por su imparcialidad y porque deberá estar integrado por personas de incuestionable experiencia en el área de las telecomunicaciones y profesiones afines.

Otro aspecto relevante de la referida ley es la creación de la “Contribución al Desarrollo de las Telecomunicaciones”, una alícuota del dos por ciento (2%) que financiara en parte al órgano regulador y los diversos proyectos de desarrollo que este coordine, mediante la administración un “fondo para la financiación de proyecto de desarrollo”, establecida especialmente para estos fines.

La entrada de la Ley General de Telecomunicaciones asegura el fiel cumplimiento y preservación del principio del servicio universal en un ambiente eminentemente competitivo, a través de fundamentos básicos de neutralidad, no discriminación, transparencia, continuidad, universalidad e igualdad. De la misma forma se requerirá una atención especial a los requisitos de entrada a los servicios de acceso a la red exigido de nosotros y de los competidores, garantizando de esta forma la protección a la inversión realizada por las empresas operadoras.

El consejo directivo fue designado por decreto presidencial en abril 1999, de conformidad con la Ley General de Telecomunicaciones No. 153-98 Redes de Datos Basadas en Paquetes.

1999: Ponemos en servicio el Frame Relay, la más novedosa tecnología para la optimización del envío y recepción de datos en una forma eficiente y rápida.

Frame Relay es una tecnología de transmisión, basada en la técnica de conmutación rápida de tramas y paquetes bajo estándares internacionales, utilizada como protocolo de transporte, ya sea a través de

redes públicas o privadas, con la finalidad de interconectar dos o más puntos o localidades del usuario dentro de la red. La Red Frame Relay de Verizon está conformada por switches ATM, con puntos de presencia en las principales ciudades del país, interconectados con fibra óptica en una topología de anillo completamente redundante, lo cual nos permite ofrecer a nuestros clientes una disponibilidad de 99.99% a nivel de Backbone.

1.4 Empresas que entran a competir al mercado dominicano

1.4.1 Entrada de la Competencia en el Mercado Tele-Puerto San Isidro (TRICOM)

TRICOM¹ nace cuando el Grupo Financiero Nacional creó la Zona Franca San Isidro se vio la necesidad de disponer de más eficientes y menos costosos servicios de telecomunicaciones de voz y data que los existentes en ese momento. Ahí surge Telepuerto San Isidro, que prontamente adoptaría el nombre comercial de TRICOM, que significa comunicaciones triples (de voz, data y video).

TRICOM fue constituida como empresa comercial de acuerdo a las leyes de la República, el 25 de enero de 1988, e inició sus operaciones en 1992 en la avenida Lope de Vega 95, donde se encuentran actualmente sus oficinas principales. En 1990, el Gobierno Dominicano y TRICOM firmaron un contrato en virtud del cual nuestras autoridades autorizan a TRICOM a ofrecer toda la gama de servicios de telecomunicaciones en el país. Ese

¹ En 2014 Tricom fue adquirida por la empresa Altice Caribbean S.à r.l. ("Altice Caribbean"). Altice tiene presencia en Israel, Bélgica, Luxemburgo, Portugal, Suiza y los territorios franceses de Guadalupe y Martinica, en la región del Caribe.

contrato fue ratificado por el Congreso Nacional mediante resolución publicada en la Gaceta Oficial N° 9786, del 30 de junio de 1990.

Para 1992 se instalaban los equipos que permitirían el ofrecimiento de servicio telefónico local a los usuarios. En esa virtud se adquirió una moderna central telefónica y se colocaron más de 100 kilómetros de cable en la ciudad capital y en Santiago de los Caballeros. Bajo estas premisas, TRICOM comenzó a ofrecer servicios telefónicos a empresas y residencias en las mencionadas ciudades. Estos servicios incluyen servicio local residencial y empresarial, teléfonos móviles, fijos y móviles, centrales telefónicas, y servicios de valor agregado.

Codetel y TRICOM mediante contrato, acordaron interconectar sus centrales telefónicas el 17 de noviembre de 1994, según resolución 4-91 del 29 de Noviembre del 1991 de la Secretaría de Estados de Obras Públicas y Comunicaciones y basada en las recomendaciones de los técnicos de UIT. A partir de ese momento, TRICOM inicia el proceso de instalación masiva de servicio telefónico en Santo Domingo, Santiago y San Francisco de Macorís.

1.4.2 Entrada de Centennial Dominicana

En 1991, los sistemas celulares de Century y aquellos de Utilidades Ciudadanas se unieron para formar Centennial². Centennial fue adquirida en enero 7 de 1999 por la compañía Welsh, Carson, Anderson & Stowe y un afiliado de Blackstone Group.

² Cenntennial en la actualidad es conocida como Viva.

AACR es la empresa de telecomunicaciones más antigua de la República Dominicana, habiendo iniciado sus actividades en 1883 como pionera del primer cable submarino que rompió con el aislamiento existente entre el país y las Antillas.

AACR fue la primera en ofrecer servicios telegráficos, primera competidora en el mercado de las telecomunicaciones y primera en ofrecer el servicio de Internet en el país.

En enero del año 2000 Centennial Corp. adquirió el 70% de las acciones de All América Cable & Radio, Inc. propietaria de All América Cable and Radio Dominican Republic (AACR), dando origen a Centennial Dominicana.

Pionera en la instalación de la primera red inalámbrica 100% digital en la República Dominicana. En adición, la empresa ofrece servicios de Larga Distancia (nacional e internacional), tarjetas de llamadas, servicios de Internet y transmisión de datos.

1.4.3 Entrada de Orange (France Telecom)

En mayo del 2000 el grupo France Telecom adquirió Orange³, un operador de móviles de Inglaterra, convirtiéndose en la tercera compañía wirefree en dicho país.

³ Al momento de la impresión de esta investigación Orange estaba en proceso de aprobación de venta por el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones, Indotel, a la empresa Altice Caribbean. Altice tiene presencia en Israel, Bélgica, Luxemburgo, Portugal, Suiza y los territorios franceses de Guadalupe y Martinica, en la región del Caribe.

Para finales del 2000, France Telecom combinó sustancialmente todas sus operaciones de móviles bajo el nombre Orange.

La nueva compañía lleva ese nombre debido a que es simple y fácil de recordar, logrando un mayor impacto internacional.

Orange lanzó su marca por primera vez en Las Américas, el 17 de noviembre del 2000, entrando a la República Dominicana a través de France Telecom Dominicana, como el primer operador con tecnología GSM.

Orange opera con la tecnología GSM (Global System for Mobiles), la cual te permite conservar la memoria de todos los contactos de tu agenda y la base de datos en la tarjeta SIM (Subscriber Identification Module).

Así, puedes cambiar de un aparato a otro sin perder tus informaciones.

1.5 Tecnología Celular de Tercera Generación

3G es un término genérico que cubre un rango de futuras tecnologías de redes inalámbricas entre las cuáles se encuentran CDMA2000, W-CDMA (Wideband CDMA), UMTS (Universal Mobile Telecommunication Services), GPRS (Global Packet Radio Services), y EDGE(Enhanced Data Rate for Global Evolution).

Las funcionalidades claves de un sistema 3G es su alto grado de comodidad en el diseño, compatibilidad de los servicios, la utilización de terminales móviles de pequeño tamaño con la capacidad de proveer servicios de Roaming en el mundo, aplicaciones de Internet, Intranet y Multimedia con un amplio rango de servicios y equipos terminales.

Las nuevas tecnologías prometen servicios de alta velocidad (Broadband) para las aplicaciones de Web Browsing, E-mail, FTP o Transferencia de Archivos, Envío/ Recepción de Faxes y aplicaciones de Multimedia.

1.5.1 Tecnología de Banda Ancha

Los requerimientos actuales de mayor ancho de banda y las aplicaciones de multimedia de los clientes exigen la provisión de los servicios de Broadband o Banda Ancha a través de las tecnologías actuales de conmutación de paquetes y con las mejoras en el desempeño del par de cobre.

1.5.2 Voz sobre IP

La tecnología actual basada en la demanda del mercado ha llevado a la convergencia de la telefonía o envío de señales de voz sobre redes de paquetes utilizando el conjunto de protocolos más utilizado en el mundo llamado TCP/IP sobre el cual la voz humana es digitalizada, paquetizada, comprimida y enviada sobre la red de datos permitiendo reducción en costos y la introducción de nuevas aplicaciones y funcionalidades a través de esta convergencia.

1.6 La radio

1.6.1 Breve historia de la radio en la República Dominicana

La radio se inicia con unos equipos que trajeron los soldados de la armada norteamericana (1916 – 1924) para ubicar con más facilidad a los guerrilleros nacionalistas de la región oriental (gavilleros).

Los equipos fueron dejados al gobierno de Horacio Vásquez, los cuales juntos a otros equipos traídos del exterior dieron cabida al surgimiento de la primeras emisiones del país.

La primera estación radial conocida en la República Dominicana fue la HIH, instalada por el ingeniero dominico americano *Frank Hatton Guerrero*, el 2 de octubre de 1924, quien había venido al país como interventor. Este tomó un transmisor abandonado por las tropas estadounidenses y la instaló en un local en la calle *El Conde*, tenía 10 vatios de potencia. Esta transmitía los principales actos deportivos que se celebraban en Estados Unidos. También transmitían boletines noticiosos que suministraba el *Listín Diario*, dando inicio al periodismo radiofónico dominicano.

HIH solo transmitía de 12 de mediodía a dos de la tarde. Luego comenzó al desarrollo de la radio con la aparición de "La Voz del Papagayo" en La Romana, que transmitía música clásica los domingos.

En 1928 sale al aire la HIX, la estación oficial del estado dominicano, con la asistencia del Presidente de la República Señor Horacio Vásquez y su esposa Señora Trina de Moya. Ese día se transmitió al aire por primera vez el Himno Nacional dominicano.

Esta “poderosa” estación (con un transmisor de 250 vatios) fue gestada por el Ing. Manuel Emilio Nanita, quien fuera designado Director de Radiotelefonía en 1924 cuando las tropas de ocupación norteamericanas abandonaron el país el 12 de Julio. El ingeniero Nanita desplegó una actividad formidable ampliando el sistema nacional de telecomunicaciones.

La puesta en operación de la estación del Radio Club de Santo Domingo en 1926, y la formal inauguración de la HIX en 1928, puso a la República Dominicana como uno de los primeros países en América Latina en incorporarse a la radiodifusión internacional.

En el último tercio de ese mismo año (1928) sale al aire desde Santiago de los Caballeros la estación denominada “CRS” fundada por Pedro Escobosa, Mario Vallejo, Andrómeda Pérez y Luís Alberti.

Desde esos años y el 1940 aparecen en el país otras estaciones. Hablar por radio en esa época era un entretenimiento y muy pocos creyeron en el futuro de la industria radiofónica. Afortunadamente la radio se nutrió en sus comienzos de notables intelectuales y destacados artistas, ya que a pesar de no existir regulaciones al respecto, los dueños de las radiodifusoras trataban de que en ellas actuaran personas de amplia cultura.

1.6.2 Evolución de la Radio en el país

Durante los años 1929 hasta 1952 surgen las siguientes emisoras radiales que utilizaron las ondas Amplitud Modulada (am) para llegar hasta los hogares de los dominicanos:

- HIJK en en 1929
- HI4D, “La Voz de Quisqueya” en 1931
- HIT, “El Hit del Aire” en 1931
- HIL, “La Voz del Trópico” en 1932
- HILS también en 1932 desde la ciudad de Puerto Plata
- HIN, “La Voz del Partido Dominicano” el 16 de agosto de 1935
- HI9B el 21 de Abril de 1936
- HIG En 1937 y Radio Cibao en Santiago de los Caballeros, HI5G en la ciudad de La Vega, y HIH en San Pedro de Macorís.
- HI9T en la ciudad de Puerto Plata, el 14 de Marzo de 1941
- La Voz del Yuna HI1U, en 1943
- HI1R en 1943 desde San Cristóbal
- HI8Z “Radio Santiago” en 1944
- HISA “La Voz de la Reección” En 1945

1.6.3 Entrada de la frecuencia modulada (FM)

El 3 de Mayo de 1967, se inicia la operación totalmente independiente de la banda de Frecuencia Modulada (FM), Radiolandia FM en Santiago de los Caballeros y Radio HIGO FM fueron las primeras estaciones dominicanas de Frecuencia Modulada con programación propia. Radiolandia cambió sus emisiones a la AM algunos meses después tan pronto le fue otorgado el permiso de transmisión en AM, utilizando la FM solo como enlace con sus transmisores de AM en vista de la poca cantidad de receptores existentes en la zona del Cibao.

Solo Radio HIGO FM desde su primer día permaneció con transmisiones exclusivas en esa banda, y en la actualidad se mantiene en aire con un formato similar al de sus inicios. Por esto es considerada la primera estación de Frecuencia Modulada de República Dominicana. Concebida e instalada por el Sr. Wilson Santiago Rodríguez Gross, su propietario hasta 1987. Siendo este el pionero en las emisiones especializadas de FM del país. El Padre de la FM.

Antes de cerrar la década, el 30 de Mayo de 1969, nuestro país se dio el lujo de instalar la primera estación de radio estereofónica en Frecuencia Modulada: HIJB-FM (95.7 MHz.), que por los próximos años mantuvo junto a Radio HIGO las transmisiones independientes de la banda.

En 1978 otras estaciones empezaron a independizar sus frecuencias de F.M. y a transmitir formatos enteramente musicales. Recordamos de ese año a Radio Universal AM y FM; HILX-FM (102.1 MHz.); Radio Cima (100.5 MHz.); Radio Listín FM (99.5 MHz.).

Pero el verdadero “Boom” ocurrió justamente al finalizar el decenio de los años 70.

El año 1978 marcó la pauta para el despegue definitivo de la FM en el país, cuando Radio Universal poniendo en antena los más sofisticados equipos construidos hasta entonces y con un novedoso formato de música popular ininterrumpida (24 horas x 7 días) la colocó a la par de las principales estaciones radiales de Norteamérica.

Después de esto la Radio Dominicana continuó el desarrollo tecnológico a pasos más ligeros con la incorporación al dial de FM de una serie de estaciones a nivel nacional equipadas sofisticadamente, ofreciendo al oyente una gran variedad de formatos programáticos capaces de satisfacer los más exigentes gustos.

Recordamos a Radio Central y a estaciones totalmente automáticas como Radio Comercial; Z-101 y Hits 92 en el primer tercio de la década de los 80's, y La 91 FM el 28 de Noviembre de 1985.

El 14 de Junio de 1986 entra la era digital a la radiodifusión dominicana cuando La 91 FM y Clásica Radio 97.5, transmiten por primera vez discos compactos. Estos a su vez desplazaron totalmente a los de vinil desde 1988, en las transmisiones regulares de ambas estaciones.

Un año después (Junio de 1987), en éstas dos estaciones se comienza a utilizar el SDR (Sistema Digital de Radio), software diseñado y desarrollado por ejecutivos y personal de las mismas, para la administración general y pautas de comerciales, entrando ese año también la era de la “computadorización” en la radio dominicana.

Otro avance significativo en la radio dominicana del decenio de los años 90, ha sido la instalación de diferentes sistemas digitales para el procesamiento de audio, CD Recorders, 360 System, DAT (Digital Audio Tape) y MiniDisc, para la reproducción de los programas, comerciales y avisos promocionales que van al aire.

1.7 Breve historia de la televisión en la República Dominicana

La televisión dominicana tuvo su antecedente en la emisora radial La Voz del Yuna, fundada en 1943 en la ciudad de Bonao por el coronel José Arismendy Trujillo Molina (Petán), y que fue una de las primeras de América Latina.

En 1947 La Voz del Yuna fue trasladada a Santo Domingo. En 1951 se concluyó el edificio que alojaría a dicha emisora hasta hoy, como también a lo que en un futuro próximo sería la primera estación de televisión dominicana.

A las 12 del mediodía del primero de agosto de 1952 se inició la historia de la televisión dominicana, con la transmisión de las primeras imágenes, del programa humorístico Romance Campesino, a través del canal cuatro de La Voz Dominicana, nombre que sustituyó a La Voz del Yuna.

Se utilizó un transmisor T.T.5-A de cinco kilovatios de potencia de video y 2.5 en audio. De esa forma, República Dominicana se convirtió en el tercer país de América Latina, después de México y Cuba, en tener televisión.

Los equipos utilizados eran de la marca RCA, comprados bajo la firma y compra en la representación de los señores José Arismendy Trujillo Molina, Abraham Santamaría y mister Robert, este último de nacionalidad estadounidense. El ingeniero J.K. Gram., de la RCA, vino al país para instalar el transmisor, junto a otros técnicos alemanes y polacos.

En 1953 se cambió el nombre de La Voz del Yuna por el de Palacio Radiotevisor La Voz Dominicana, desde donde se realizaban transmisiones por radio y televisión.

En La Voz Dominicana se forjaron los primeros locutores, cantantes y comediantes ya que allí se establecieron escuelas de canto y locución.

Por el llamado Palacio de la Televisión desfilaron muchos artistas de renombre nacional e internacional, entre ellos Bobby Capó, Casandra Damirón, Elenita Santos, los comediantes Tin Tan y Pildorín, Elsa Miranda, Eva Garza, Libertad Lamarque, Leo Cortez, Miguel Aceves Mejía, María Victoria, Tony Aguilar, María Antonieta Pons, Kid Gavilán y Pedro Vargas.

En un hecho que marcó un hito en la televisión dominicana se hizo una transmisión a color de los actos de inauguración de la Feria de la Paz y la Confraternidad del Mundo Libre, en 1955.

Desde su fundación, la televisora oficial ha pasado por varias etapas y cambios de nombre, pero siempre ha ocupado la misma sede, en la calle Doctor Tejada Florentino número 8, del sector Villa Consuelo, en Santo Domingo. En 1965, pasó a llamarse Radio Televisión Dominicana (RTVD), luego, Televisión Dominicana, nombre que pronto fue cambiado para regresar al de RTVD. El 29 de julio de 2003, por ley pasa a llamarse Corporación Estatal de Radio y Televisión (CERTV), nombre que conserva hasta hoy.

Hoy día, el Museo Lulio Moscoso exhibe piezas, fotografías y documentación que recogen la historia del nacimiento de la televisión dominicana. Su nombre rinde tributo a quien fuera uno de los primeros técnicos de la radio televisora estatal y que durante más de 40 años estuvo a su servicio.

1.7.1 Televisión privada

En 1959 fue instalado el primer canal privado del país, que fue Rahintel, canal 7, con una participación importante de Radhamés Trujillo.

El 30 de noviembre de 1969 fue instalada en Santiago de los Caballeros Color Visión, la primera televisora a color del país y la tercera en Latinoamérica. Luego fue trasladada a Santo Domingo, donde desde entonces opera a través del canal 9.

Más tarde fue inaugurada Teleinde, que transmitía desde el canal 13. Otra televisora privada, Telesistema, canal 11, fue inaugurada en 1978 y al año siguiente, Teleantillas, en los canales 2 y 13.

Una de las innovaciones más trascendentales de los últimos años fue la introducción al país de la televisión por cable, a partir de 1981⁴, por parte de la empresa Telecable Nacional.

⁴ Se denomina televisión por cable a aquella que llega a los hogares mediante un cable coaxial y que es controlada por una empresa que vende planes de televisión. Dicha señal es totalmente diferente a la que se toma del aire mediante una antena de forma gratuita.

1.7.2 Desarrollo de la televisión en la República Dominicana

Otra forma de difusión altamente utilizada en la R.D. es la de frecuencia ultra alta (Ultra High Frequency- UHF) que ha dado lugar a especialización de algunos de esos canales, como es el caso de Cadena (CDN) canal 37 UHF, El primer canal especializado en noticias de la R.D.

En el año 2003 surge otro canal de noticias; Red Nacional de Noticias (RNN) canal 27, UHF, Estos canales son medios de comunicación radial y televisivo especializado en noticias e informaciones de la Republica Dominicana, que operan las 24 horas del día, durante los siete días de la semana y los 365 días del año.

Actualmente en UHF existen treinta (30) canales que ofrecen transmisiones especializadas (música, noticias, ventas, etc.) y un gran número que ofrece programación desde canales de VHF o programaciones particulares muy parecidas a las de los canales de VHF pero, en algunos casos, de muy baja calidad.

1.7.3 La televisión por Cable en República Dominicana

Como se mencionó en el apartado 1.7.1 es en el año 1981 cuando se inicia la televisión por cable en la República Dominicana sin embargo es 20 años después, en 2001 cuando esta industria toma su auge.

1.7.3.1 Tricom

Tricom adquiere a Telecable Nacional en el 2001, entrando de lleno en el industria. Ninguna empresa de televisión por cable del país contaba con la infraestructura parecida a la de ellos, por lo que se impuso por mucho tiempo como la compañía líder en el área. Fueron pioneros en la TV Digital, en los canales HD y en los canales de música digital. Sin embargo la entrada de Claro TV y Wind Telecom (ambas con tecnologías más avanzadas y más aptas para una rápida expansión) mermaron su poderío y la desplazaron al segundo puesto entre las empresas con más usuarios.

Actualmente son los únicos que tiene canales 3D, y es el proveedor de servicios que más canales HD tiene (50). Además en dos de sus tres planes incluyen canales en alta definición (plan Max HD trae 41 canales HD, y el Superior HD trae 6), lo que les convierte en planes bien completos. También inauguró su servicio de alquiler de títulos Tricom On Demand para competir directamente con el VideoClub Claro.

Esta empresa todavía basa sus servicios en su antigua red de cable coaxial, sin embargo están en proceso de modernización de su red. Para esto están usando la tecnología HFC (Híbrido Fibra-Coaxial) lo que supondrá un gran avance en la mejora de sus servicios y ayudara a expandir su red a lugares donde no están presentes, y acaparar más usuarios en lugares donde han vendido todas sus conexiones.

1.7.3.2 Claro TV

Claro TV llego en el 2009 y en dos años lograron tomar el primer lugar en cantidad de abonados a su servicio. Su expansión se ha basado en las famosas parábolas rojas que se ofrecen en sus planes Básico y Extra. Con esta tecnología de acceso han logrado cobertura a nivel nacional, logrando un gran ventaja frente a las prestadoras que usan sistemas cableado. Claro tiene la tecnología de IPTV que ofrece una mejor experiencia a los usuarios, agregando un sinnúmero de funcionalidades únicas de su servicio. Actualmente despliega su red de fibra óptica que le permitirá seguir expandiendo sus servicios y mejorando la calidad de los mismos.

1.7.3.3 Wind Telecom

Es la más joven de las 4 compañías de servicio de televisión por cable. Ofrece otros servicios como telefonía e internet, sin embargo su producto estrella es su servicio de televisión por cable.

Sus planes baratos tienen muchos más canales a un precio similar que los planes baratos que ofrece Claro (46 y 64 contra 121 y 141). Su plan más caro incluye los 15 canales HD de su paquete, y el paquete Movie City, siendo los únicos que incluyen un paquete Premium en un plan. Otra ventaja de Wind es el acceso a ESPN Play (ninguna otra prestadora lo tiene), allí se pueden ver eventos deportivos tanto en vivo como en diferido. También al igual que Tricom ofrecen acceso a Moviecity Play si cuentas con los canales en tu plan.

1.7.3.4 Sky

Sky es una compañía mexicana que ofrece sus servicios de televisión vía satélite a todo el país. La empresa no está ubicada en el país, sino que el servicio se contrata vía telefónica o Internet.

Es la más completa en cuanto a oferta deportiva. Casi no tienen canales locales, de hecho duraron un buen tiempo sin tener, y actualmente solo ofrecen tres (2, 5 y 11). Los paquetes son caros (una proporción canal/precio alta), pero si usted busca desconectarse de la televisión dominicana esta es su mejor opción.

1.7.3.5 Aster

Ofrece el servicio de televisión por cable más barato del mercado. Su proporción cantidad de canales/precio es la mejor del mercado. Además ofrece el acceso a MovieCity Play (al igual que Tricom y Wind) si tienes el paquete incluido. Lo que ha mantenido a Aster⁵ en el mercado es su bajo coste y su amplia presencia en los pueblos del interior del país. De hecho los planes en el interior del país varían con respecto a los planes presentados en la capital.

1.8 Breve reseña histórica del Internet en República Dominicana

En el año 1995 la República Dominicana entra al mundo del INTERNET con la introducción en ese momento del Servicio de Internet Dial Up provistos por las empresas CODETEL y TRICOM. Posteriormente y al igual que en todos los países el crecimiento explosivo de las cuentas y

⁵ Aster fue una empresa del desaparecido grupo Baninter y adquirida por el Grupo Telemicro en 2013.

usuarios que navegan en la Red. La posterior introducción de los servicios de banda ancha XDSL para proveer conectividad a alta velocidad utilizando el par de cobre o cable coaxial. Los usuarios cuentan además con una amplia gama de servicios de contenido, conectividad virtual y acceso a diferentes velocidades.

1.8.1 Introducción de Tecnologías XDSL

En 1999 la Compañía Dominicana de Teléfonos lanza al mercado el servicio de ADSL o Internet Flash que permite velocidades desde 128 Kbps hasta 8 Mbps utilizando el par de cobre telefónico y hasta 6 Mbps en las empresas que actualmente utilizando el servicio de Cable Modem (Aster y Tricom). Los usuarios pueden además tener el servicio de HDSL para servicios de líneas T1 troncales y enlaces dedicados para redes de datos.

CAPÍTULO II:TELECENTRO CANAL 13: HISTORIA, COMPOSICIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Origen

La historia de Telecentro, Canal 13 se remonta hacia el año 1972, cuando el Señor José Semorille, en ese entonces nombrado director del Instituto Nacional de Electrónica, (INDE) concibe la idea de sacar a la luz una estación de televisión con equipos viejos y reconstruidos y que perteneciera al INDE. De esa forma surge el domingo 20 de agosto del citado año Tele Inde.

Esta estación inició sus transmisiones a través de la frecuencia 30 de UHF, convirtiéndose así en el primer canal que transmite en esa banda en la República Dominicana.

Es luego que pasa a transmitir sus ondas por el canal 13 de VHF* cubriendo un horario de apenas 4 horas de emisión, desde las 6 hasta las 10 pasado meridiano.

En sus inicios y con el slogan “Educación cultural y amistad” Tele Inde se convertía en la televisión del Instituto Nacional de Electrónica y se distinguía por las oportunidades que brindaba a la juventud para proyectar su imagen.

Tele Inde estaba ubicado en la calle 30 de marzo no. 80 cerca del Palacio Nacional.

Dentro de la parrilla de programa que presentaba en ese entonces se encontraban “Batman”, el Show del Sheriff Marcos, así como un noticiario presentado por Raffy García, Reyes Báez, Rafael Santos, y Altagracia Paulino así como algunos dibujos animados.

2.1.2 Primera etapa: Jacinto Peinado, Guaroa Liranzo y Julio Hazim, primeros propietarios

A comienzo de los años 80 empieza sus transmisiones por el canal 13 para toda el área metropolitana y el sureste del país⁶.

Fue para esa época que el canal es adquirido por tres destacados empresarios, Jacinto Peynado, Guaroa Liranzo y José Hazim.

Durante la época de este “triumvirato” y de la mano del señor Julián Guerra, técnico especializado del área, Tele Inde Cambia de nombre y comienza a conocerse como TV 13.

En 1983 se 1985 un año previo a las elecciones presidenciales se elabora en TV 13 la campaña publicitaria del ex presidente Joaquín Balaguer. Esta situación provocó que el entonces presidente, Salvador Jorge Blanco

⁶ Esta sección está escrita con base en entrevistas realizadas a la señora Ingrid Lalondriz quien ha sido asistente de gran parte de los administradores del canal 13 y el señor Julio Moreno Valenzuela “Mazá” quien labora en la institución desde sus inicios.

emitiera la orden del cierre de la señal. Esta suspensión duró alrededor de tres (3) meses.

Durante este tiempo los empleados mantuvieron un perfil optimista y sin realizar movimientos que llamaran la atención. Pese a esta recesión de la señal del canal, los empleados seguían recibiendo su mensualidad.

En 1986 el canal fue relanzado y contó desde entonces con la implementación del equipo de video Betacam, que aún se utiliza en nuestros días.

Para los empleados que laboraban en la empresa el relanzamiento del canal y la implementación de una nueva modalidad de grabación supuso un realce motivacional que se tradujo en un mejor desempeño.

Cabe destacar que la producción del noticiario de la época de esa empresa de televisión no contaba con las ediciones con las que se observa en los noticiarios recientes.

La implementación de cámaras Ikegami supo un cambio de visión desde el punto de vista estratégico del relanzado canal 13, TV 13. Fue en esta época, donde se implementó la utilización del teleprompter.

La cara del canal, como se conoce al noticicario, era presentado en ese entonces por los reconocidos periodistas, Bernardo Pratts, Maripily Martínez, Henry Soto, Reina Antonio y Reinaldo Balcácer.

Las informaciones internacionales eran elaboradas y presentadas por Sandy Lockward, quien a su vez fue sucedida por Karina Sánchez.

Las informaciones deportivas estaban a cargo de los cronistas deportivos Ramón Naranjo, Hugo López Morrobel y Franklin Mirabal.

Periodistas como, Sandra Severino, Miguel Ángel Núñez, Omar Fumer, Félix Jerez, Darío Medrano y Domingo Luzón componían el staff de profesionales que elaboraban el noticiario.

Como camarógrafos de exterior se destacan los señores Horacio Turbides, Juan Manuel Utate entre otros.

El señor Julio Hazim asume la dirección administrativa de Telecentro con una peculiaridad, dirigía, según testimonio de la Señora Ingrid Lalondriz, a través del teléfono pues tenía otras ocupaciones en otro canal de televisión. Sin embargo tiempo después asumió la responsabilidad en presencia física.

Como administrador es designado el Señor José Leonel Ramírez, cariñosamente Cuchí, donde al parecer no se lograron avances de gran relevancia.

Es entonces cuando el Señor Guaroa Liranzo asume la administración del canal que se encontraba en la avenida Pasteur en las antiguas instalaciones del cine Elite.

En esta época, la estructura de la organización así como la división departamental física no era amplia.

En la administración se encontraban ubicadas tres oficinas. Uno de ellas era el departamento de programación donde se ubicaron aproximadamente otros cinco departamentos entre ellos el de Pautas, filmo y la videoteca.

Una segunda oficina era el camerino que albergaba que el departamento de cobros así como la administración general.

La tercera oficina era el departamento de prensa estaba aparte con su archivo y todos los ajuares necesarios para su funcionamiento.

Esta situación se daba porque el edificio era pequeño, a lo que se le debe sumar el espacio que debía destinarse para los estudios en los cuales se realizaría la programación.

Además no se contaba con unas instalaciones denominada como la casona de los curas o la casa del padre Quin.

Es luego que se realiza una importante remodelación de las instalaciones, en la que se techó el parqueo señor Guaroa Liranzo asume como administrador ejecutivo del canal ya que su oficina fue trasladada hacia esa remodelación.

Guaroa Liranzo según testimonio de su secretaria administrativa, la señora Ingrid Lalondriz, era un trabajador a carta cabal. Ya que tenía hora de entrada pero no de salida. Incluso lo que más consumía era café, al caer la tarde y entrada la noche una comida ligera.

En la administración del señor Guaroa, la empleomanía de Telecentro fue realizada como su activo más importante. Esta situación quedó evidenciada desde la persona del mismo señor Liranzo quien respetaba a cada persona, hasta el punto de que si la conserje de turno estaba limpiando el piso él prefería esperar a que este se secara o pasar a hurtadillas para no ensuciarlo.

2.1.3 Etapa 2: Telecentro en manos del Banco Intercontinental (Baninter)

En 1999 el canal es adquirido por el Banco intercontinental, Baninter. Grandes cambios fueron tomando lugar como resultado de la nueva administración.

Se diseñó una nueva línea gráfica e importantes programas pasaron a la carta de presentación de Telecentro. Entre estos están:

Con Freddy y Milagros

Divertido con Jochy

Nuria

La Loto

Ciudad nueva

Los manolos

Con la puesta al aire de estos y otros programas se realizó la programación del canal logrando con esto posicionarse en uno de los primeros lugares de preferencia del país.

Se implementó una emisión intermedia de Noticentro, su noticiario, dirigido por el periodista Nelson Guillén, logrando con ello mantener más informada a la población.

Sin embargo el cambio más importante estaba siendo planeado tras bastidores con un proyecto y propuesta televisiva que cambiarían en lo adelante la televisión dominicana.

Nos referimos al proyecto MEDCOM en el que en una misma planta televisora se unieron dos canales con los mejores equipos de la época que no tenían nada que envidiar a cadenas de televisión internacionales.

Es a finales de 2002 cuando se concretiza el proyecto de Red Nacional de Noticias o RNN con el que se lanzó el canal con un corte internacional.

Su amplio edificio estaba compuesto de varias naves en las que se controlaría todo cuanto se hiciese en este ambicioso proyecto.

Estos cambios supusieron para los empleados de entonces grandes retos y desafíos para poner operar la tecnología con la que se podría en funcionamiento RNN y el renovado Telecentro.

Desde la av. Pasteur en Gazcue, todo el personal fue trasladado de por grupos hacia las nuevas instalaciones en la Zona Industrial de Herrera. Nuevos aires de progreso y carrera administrativa se asomaban con el proyecto MEDCOM.

Tanto el personal técnico como administrativo recibieron entrenamientos y orientaciones para que asumieran la visión que los propietarios tenían en cuanto al nuevo proyecto.

Muchos recibieron su capacitación de manos de un personal extranjera que no dominaba el español.

Se implementó por primera vez en el país formato de video dvc-pro en tanto que un notable avance desde el punto de vista de la elaboración y presentación de noticias marcaría el rumbo de la televisión dominicana.

Sin lugar a dudas que la televisión dominicana recibió nuevos bríos cuando el nuevo proyecto del Banco Intercontinental, Baninter, decidió lanzar el proyecto de Medcom.

Tanto Telecentro como RNN fueron agrupados en una moderna planta televisora cuyo lanzamiento mantuvo en vilo a la ciudadanía pues se utilizó una estratégica campaña de expectativa que cautivó a la teleaudiencia.

El entonces presidente Hipólito Mejía fue invitado a inaugurar las nuevas instalaciones que se convertirían en el norte a seguir por los otros canales de televisión. Todo fue a pedir de boca.

Quien asumía las riendas del canal era el hermano del presidente del Banco Intercontinental José Miguel Báez Figueroa.

La nueva programación, en su mayoría en vivo, iniciaba sus operaciones desde las 6 de la mañana con una emisión del noticiario RNN.

Desde el punto de vista operativo, el canal sufrió cambios de gran envergadura pues el personal debía estar desde las 5 de la mañana para poner iniciar su programación en vivo.

Los salarios que se pagaban a los nuevos contratados fueron lujosos, tal como la opulencia que mostraba al país Baninter.

Pero una hecatombe estaba a punto de estallar en el país desde el punto de vista económico que afectaría de forma significativa el nuevo Telecentro.

La República Dominicana fue golpeada por una crisis financiera en 2003 cuya principal razón fue la quiebra el Banco Intercontinental por lo que debió ser puesto en venta así como sus activos físicos para compensar al estado dominicano la erogación de miles de millones de pesos con los cual éste había respondido a los ahorrantes del quebrado banco.

Como Telecentro y RNN siempre estuvieron bajo la sombra del canal, fue entonces cuando comenzó un descenso vertiginoso que los llevaron, desde 2003 a la fecha, a pertenecer a la Comisión de Bienes Incautados del Banco Central.

Dicha situación también se dio con otros medios o empresas entre ellos:

- Editora Listín Diario
- Supercanal (Canal 33)
- Radio Supra Radio Cielo
- Radio Azul
- Circuito Comercial
- Isla Visión (Canales 53 y 57)
- Aster Comunicaciones LTD
- Radio Mil

2.1.4 Etapa 3: Telecentro en manos del Banco Central

2.1.4.1: Administradores Generales

Como se ha reseñado, Telecentro pasa a manos de la Comisión de Bienes Incautados del Banco Central, situación que le colocó en una Litis judicial que a la larga le ha costado bastante en la industria de los medios de comunicación del país.

Desde entonces la Comisión de Bienes Incautados ha tenido la responsabilidad de administrar tanto a Telecentro, canal 13 como a RNN, canal 27.

Dicha intervención de produjo el 13 de junio de 2003 y fue colocado como administrador el señor Sócrates Andújar.

Luego del Andújar fue nombrado como administrador el coronel Antonio Rafael Cabrera Sarita.

Fue por esa razón que varios administradores, colocados de forma estratégica tomaron las riendas del canal, llamando la atención que dependiendo del partido político que estuviese gobernando el país entonces se nombra a dicho administrador.

Durante los primeros años la justicia ordenó el pago de deudas que por concepto de publicidad Telecentro tenía con ex productores de televisión, entre ellos Freddy Beras Goico, Luisito Martí y Tania Báez.

Cuando el canal fue intervenido por la Comisión de Bienes Incautados el entonces director del departamento de Prensa, Nelson Guillén, así como un renombrado grupo de periodistas decidieron renunciar a sus cargos pues avizoraban como el gobierno de turno habría de manejar a su antojo el medio de comunicación.

Otros jefes departamentales también decidieron hacer lo mismo. La situación que se vivió en esos días fue muy tensa.

Ahora bien, de importancia es destacar el papel que han tenido los gobiernos de turno en cuanto a la situación en la que cayó este prestigioso canal de televisión.

Ante la falta de recursos económicos por falta de publicidad el canal inicia un franco deterioro. Esta situación afectó de forma sensible a los empleados que allí laboraban pues se retrasó el pago de varias quincenas.

En 2004 el doctor Leonel Fernández y el Partido de la Liberación Dominicana ganan las elecciones presidenciales.

Quien casi un año antes había renunciado como director de prensa volvía al canal como administrador general, nos referimos al periodista Nelson Guillén.

Cuando el Licenciado Nelson Guillén asume como administrador de Telecentro, en 2004, encuentra una calamitosa situación en la planta televisora. Este viene acompañado de los señores Guillermo Tejeda,

Napoleón de la Cruz, Miguel Ángel Núñez, Martina Espinal y Nelson Mateo quienes volvían a formar parte del grupo de periodistas que compondrían el departamento de prensa, pero ahora dirigido por Guillermo Tejeda.

Logros de importancia fueron alcanzados bajo la administración de Nelson Guillén, entre ellos un realce en cuanto a la programación de Telecentro y un plan financiero para mitigar la difícil situación por la que atravesaba el canal.

En el año 2010 Guillén decide aspirar como candidato a diputado por su natal, San Cristóbal, logrando un escaño en la Cámara de Diputados en las elecciones del 16 de mayo de ese año.

Fue entonces cuando renunció a su posición como administrador del canal y en su lugar fue colocado el periodista Héctor Tineo.

Hasta la fecha los cambios que ha experimentado el canal son de poca relevancia en cuanto a su programación.

La difícil situación en la que se encuentra le ha costado salir de la competencia colocándose entre los últimos lugares en los rating de posicionamiento.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Telecentro es una empresa dedicada a brindar servicios de entretenimiento a la población en tal sentido la institución tiene una estructura organizacional adecuada a sus requerimientos.

Los principales departamentos de los que está, hasta la fecha, compuesto Telecentro son:

- Administración general
- Sub administración
- Auditoría
- Recursos humanos
- Prensa
- Operaciones
- Producción de TV
- Mercadeo
- Contabilidad
- Ingeniería
- Servicios generales

1.2.1 Misión

Entregar servicios de entretenimiento e información objetiva a través de las ondas de televisión e internet a la República Dominicana y el mundo utilizando un personal calificado y que se entrega día tras día para satisfacer

las necesidades de los televidentes de forma logrando íntegra y justo a tiempo.

2.2.2 Visión

Ser la empresa de televisión líder en la entrega de información y entretenimiento de calidad y que ocupe los primeros lugares en los rating de preferencia del país.

2.2.3 Valores

Integridad

Honestidad

Pasión por el deber cumplido

Responsabilidad

Objetividad

Competitividad

2.2.4 Análisis de su estructura organizacional

Antes de realizar un breve análisis es de suma importancia tener en claro lo que es una organización.

El contexto en el que puede ser expresado el término organización de empresas puede ser visto desde distintos puntos de vistas. De hecho, cada

uno de estos puntos de vista se utiliza en función lo que se quiera significar. Sabiendo esto se presenta de forma breve y de acuerdo a varios autores los siguientes significados:

Según Benjamín y Fincowsky:

- Reunir recursos para alcanzar resultados.
- Generar bienes y servicios de calidad.
- Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de manufactura.
- Desarrollar capacidad para aprender de la experiencia.
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para sus grupos de interés.

Según (Robbings Stephen, 2005)

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Por ejemplo, Oticon cambió su estructura de una en que los empleados desarrollaban tareas especializadas y limitadas en departamentos separados, bajo la dirección directa de un gerente departamental, a otra estructura basada en equipos, que suprimió los departamentos funcionales y los gerentes.

Al analizar los conceptos que sobre organización desde el punto de vista de la empresa significa, se afirma que

2.2.5 Análisis DOFA

2.2.5.1 Debilidades

- Falta de cobertura a nivel nacional
- Programación desenfocada
- Noticiario monótono
- Falta de interés para sus empleados
- Flexibilidad laboral
- Bajo nivel de seguridad
- Baja preparación académica del personal técnico
- Salarios poco competitivos
- Deterioro de su infraestructura
- Imagen corporativa deteriorada
- Relación inter departamental baja
- Personal poco motivado
- Carrera laboral en el limbo
- Bajo nivel en su comunicación interna
- Existen islas departamentales
- Baja presencia en las redes sociales
- Poco interés de las publicitarias para colocar sus anuncios

2.2.5.2 Oportunidades

- Desarrollar una propuesta televisiva dinámica
- Desarrollar de una propuesta televisiva acorde a la realidad
- Recuperar el posicionamiento que tenía hace varios años
- Actualizar y desarrollar su personal técnico

- Relanzar su imagen corporativa
- Desarrollar su plataforma de internet

2.2.5.3 Fortalezas

- Calidad de imagen
- Infraestructura acorde a un canal de tv actual
- Presentadores de noticias con credibilidad
- Programas deportivos con muy buena aceptación
- Capacidad para trabajar bajo presión

2.2.5.4 Amenazas

- La propuesta televisiva de otras estaciones de tv
- Litis judicial
- La televisión por cable
- La tecnología
- La utilización de las redes sociales como medio de comunicación

2.3 Posicionamiento de la empresa

En la actualidad el posicionamiento Telecentro dista mucho de su situación a finales de los años noventa y principios de la presente década.

Esto se debe, entre otras cosas, a su débil desempeño desde el punto de vista del departamento de mercadeo/ventas así como la Litis judicial en la que se encuentra envuelto desde que el Banco Intercontinental dejó de existir.

A pesar de contar con la mejor señal de televisión del país, en nuestros días, situaciones como un “blackout⁷” de los transmisores que llevan la señal a distintas provincias del interior del país la colocan muy por debajo en cuanto al nivel de preferencia de los televidentes.

2.3.1 Estrategia de posicionamiento en el pasado

En los años dorados de Telecentro su exitoso posicionamiento estuvo marcado por su alcance a nivel nacional, donde su señal llegaba a los lugares más recónditos del país debido a su amplia red de transmisores que estuvieron estratégicamente colocados.

A lo anterior se agrega la dinámica programación que fue elaborada que incluyó figuras como, Freddy Beras Goico, Nuria Piera, Jochy Santos, Milagros Germán entre otros.

Es de importancia destacar el interés marcado que tenían las pasadas administraciones en lograr posicionar el canal por encima de los de su competencia.

⁷ Blackout es una palabra inglesa que significa apagón

En tal sentido su capital humano fue valorado como el activo más valioso que poseía, remunerando de forma correcta a muchos y exigiendo de cada uno la responsabilidad que cada posición entrañaba.

2.3.1.2 Slogans publicitarios en el pasado

Dentro de los slogans utilizados en el pasado para penetrar en los televidentes se citan:

- Educación Cultural y Amistad (1972-1980)
- La Gran Sensación (1980-1990)
- Un Canal con Clase (1990-1995)
- El Canal (1995-1999) La Diferencia (1999-2003)
- Estas en Telecentro (2003-2006)
- Verdadera Televisión (2006-2009)
- Mucho Más (2010-actualidad)

2.3.2 Estrategia de posicionamiento en el presente

En la actualidad no existe una estrategia de posicionamiento de Telecentro canal 13. Esto se debe a que su falta de enfoque que a su vez se traduce en una débil programación, un disminuido alcance de su señal a nivel nacional así como a la desmotivación que se observa entre sus empleados.

Se agrega a la situación la no existencia de un real departamento de mercadeo en sustitución del cual se ha establecido un débil departamento de

ventas que se encuentra atado de manos y pies en parte por la Litis en la que se encuentra envuelto el canal.

En tal sentido la competencia ha sabido capitalizar dicha situación logrando disminuir de forma significativa cualquier intensión que pueda existir en la actualidad de reposicionar el canal en la mente de los dominicanos.

2.4 Análisis de las Fuerzas de Porter⁸ en el caso de Telecentro

El Análisis Michael Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en el que se describen las 5 *fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, la competencia en una industria.

TABLA No. 2

Rivalidad de la competencia

Presión competitiva	Grado de presión de la fuerza	Armas para combatir rivales y atraer clientes (publicitarias/televidentes)	Análisis
Uno de los o dos rivales tienen estrategias poderosas y otros se	INTENSO	Establecer una programación que sea dinámica, así como encender cada uno de los transmisores que posee la empresa y	La rivalidad en la industria de la televisión es intensa ya que cada canal desea el mejor

⁸ Michael Porter es profesor de la universidad de Harvard Business School y es considerado como una autoridad global en temas como desarrollo económico así como estrategia de empresas uno de sus principales libros se titula Ser competitivo.

esfuerzan por mantenerse en el juego.		que se encuentra inactivos.	rating por lo que utiliza estrategias muy creativas. Telecentro está llamado a implementar dichas estrategias si desea sobrevivir.
La cantidad de rivales aumenta y todos tienen más o menos el mismo tamaño y capacidad competitiva	MODERADO	Utilizar las redes sociales así como establecer un paquete de promoción y publicidad que logre retener a las pocas publicitarias que colocan sus anuncios en este medio y lograr que muchas otras decidan poner dichos anuncios en el canal.	Los medios de comunicación sobre todo las redes sociales han tenido un repunte prologando en los últimos años. No así la salida de nuevos canales de televisión por lo que es necesario lograr que el canal esté a la vanguardia en cuanto a estas tecnologías se refiere.
La demanda del televidente crece con lentitud	MODERADO	Incentivar mediante programas focalizados a que los televidentes se interesen por observar la programación. Con esto se pretende lograr un crecimiento en el posicionamiento del canal.	Esta situación se da en parte por la amplia penetración que ha tenido la televisión por cable en el país, atrayendo así canales internacionales. Es necesario que Telecentro analice qué hace la tv extranjera y

			estudiar cuáles de esos aspectos puede aplicar en el país.
Uno o dos rivales tienen estrategias poderosas y otros se esfuerzan por mantenerse en el juego	INTENSO	Implementar un estudio de los principales competidores (Benchmarking) y aplicar lo más rápido posible las estrategias que le han dado resultado para ocupar los primeros puestos y neutralizar la posición con la que cuentan en nuestros días. Es de suma importancia establecer también un plan de diferenciación a través de una línea gráfica atractiva y acorde a la realidad.	La competencia más fuerte, entre los canales nacionales se centra básicamente en seis y de estos tres son los principales. Es necesario cerrar la enorme diferencia que separa a Telecentro de estos.

Fuente: Investigación propia

TABLA No. 2.2

Fuerza de los nuevos competidores

Presión competitiva	Grado de presión de la fuerza	Armas para combatir rivales y atraer clientes (publicitarias/televidentes)	Análisis
La cantidad de candidatos para entrar es grande y algunos de ellos cuentan con recursos que los harían contendientes importantes	DÉBIL	Implementar, como se han señalado una programación orientada a los televidentes y que se ajuste con la misión y visión que se planteó para la empresa.	Los candidatos para entrar en la industria no son muchos debido a los altos costos que significa poner al aire un canal de tv.
Las barreras de entrada son bajas o los candidatos pueden saltarlas sin dificultad.	DÉBIL	Recordar al estado dominicano cuál es su rol ante la entrada de nuevos medios de televisión.	La realidad es que debido a las exigencias del estado dominicano para quien desea establecer un canal de televisión de manera formal esta fuerza no ejerce una fuerza de gran significado para Telecentro.
Los miembros de la industria son incapaces (o no están)	MODERADO	Incentivar mediante programas focalizados a que los televidentes se interesen por observar la	Los canales de televisión que tienen los

dispuestos) a responder con fuerza a la entrada de los recién llegados		programación. Con esto se pretende lograr un crecimiento en el posicionamiento del canal.	principales rating buscan siempre la manera de reaccionar cuando un nuevo medio decide ingresar en la industria, aunque con el tiempo ocurre un desgaste que da al traste con un descenso de la rivalidad.
Uno o dos rivales tienen estrategias poderosas y otros se esfuerzan por mantenerse en el juego	INTENSO	Implementar estrategias que contribuyan de forma real acercar la empresa con los televidentes mediante programas en vivo y que priorice en los televidentes.	Los rivales principales poseen estrategias que han menguado el alcance de Telecentro.

Fuente: Investigación propia

TABLA No. 2.3

Fuerza de los productos sustitutos

Presión competitiva	Grado de presión de la fuerza	Armas para combatir rivales y atraer clientes (publicitarias/televidentes)	Análisis
Los buenos sustitutos están disponibles o aparecen nuevos.	INTENSO	Establecer una estrategia de publicidad a través de los principales correos electrónicos que enlacen a través de internet con el servidor de televisión del canal de manera que quien haga click se conecte de forma directa con el canal en vivo.	El internet se ha convertido en el sustituto por excelencia de la televisión dominicana y por lo tanto de Telecentro. En tal sentido y debido al auge que en los últimos años ha tenido, se ha convertido en una fuerza muy significativa al que se debe hacer frente.
Los sustitutos son comparables o tienen mejores características de desempeño	INTENSO	Igualar y aumentar el nivel de presencia en internet y jamás permitir que la señal salga de los servicios de televisión por cable.	La población se ha decidido por preferir internet y la televisión por cable de forma vertiginosa lo que los constituyen en los sustitutos

			que más daño han hecho a la televisión dominicana. En tal sentido es necesario emprender acciones urgentes para frenar esta situación.
--	--	--	--

Fuente: Investigación propia

TABLA No. 2.4

Poder de negociación de los proveedores

Presión competitiva	Grado de presión de la fuerza	Armas para combatir rivales y atraer clientes (publicitarias/televidentes)	Análisis
El artículo que se provee es una mercancía disponible con muchos proveedores al precio de mercado	INTENSO	Establecer acuerdos con los proveedores internacionales para que mantengan a la empresa a la vanguardia de la tecnología en cuanto a equipos de televisión se refiere.	Los proveedores deben ser clasificados desde varios puntos de vista entre ellos: Los que proveen equipos tecnológicos y los que suministran materiales de oficina. Por el grado de tecnología que requiere el canal y el precio que cuesta se torna una carga cuesta arriba.
Aumenta la disponibilidad de los proveedores (lo que debilita en gran medida el poder de fijación de precios del proveedor)	DEBIL	Establecer nuevas alianzas como forma de garantizar que en un futuro esta no se convierta en otra fuerza de importancia contra la organización.	Desde el punto de vista de los materiales oficina no existe una presión debido a la gran disponibilidad en el mercado.

La colaboración o sociedad del vendedor con proveedores selectos ofrece atractivas ganancias para ambas partes	DÉBIL	Fortalecer los acuerdos de intercambios que ya se tienen con los proveedores es la estrategia para continuar con una relación armoniosa con los proveedores del material de oficina.	Una de las formas de reducir costos consiste en pasar anuncios por intercambios con los proveedores.
--	--------------	--	--

Fuente: Investigación propia

TABLA No. 2.5

Poder de negociación de los compradores (Publicitarias o Televidentes)

Presión competitiva	Grado de presión de la fuerza	Armas para combatir rivales y atraer clientes (publicitarias/televidentes)	Análisis
La demanda de compra es débil o está en declive	INTENSO	Establecer un plan para cambiar la imagen que en la actualidad se tiene en el país de Telecentro.	Debido a la Litis judicial en la que se encuentra el canal las publicitarias alquilan pocos espacios para sus anuncios lo que se constituye en una presión debido a la no entrada de efectivo a tiempo en la empresa.
Mejora la cantidad y la calidad de información disponible para el televidente/publicitaria	INTENSO	Mantener informados a través de spot de tv así como del sitio web de la empresa de las fortalezas que como canal de televisión posee Telecentro.	Tanto los televidentes como las publicitarias tienen información disponible para decidir no utilizar este medio para informarse o entretenerse

			e o colocar publicidad lo que ejerce una presión intensa para la empresa
--	--	--	--

Fuente: Investigación propia

2.5 Telecentro en la actualidad

En la actualidad Telecentro, a pesar de su situación judicial, se encuentra dentro del espectro de canales locales que son visualizados por una parte de la población dominicana.

A esto se debe agregar que el deterioro en cuanto a su estructura física, así como a su programación debido al desenfoco desde el punto de vista programático y la poca motivación que se infunde en sus empleados han sido su talón de Aquiles frente a la competencia.

Sin embargo, se sabe que cambios administrativos se avizoran, lo que mantiene la esperanza de algunos de sus empleados que esperan con ansias la entrega de sus prestaciones laborales y un posible recontrato por parte de las nuevas autoridades.

En la actualidad Telecentro cuenta con una programación que no tiene un fin, aunque posee uno de los noticiarios de mayor credibilidad en el país así como varios programas que un importante segmento de la población les da seguimiento.

Ahora bien como se ha planteado, es necesario una solución a su programación de manera que vuelva a tener la preponderancia que año atrás poseía colocándolo como uno de las plantas televisoras a nivel nacional mejor posicionada.

Al momento de imprimir esta investigación surgen a la luz pública la información de que el canal fue devuelto al señor Guaroa Liranzo y que este a su vez lo vendió al Grupo Telemicro. El tiempo confirmará dicha información.

2.5.1 Cartera de programas difundidos en 2014

Ver anexo

2.5.2.1 Exigencias del mercado

El mercado o target al que está destinada la programación de Telecentro en la actualidad no está enfocado.

Las exigencias de los televidentes, así como de las publicitarias son muchas por lo que a continuación se presenta una tabla de requerimientos desde ambos puntos de vista y luego se procederá a analizar cómo estas golpean o fortalecen a la empresa.

Tabla 2.6

Exigencias del mercado: caso industria de la televisión.

Exigencias de las publicitarias	Exigencias del televidente
• Alcance de señal a nivel nacional. • Rating de audiencia alto. • Precio por espacio bajo. • Alta credibilidad ante la sociedad. • Nivel de conflictos judiciales en su mínima expresión. • Imparcialidad política.	• Excelente imagen y reducidos niveles de interferencias. • Programación dinámica y actualizada. • Cantidad de anuncios baja entre programas. • Credibilidad en las informaciones que ofrece el medio.

Fuente: Investigación propia

Telecentro tiene varios de sus transmisores apagados lo que se constituye en un obstáculo para ser considerado como medio de importancia para colocar publicidad.

En tal sentido el canal no se visualiza en todo el país. A un importante segmento de los televidentes, la señal no le llega.

El rating del canal por programa es muy débil debido ente otras cosas a la estancada programación que tiene. Esta situación agrava la condición de solvencia que en la actualidad tiene el canal.

Debido a la influencia de la política en el canal no se puede afirmar que la imparcialidad, desde el punto de vista político caracterice la empresa. Incluso para las elecciones presidenciales de 2012 la Junta Central Electoral debió ordenar que los partidos de oposición pudieran anunciarse en Telecentro pues estos se encontrarían en desventaja con relación al partido de gobierno que de hecho, se alzó con la presidencia de la República.

En cuanto a los conflictos judiciales es sabido que Telecentro en la actualidad continúa en un proceso de Litis judicial lo que le coloca en desventaja frente a los de la competencia pues esta situación ha formado parte del conglomerado que ha impedido el desarrollo a toda su capacidad del canal.

Desde el punto de vista del televidente Telecentro cuenta con la mejor imagen, de forma probada, con la que se cuenta en el país. Sin embargo su programación sigue estancada y poco producida.

Puede constituirse en una ventaja, desde el punto de vista del televidente el que los anunciantes no son mucho pero incluso esa situación ha dado qué pensar por lo que se ha generado desde hace varios años una publicidad de boca en boca negativa contribuyendo a que menos presten atención a lo presentado en el canal.

Por la incidencia de la política, el canal ha dejado de ser un referente para la toma de decisiones por parte de los sectores de relevancia del país, situación con la que gozaba hace varios años.

2.5.3 Telecentro en Estados Unidos

A través de acuerdos de cooperación, Telecentro se encuentra en Estados Unidos, llegando hasta los dominicanos que allí se encuentran a través de Dominican View.

Sin lugar a dudas el internet ha sido de gran ayuda para hacer llegar la programación a gran parte del mundo. Pero se la inestabilidad del sistema de internet ha provocado una reacción negativa de muchos que en el extranjero y también en el interior del país desean visualizar algún programa en específico que se difunde por Telecentro.

2.6 Retos de Telecentro para permanecer en la industria

La industria de la televisión a nivel local e internacional se encuentra siempre en constante cambio.

Esto debido a las investigaciones que se realizan de forma constante, tanto por las publicitarias como por las mismas empresas de la industria que buscan como ganar más espacio en la mente de los televidentes con el fin de que estos consuman tanto la programación ofertada como la publicidad que allí se coloca.

La ventaja que tiene Telecentro es que posee una buena señal así como un personal que está dispuesto a asumir los retos que se presenten siempre y cuando las condiciones laborales mejoren.

Otra ventaja que posee es que por ser un medio de comunicación con una trayectoria de importancia lo más que se puede hacer es cambiar el nombre, pero la frecuencia se mantendrá porque al Estado Dominicano ni a la misma industria le conviene que sea sacada de circulación.

Para permanecer en la industria es necesario que cambios en cuanto a productividad, programación y administración se lleven a cabo de forma urgente para volver a ser un medio de comunicación competitivo aunque en la actualidad la televisión dominicana se encuentra de capa caída.

CAPITULO III: MOTIVACIÓN COMO FACTOR PREPONDERANTE DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS

3.1 ¿Qué es la motivación?

Antes de responder esta inquietud es de importancia tener en claro que la motivación no es un rasgo que caracteriza a una persona en un momento determinado. Es decir, no se nace con esa característica.

Existen varios tipos de definición sobre el significado de lo que es en sí la motivación. A continuación varias de ellas:

- Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (Robbings Stephen, 2005)
- Es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que provienen del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo (Chiavenato, 2000).

- La motivación, según Espada (2006), es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional. Estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un aliciente, un revulsivo y a veces una liberación.

Partiendo de las definiciones planteadas se determina que la motivación es la fuerza impulsora que en un periodo de tiempo mueve a las personas a lograr los objetivos trazados, tanto por sí mismos como por terceras personas. Dicho esfuerzo en ningún sentido se constituye para tal persona en una carga sino más bien en la satisfacción de alcanzar por si mismos metas.

Al hablar sobre motivación necesariamente debe ser abordado un factor determinante: la necesidad.

Necesidad es el estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, según (Robbings Stephen, 2005)

De ahí que una persona motivada es aquella que tiene necesidades internas por satisfacer no importando el riesgo ni si el resultado parezca o no atractivo a los demás.

Es por ello que encontramos que los grandes inventores de la humanidad y aquellos que han alcanzado grandes metas, a los ojos de muchos siempre parecían no estar en sus cabales. Tal es el caso de Tomás Alba

Edison quien, según narra la historia, llegó a experimentar mil veces antes de entender cómo utilizar la energía para convertirla en luz mediante una bombilla.

3.2 Principales teorías sobre la motivación y las necesidades

Varias son las teorías que sobre la motivación han sido planteadas por expertos y analistas del área del saber de ellas se plantean a continuación las consideradas de mayor relevancia para esta investigación:

3.2.1 Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y.

De forma detallada McGregor afirma en su planteamiento sobre la teoría X el supuesto de que a las empleadas les disgusta trabajar, son perezosas, les disgusta asumir responsabilidades y debe obligárseles a cumplir.

En tanto que en la teoría Y plasma el supuesto de que a los empleados que les gusta trabajar, son creativos, buscan asumir responsabilidades y pueden ejercer su auto dirección.

3.2.2 Teoría de la motivación-higiene

Esta teoría fue planteada por Frederick Herzberg quien afirma “que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción”.

Igualmente, para Herzberg, las características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados la gente no estará insatisfecha.

3.2.3 Teoría de la jerarquía de necesidades

Sin lugar a dudas la teoría más recordada sobre la motivación fue la planteada por Abraham Maslow⁹ sobre la jerarquía de las necesidades.

En su hipótesis Maslow plantea que en el interior de cada ser humano existe una jerarquía en sus necesidades. En total son cinco:

1. Fisiológicas: Abarcan el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.

⁹ Abraham Maslow fue un psiquiatra y psicólogo estadounidense. Impulsor de la psicología humanista, que se basa en conceptos como la autorrealización, los niveles superiores de conciencia y la trascendencia, creó la teoría de la autorrealización que lleva su nombre. Información tomada del portal <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maslow.htm>

3. Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. De estima: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
5. De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.
(Robbings Stephen, 2005)



Pirámide de Máslow según <http://teoriademaslow.blogspot.com/2007/10/piramide-de-abraham-maslow.html>

La importancia del planteamiento de Abraham Maslow radica en que en la medida en que cada necesidad es satisfecha, sabiendo que nunca las necesidades serán satisfechas de forma completa en el ser humano, en esa misma medida dicha necesidad comienza a ser menos motivante.

Es decir, que si se desea motivar a alguien de acuerdo con Maslow, es necesario comprender en qué nivel de dicha jerarquía se encuentra y enfocarse en esa necesidad o en la del nivel superior.

De esa forma Maslow dividió las necesidades de dos maneras: de orden inferior y de orden superior. Cuando se habla sobre necesidades de orden inferior, según Abraham Maslow, se refiere a esas necesidades que son satisfechas de forma externa, es decir como necesidades de seguridad y las necesidades fisiológicas.

En tanto que en lo referente a necesidades de orden superior quiere significar aquellas necesidades que se satisfacen de manera interna como son la estima, necesidades sociales y de autorrealización.

Es importante señalar que cuando Maslow habla de autorrealización se refiere al impulso para convertirse en lo que uno es capaz de convertirse.

En otras palabras la persona que tenga sus necesidades primordiales satisfechas será capaz de autorrealizarse y dar el máximo.

3.3 Empresas motivadas

Las empresas no son un ente inherente al ser humano. Las empresas están conformadas por seres humanos.

En tal sentido para deducir que una empresa se diferencia de las demás por su motivación necesariamente debe observarse el factor humano que la compone y qué nivel de motivación tienen estos.

Al señalar lo anterior es de suma importancia resaltar cuáles estrategias implementan los responsables de las organizaciones para que los empleados estén motivados y lograr los objetivos que esta se ha planteado para su permanencia en la industria con el paso del tiempo.

En otras palabras se afirma que en la medida en que el capital humano se encuentre motivado en esa misma medida se puede decir que una empresa es una empresa motivada.

Ahora bien, se ha estudiado la relación que existe entre la motivación y la productividad de los empleados; es decir, que mayor a motivación, mayor productividad.

3.4 La productividad

Joseph Juran, uno de los líderes de la calidad más respetados en el siglo XX, sugirió que ese siglo será definido por los historiadores como el siglo de la productividad. (Evans James; Lindsay William, 2008)

La productividad ha sido definida como el resultado de dividir las salidas (bienes y servicios) entre una o más entradas (tales como mano de obra, capital o administración) (Heizer, Jay; Render Barry, 2009).

En otras palabras, la productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo. La productividad del trabajo, por ejemplo, se mide por la producción anual -o diaria, u horaria- por hombre ocupado: ello indica qué cantidad de bienes es capaz de producir un trabajador, como promedio, en un cierto período.

Sin lugar a dudas, la productividad como tal ha avanzado con el paso del tiempo y debido a los avances tecnológicos que se han logrado desde la revolución industrial. Esto también se debe, entre otros factores, a una mano de obra más calificada y al mismo mercado que exige que las empresas sean más productivas para poder subsistir.

Pero una organización es productiva en la medida en que alcanza sus metas y objetivos y lo logra transformando sus insumos en productos al costo más bajo posible.

En tal sentido la productividad está caracterizada por dos cualidades que en ninguna manera pueden estar separadas. Esas características son eficiencia y eficacia.

Eficacia es el logro de las metas en tanto que eficiencia significa lograr el objetivo pero al menor costo y tiempo posible.

3.4.1 Principales teorías de la productividad organizacional

Varias teorías respecto a la productividad han sido planteadas por expertos del área organizacional. Algunas de estas tienen más de un siglo de estudio y exposición, otras son un tanto más recientes.

A continuación se plantea la principal de estas teorías que servirá de sustento en los argumentos planteados en la presente investigación.

La primera de estas se remonta a los años 1800 donde Marshall, Edgeworth y en especial Wicksteed en su ensayo *Sobre la Coordinación de las Leyes de Distribución* (1844) plantearon la llamada teoría de la productividad marginal.

Años más tarde esta misma teoría fue citada por John Bates Clark en su obra *The distribución of Wealth* (1899).

Esta argumenta que los factores de producción se remuneran por su productividad marginal, definida como el aumento obtenido en la producción por la utilización de una unidad adicional del factor, manteniendo todos los demás constantes.

Para establecer este principio, Clark razona del siguiente modo: consideremos, por ejemplo, el factor trabajo; el tipo de salario del último trabajador empleado no puede ser superior a su productividad, en caso contrario el empresario sufriría una pérdida; además, no importa cuál trabajador puede ser considerado el trabajador marginal; si un trabajador infra marginal exige como salario más que la productividad del último trabajador contratado, bastaría con despedirlo y volverlo a contratar convirtiéndolo así en el trabajador marginal.

La productividad marginal del trabajo es entonces el tipo de salario máximo que el empresario consentirá pagar a los obreros que emplea.

También es válido el razonamiento inverso: en equilibrio, el tipo de salario no puede ser inferior a la productividad marginal. En efecto, si este es el caso, el empresario tendrá interés en contratar más trabajadores, lo que, por ejemplo en una situación de pleno empleo y competencia, conducirá a un aumento de salarios hasta que su tipo sea igual a la productividad marginal. En resumen, el trabajo se remunera por su productividad marginal.

Es importante resaltar, y Clark lo hará con énfasis, que la hipótesis de competencia es crucial para obtener este resultado.

Pero todavía no tenemos una teoría del salario. Decir que el tipo de salario es igual a la productividad marginal del trabajo no dice nada sobre su nivel. Lo que sabemos, dice Clark, es que la productividad marginal del trabajo decrece cuando aumenta el empleo.

En efecto, cuando el número de trabajadores aumenta, cada uno de ellos dispone de menor capital y entonces disminuye la eficacia del trabajo. En estas condiciones, la curva decreciente de la productividad marginal, junto con la igualdad entre el tipo de salario y la productividad marginal, es la curva de demanda del factor trabajo en función de su precio.

Para obtener el tipo de salario hace falta una curva de oferta de trabajo. Para ello es necesario distinguir el sector y la empresa. Para el sector, confrontado a una función de oferta de trabajo, la teoría de la productividad marginal es uno de los dos elementos que permiten explicar el

tipo de salario. Para la empresa, enfrentada a un tipo dado de salario del mercado, la productividad marginal es una teoría del empleo (Clark, 1989).

3.4.2 Medición de la productividad

La medición de la productividad es una forma excelente de evaluar la capacidad de un país para proporcionar una mejora en el estándar de vida de su población (Heizer, Jay; Render Barry, 2009).

Sin lugar a dudas que al aumentar la productividad es que se mejora la calidad de vida. Es que al incrementarse la productividad tanto la mano de obra, el capital y la administración puede recibir pagos adicionales.

También es cierto que si los precios de mano de obra suben y no se incrementa la productividad, los precios aumentan.

Ahora bien, ¿cómo se puede medir la productividad?

La medición de la productividad puede ser directa. Se plantea el caso, por ejemplo, de la medición mediante horas-trabajo. Esto así a pesar de lo que las horas-trabajo representan y, por lo tanto, se puede utilizar también medidas como el capital, los materiales o la energía.

En sentido llano se afirma que:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Insumo empleado}}$$

Fig. 1.1

También se ha demostrado que:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salida}}{\text{Mano de obra} + \text{material} + \text{energía} + \text{capital} + \text{otros}}$$

Fig. 1.2

3.2.4.1 Variables de la productividad

Existen tres variables que determinan el incremento o no de la productividad, Estas son:

- **Mano de obra (trabajo)**

Contribuye con aproximadamente el 10% al incremento anual.

La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada.

Existen tres variables clave para mejorar la productividad laboral son:

1. Educación básica apropiada para una fuerza de trabajo efectiva.
2. La alimentación de la fuerza de trabajo.

3. El gasto social que hace posible el trabajo, como transporte y salubridad.

En tal sentido, el analfabetismo y la alimentación deficiente son los principales impedimentos para mejorar la productividad, cuestan a los países hasta un 20% de ésta (Heizer, Jay; Render Barry, 2009).

- **Capital**

Contribuye con el 38% al incremento anual.

El capital es la inversión que se realiza para aportar las herramientas necesarias para lograr la productividad adecuada.

En tal sentido ocurre que la inflación y los impuestos elevan el costo del capital, haciendo que las inversiones de capital sean cada vez más costosas. Cuando ocurre un descenso en el capital invertido por empleado, podemos esperar una caída de la productividad (Heizer, Jay; Render Barry, 2009).

- **Administración**

Contribuye con aproximadamente el 52% al incremento anual.

Desde el punto de vista de la producción, la administración es un recurso económico. Esta es responsable de asegurar que tanto la mano de obra así como el capital se utilicen de forma efectiva para incrementar la productividad.

La administración es responsable de más de la mitad del incremento anual en la productividad. Este aumento incluye las mejoras realizadas mediante la aplicación de tecnología y la utilización del conocimiento (Heizer, Jay; Render Barry, 2009).

3.5 Incidencia de la motivación en la productividad de los empleados

Frederick Herzberg¹⁰ puntualiza que en la motivación intervienen dos tipos de factores:

Factores motivadores: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Factores Higiénicos: políticas y administrativas, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo , sueldos , relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad que tratan de evitar la satisfacción laboral.

La pregunta obvia que surge sería: ¿cuál es la mejor manera para motivar a los empleados e incentivar un incremento en la productividad?

Estos aspectos han sido estudiados por expertos del área de la administración, así como por ingenieros en el campo de la productividad. Lo cierto es que las empresas tienen cada una su forma, algunas entienden que

¹⁰ Frederick Herzberg (1923-2000) psicólogo que se convirtió en uno de los más renombrados influyentes en la gestión administrativa por sus estudios.

creándoles retos y oportunidades para que sean logrados mediante sus puestos o enriqueciendo un puesto empoderándolo y remunerando de forma correcta dicha posición. De los enfoques analizados en cuanto a la relación motivación-productividad citamos los siguientes:

- **Enseñar desde el ejemplo:** es importante que la imagen que queramos que nuestros empleados imiten, esté visible y comprobable en nuestro propio comportamiento. Es decir, si queremos que trabajen con ganas y entusiasmo, tenemos que ser los primeros en demostrar ese compromiso y transmitir los valores y beneficios de lograr buenos resultados en equipo.
- **Ser promotores del cambio:** la desmotivación ocurre muchas veces precedida por la incertidumbre. No saber para dónde va la compañía o qué va a pasar con su puesto o con su rol en épocas de cambios, se convierte en una fuente de conflicto para el empleado. Esto se resuelve informando al personal acerca de la estrategia de la empresa, brindando resultados financieros y contestando todas las preguntas y dudas, y fundamentalmente, transmitiendo tranquilidad y mensajes positivos en relación a los cambios.
- **Proponer nuevos enfoques:** los anteriores puntos suceden si se realiza un verdadero cambio de paradigma y de visión empresarial. Los estilos de liderazgo están en pleno proceso de renovación y esto sólo es posible gracias a un aprendizaje basado en desandar los caminos previos y en modificar estructuras que ya no son útiles. El resultado de estos nuevos enfoques no es otro que el cambio en los comportamientos y la obtención de resultados acordes a los nuevos tiempos que corren.

- La principal clave en la actualidad es el auto-aprendizaje. El modelo ideal es el de la empresa que logra verse a sí misma y aprender de sus errores para modificarlos. A diferencia de lo que pasaba en los '90, cuando los fenómenos dentro de una corporación se analizaban como independientes entre sí, hoy en día el paradigma vigente nos invita a tener un enfoque más holístico.

En definitiva, como hemos se ha planteado desde el principio de este capítulo, empleados motivados significa mayor productividad, lo que se traduce en mejores ganancias para las empresas y una mejor satisfacción para los clientes quienes son los que llevan el dinero a las empresas y que sin estos las organizaciones no tendrían razón de ser.

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE TELECENTRO CANAL 13

4.1 Importancia del departamento de operaciones en un canal de televisión

Antes de señalar la importancia del departamento de operaciones en un canal de televisión es de gran relevancia entender cómo se define la Administración de Operaciones.

Esto sabiendo que en cada organización tiene una connotación diferente, dependiendo de los procesos que la entidad realice para ofrecer sus productos o servicios.

La administración de operaciones se refiere al diseño y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos (Krajewski, Ritzman, y Malhotra 2008, pág 4)

Administración de operaciones es la aplicación de la planeación, la organización, la asignación de personal, la dirección y el control para el logro de los objetivos. (Heizer y Render, Principios de operaciones, pag 7)

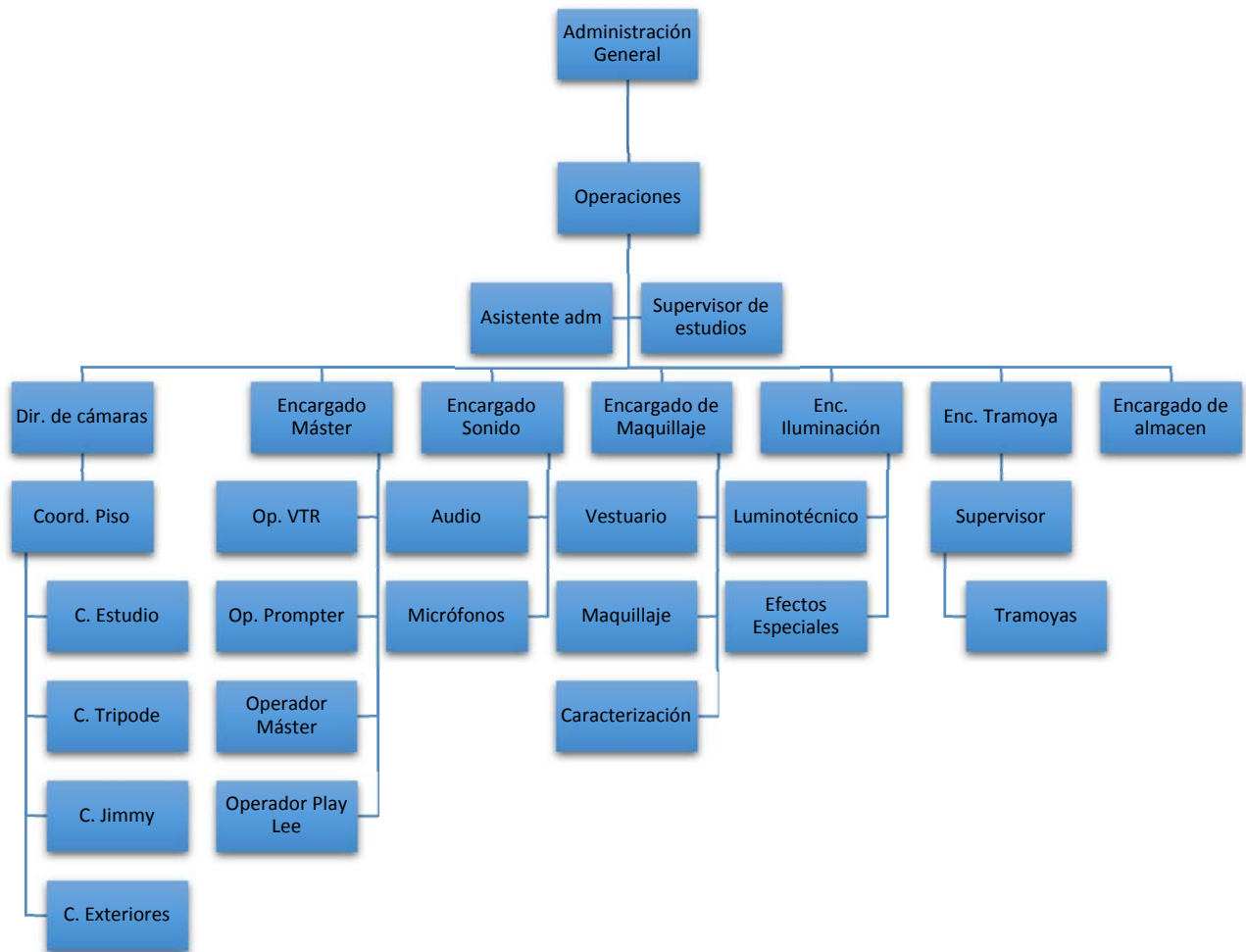
Administrador de operaciones. Es el área de la administración de empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la

planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes. A nivel estratégico el objetivo de la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa. (<http://www.ecured.cu/>, 2014)

Partiendo de estas definiciones afirmamos que la importancia del departamento de operaciones radica es que este es el responsable de movilizar al personal adecuado para lograr los objetivos de la empresa de manera operacional de manera que los esfuerzos realizados se logren de manera productiva y esto a su vez se traduzcan en una reducción de sus costes para mantener a dicha empresa en la competencia y esta pueda sobrevivir con el paso del tiempo.

4.1.1 Estructura del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13

El departamento de operaciones de Telecentro Canal 13 está compuesto por un conjunto de sub unidades que lo hacen complejo debido al grupo de personas que maneja. A continuación su organigrama¹¹:



¹¹ Este organigrama es el que se encuentra plasmado en el departamento de operaciones de Telecentro, dirigido al momento de imprimir esta investigación por el señor Raúl Sabino. Sin embargo, la realidad observada difiere mucho de esta estructura.

4.1.2 Descripción de puestos del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13.

El departamento de operaciones de Telecentro canal 13 maneja más de 80 puestos de trabajo. De ahí que ha sido catalogado como el más importante y el que tiene mayor interacción con otros departamentos dentro de la organización.

Todo el movimiento para poner al aire un programa de televisión, que es la razón de ser de este medio de comunicación, el departamento de operaciones está involucrado en toda la cadena que esto conlleva.

Se haría muy cuesta arriba colocar la documentación completa sobre cada descripción de puesto del departamento de operaciones por lo que nos exponemos tres de ellos para el manejo de la información.

4.2 Áreas con las que interactúa el departamento de operaciones de Telecentro Canal 13.

Como reseñan los expertos mencionados al inicio del capítulo, la administración de operaciones no es sólo un departamento sino más bien todo un proceso.

En tal sentido la administración de operaciones y en nuestro caso, el departamento de operaciones interactúa con todas las demás áreas de la empresa a continuación citamos las de mayor relevancia para esta investigación

4.2.1 Administración General

La administración general del canal es quien indica, de acuerdo a la misión y visión y valores que posee la empresa, las directrices necesarias a alcanzar en cuanto a la programación general del canal.

En ese sentido esta le comunica al departamento de operaciones dichos objetivos para que interprete estos desde el punto de vista operativo y canalice las acciones necesarias para que, en cuanto al personal operativo y técnico disponga de la cantidad necesaria para que dichos objetivos se conviertan en realidad.

4.2.2 Departamento de Prensa

El departamento de prensa tiene a su cargo elaborar los noticiarios que muestren a los televidentes las informaciones de relevancia que estos necesitan con la finalidad de mantener a la población actualizada en cuanto al acontecer diario en el país y el mundo.

Para que dicho noticiario sea puesto al aire necesita del siguiente personal operativo, que aunque ha sido asignado de forma directa al

departamento de prensa, fue evaluado en primera instancia por el departamento de operaciones para luego ser asignado a la producción del noticiario.

4.2.3 Departamento de Recursos Humanos

Por la cantidad de personal que maneja el departamento de operaciones de Telecentro canal 13 la relación que existe con el departamento de Recursos Humanos es excelente.

Atendiendo a los requerimientos de operaciones, Recursos Humanos realiza la contratación del personal adecuado para ingresarlo a este departamento.

No cualquiera puede pertenecer al departamento de operaciones por lo que recursos humanos debe velar porque quien procura entrar a este departamento cumple con la especialización necesaria.

4.2.4 Departamento de Producción de Televisión

El departamento de producción es de suma relevancia para un canal de televisión. Para Telecentro no es la excepción.

Este es el responsable de establecer tanto la línea gráfica del canal así traducir los objetivos trazados por la administración general de forma gráfica de manera que este sea competitivo frente a la competencia.

En tal sentido, existe una relación directa entre este y el departamento de operaciones ya que lograr de forma gráfica cada objetivo trazado requiere de un personal especializado.

A esto se debe agregar que cuando la producción necesita poner al aire un programa de televisión implica el montaje de la escenografía y cada uno de los detalles que esto significa.

Una incorrecta coordinación entre producción y operaciones significa que errores visuales en un programa de televisión se harán una realidad. Esto afecta como tal la imagen no sólo del programa sino también del canal mismo.

4.2.6 Nivel de educación de los empleados del departamento de operaciones

El nivel de educación requerido de una persona para laboral en el departamento de operaciones es que debe presentar un nivel técnico en cuanto al área de televisión¹².

¹² Información suministrada por el Sr. Agustín Gálvez, gerente de Recursos Humanos de Telecentro Canal 13, al momento de imprimir esta investigación.

Se toma en cuenta el que el curso técnico realizado sea el que imparte el Instituto de Formación Técnico Profesional Infotep.

Una persona no entra a laboral de forma directa sin antes haber realizado una pasantía de al menos tres meses y que su desenvolvimiento sea aprobado por el encargado del área dentro del departamento de operaciones al que esté aspirando.

4.2.7 Procesos que ejecuta el departamento de operaciones

El departamento de operaciones ejecuta de forma diaria cientos de procesos. Sin embargo por los límites impuestos en esta investigación nos limitamos a describir de forma breve tres, que entendemos son de suma relevancia.

Traslado y montaje de escenografía: esta fase abarca el traslado de todo lo visual que se utiliza para que un programa salga al aire o por pantalla.

Los tramoyistas son los responsables de realizar este traslado que abarca una distancia de 18 a 25 el trayecto completo, si la escenografía se encuentra dentro del edificio principal.

Tomando en cuenta que la escenografía se encuentra dentro del edificio principal y en la segunda planta, el tiempo que se tarda un grupo de tramoyas en montarla de forma nítida varía entre 15 y 30 minutos, dependiendo de la complejidad de la misma.

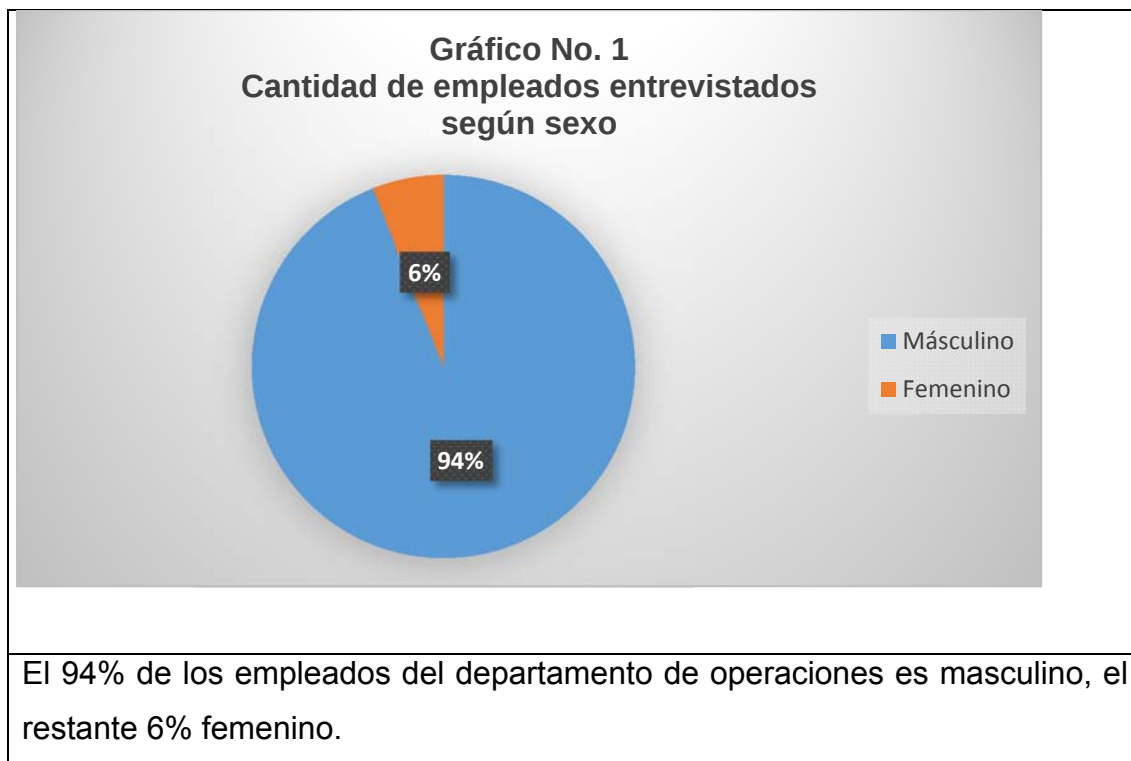
Iluminación de escenario: cada estudio, que en total son 4, tiene su propio set de luces. Sin embargo se requiere de un luminotécnico para que cuadre cada luz dependiendo del tipo de escenografía que se coloca.

Este proceso, tarda no menos de 30 minutos, dependiendo del tipo de escenografía que se ha montado.

Grabación de programas: este proceso se realiza en un lugar destinado para esta actividad. Inicia cuando la escenografía, las luces, y todo el personal involucrado en la grabación está listo para iniciar. Su duración es generalmente de 30 minutos a una hora, dependiendo del tiempo que se tome el programa y si no se debe devolver la grabación, por errores de producción u otros imprevistos.

4.3 Tabulación de los resultados de la investigación

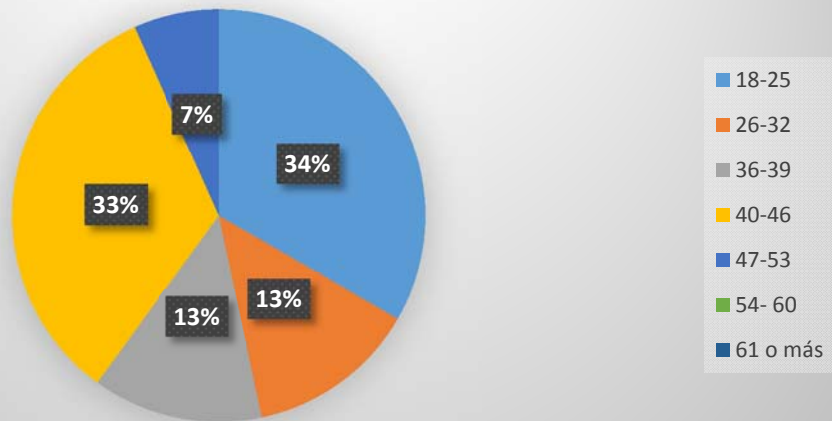
El universo de empleados está compuesto por 282 en total. Para lograr que la muestra sea representativa y por sugerencia de nuestro(a) asesor(a) se utilizó una muestra de 150 que fue aplicada de manera aleatoria.



Sexo	
Masculino	141
Femenino	9
Total	150

Interpretación: En el departamento de operaciones la mayor cantidad de empleados del departamento de operaciones es masculina, quizás por el tipo de trabajo que este realiza. Ahora bien habiendo observado la cantidad de puestos se entendemos que se le puede dar una mayor participación al sexo femenino dentro de este departamento.

Gráfico No. 2
Cantidad de empleados
según rango de edad

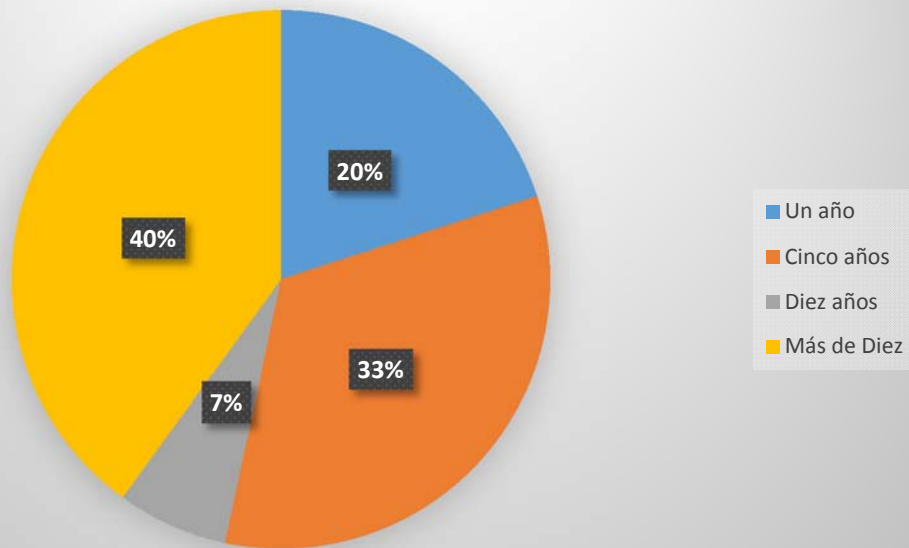


Se destaca como dato relevante el que el segundo rango con mayor relevancia según la edad, en el departamento de operaciones es de 40 a 46, con un 33%

Rango de Edad	
18-25	50
26-32	20
36-39	20
40-46	50
47-53	10
54- 60	
61 o más	
Total	150

Interpretación: la segunda variable de importancia en estos da cuenta de que una gran cantidad de empleados está en sus cuarenta y 46 años lo que significa el nivel de productividad a esa edad no es la misma que en una edad mucho más joven por lo que el departamento de operaciones debe preocuparse por esta situación ya que se convertirá en un gran problema para la empresa dentro de varios años.

Gráfico No. 3
Tiempo laborando en la empresa



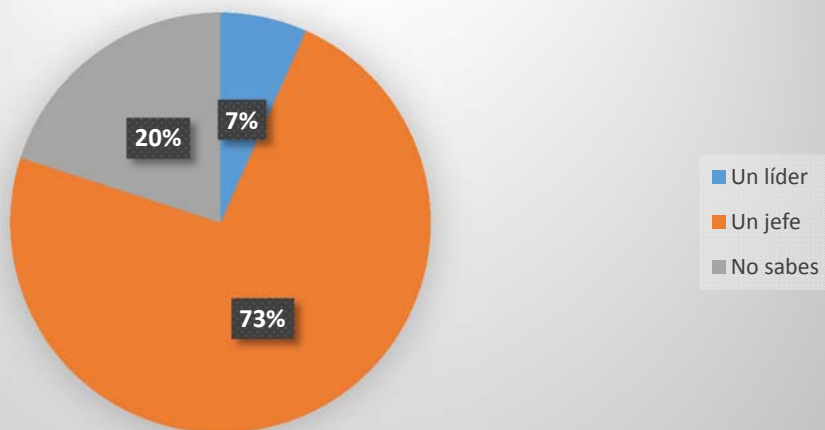
La mayor cantidad de empleados laborando en el departamento de operaciones tiene más de diez años en la empresa.

1. ¿Cuánto tiempo tienes laborando en la empresa?

Un año	30
Cinco años	50
Diez años	10
Más de Diez	60
Total	150

Interpretación: La mayor cantidad de empleados del departamento de operaciones tiene más de diez años trabajando en la empresa por lo que debe considerar en términos de costos que significa esto a la a corto, largo y mediano plazo para la empresa. Eso quiere decir que no ha habido una rotación de personal adecuada.

Gráfico No. 4
Valoración del tipo de gerencia



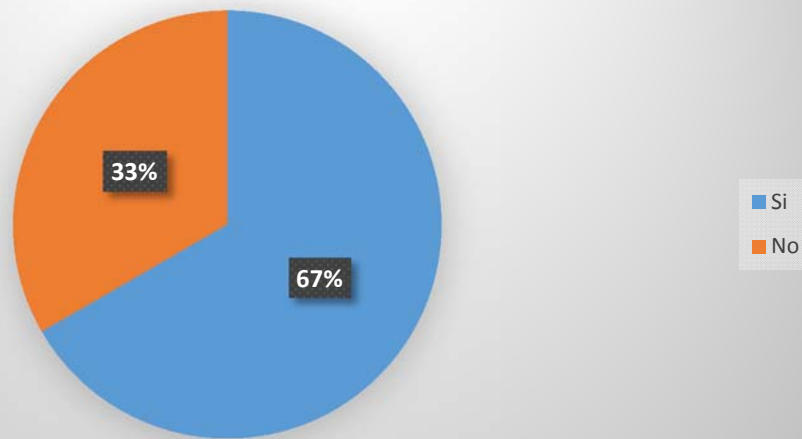
El 73% de los empleados considera al gerente de operaciones como un jefe.

2. ¿Cómo calificas al gerente de operaciones?

Un líder	10
Un jefe	110
No sabes	30
Total	150

Interpretación: Es de importancia el que la mayoría de los empleados del departamento de operaciones de Telecentro considera que el gerente es un jefe y no un líder. Esto significa que el modelo organizacional empleado por el gerente de operaciones es el antiguo por lo que debe analizar la situación y verificar cómo puede cambiar su estilo de dirección.

Gráfico No. 5
Cantidad de empleados motivados



Según los datos obtenidos la mayoría del personal dice estar motivado.

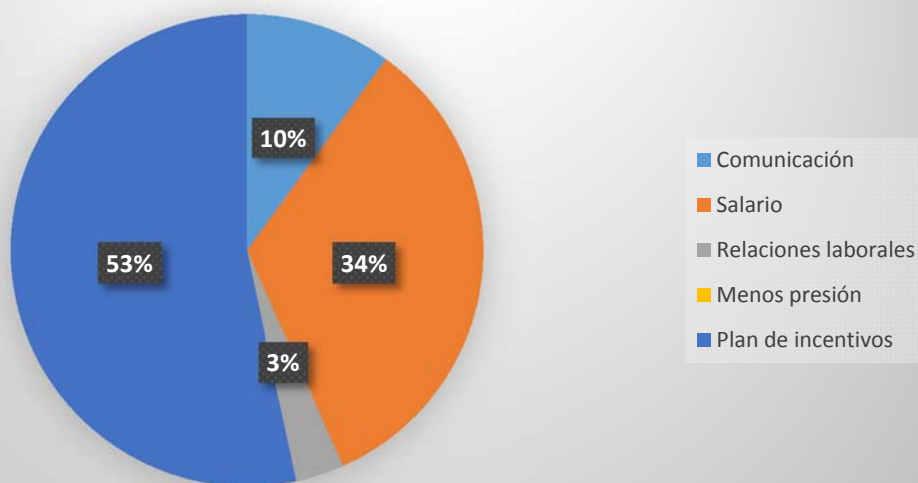
3. Como empleado de operaciones ¿te sientes motivado a ejercer tus funciones?

Si	100
No	50
Total	150

Interpretación: Los datos señalan que los empleados del departamento de operaciones de Telecentro están motivados. Sin embargo, ¿es esto real?

Según la realidad que vive la empresa y que hemos observado, nos damos cuenta que no. Pues incluso su situación de Litis judicial la ha llevado a no cumplir de forma periódica con el pago quincenal de los empleados lo que se ha reflejado en un bajo nivel de productividad de estos.

Gráfico No. 6
Factores que inciden en la motivación



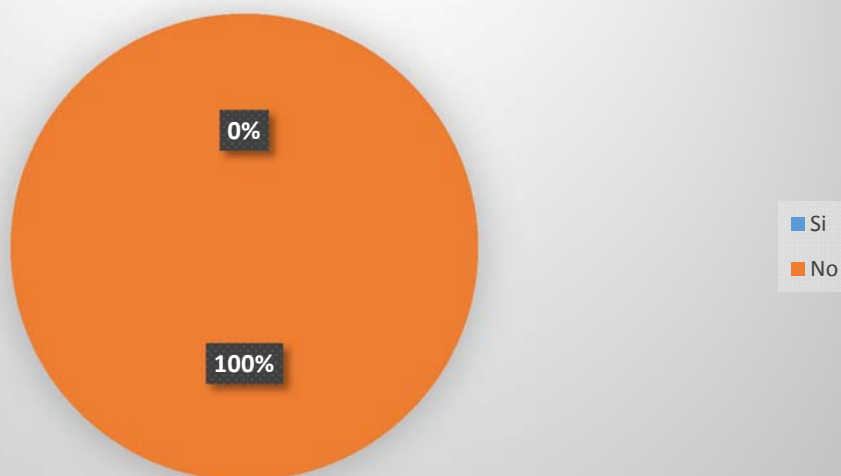
El 53% de los empleados del departamento de operaciones entiende que como factor motivacional un plan de incentivos es de suma importancia en tanto que el 34% entiende que el aspecto salarial es de importancia.

4. De las siguientes opciones ¿cuáles entiendes son de importancia para realizar con éxito tu trabajo?

Comunicación	15
Salario	50
Relaciones laborales	5
Menos presión	
Plan de incentivos	80
Otro	
Total General	150

Interpretación: Debido al estilo de gerencia que tiene el gerente de operaciones el nivel de comunicación, según estos datos, es muy bajo por lo que se ha convertido en el factor principal de desmotivación. Se agrega a esto el bajo nivel salarial y el impago quincenal en el que la empresa incurre y que ha provocado de forma significativa una desmotivación en el personal.

Gráfico No. 7
Cantidad de empleados que conocen
la misión, visión y valores de la empresa



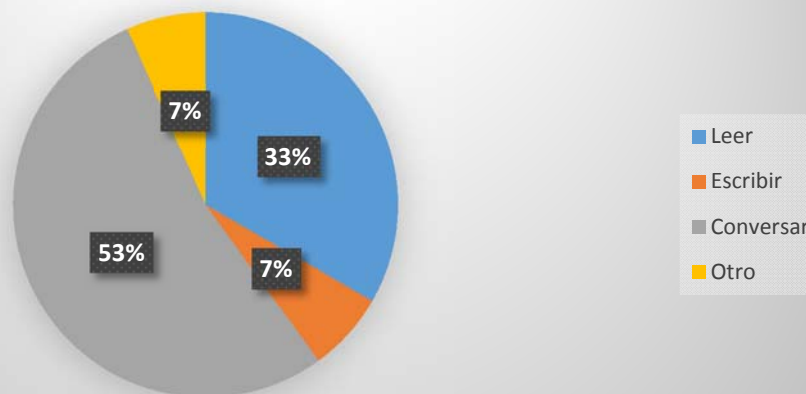
Todos los empleados del departamento de operaciones desconocen la misión, visión y valores de la empresa.

5. ¿Conoces la misión, visión y valores de Telecentro?

Si	0
No	150
Total	150

Interpretación: esta información es de relevancia, pues muestra que ninguno de los empleados del departamento de operaciones conoce la misión, visión y valores de la empresa. Esta realidad se puede extrapolar con toda certeza a la empresa completa pues el departamento de Recursos Humanos ha sido flojo en este sentido.

Gráfico No. 8
Actividades realizadas en tiempo libre en el trabajo



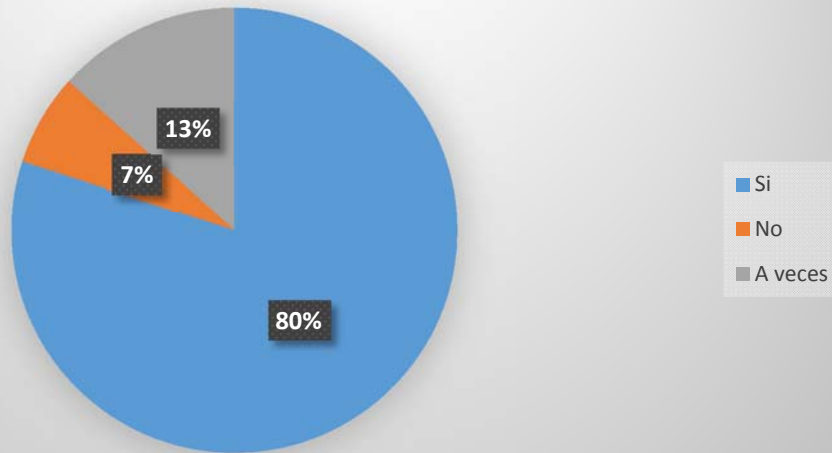
Durante el tiempo libre la mayoría de los empleados del departamento de operaciones lo que hace es conversar.

6. ¿Qué haces cuando tienes un tiempo libre en horas laborales?

Leer	50
Escribir	10
Conversar	80
Otro	10
Total Gen	150

Interpretación: la mayor parte de los empleados del departamento de operaciones utilizan su tiempo libre para conversar. Esto es preocupante pues ese tiempo puede ser utilizado para realizar cursos que motiven a los empleados a ejercer su función con un mejor desempeño.

Gráfico No. 9
Valoración de la comunicación
empleados-gerencia



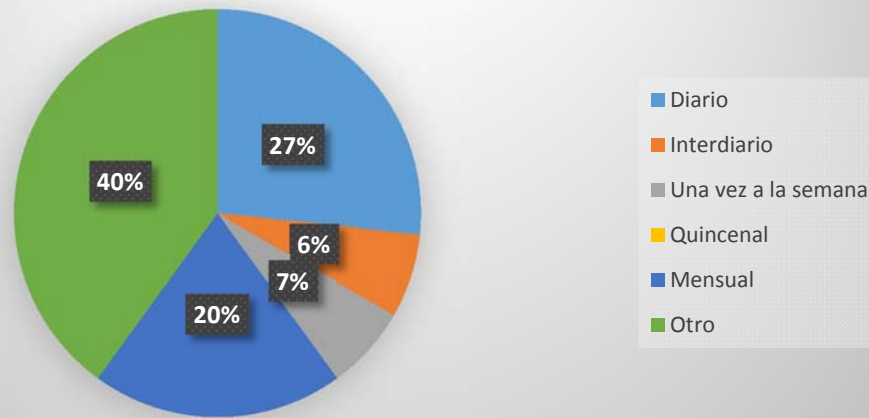
La mayoría de los empleados del departamento de operaciones entiende que su jefe les escucha.

7. ¿Entiendes que como empleado del departamento de operaciones tu jefe te escucha?

Si	120
No	10
A veces	20
Total	150

Interpretación: la mayoría de los empleados entiende que su gerente, a pesar de utilizar un estilo antiguo para dirigir el departamento ha estado presto para escucharlos. Eso es un indicio que este estilo puede ser modificado al estilo de líder en vez de jefe.

Gráfico No. 10
Frecuencia de reuniones
según los empleados



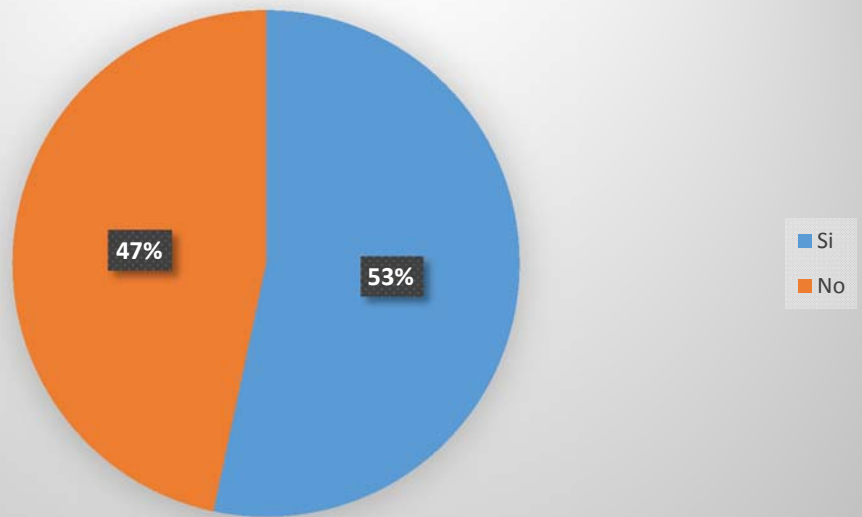
La mayoría de los empleados del departamento de operaciones de la empresa bajo investigación no sabe precisar la frecuencia con la que la gerencia de operaciones se reúne para establecer objetivos.

8. ¿Cada que tiempo se reúne tu jefe contigo para motivarte a lograr los objetivos por los que te encuentras en la empresa?

Diario	40
Interdiario	10
Una vez a la semana	10
Quincenal	
Mensual	30
Otro	60
Total	150

Interpretación: los empleados del departamento de operaciones no tienen recuerdos con certeza cuando fue la última vez que su gerente se reunió con ellos. Esto da al traste con el estilo de dirección que emplea el gerente de operaciones.

Gráfico #11
¿Se siente el empleado satisfecho con lo que hace?



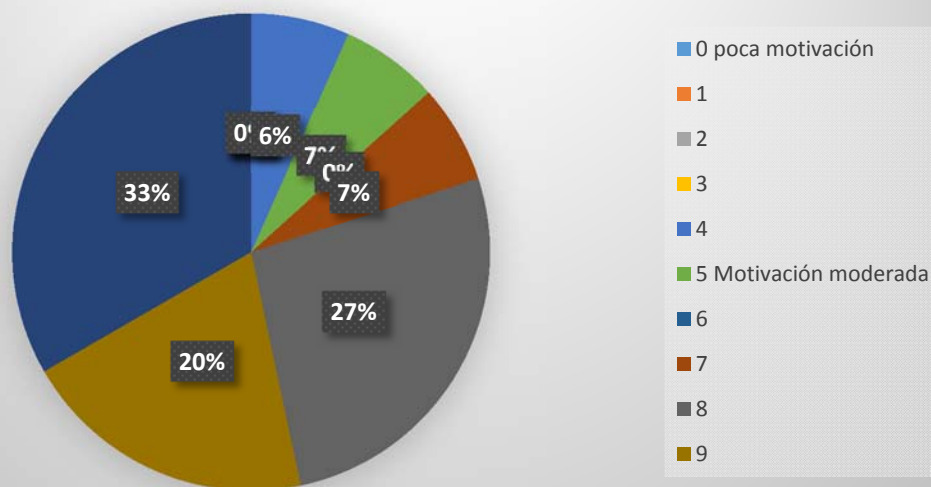
La mayoría de los empleados encuestados del departamento de operaciones se siente satisfecha con lo que hace.

9. ¿Alguna vez has recibido ayuda humanitaria del departamento de operaciones?

Si	80
No	70
Total	150

Interpretación: a pesar del estilo de dirección del gerente y la situación de la empresa los empleados dicen sentirse bien con lo que hacen. Esto muestra que los empleados aman lo que hacen y están dispuestos a echar la pelea. Sin embargo un creciente 47% está detrás y que debe prestársele atención para que la comunicación negativa no arrope al restante 53%.

Gráfico #12
Capacidad o motivación al momento de realizar laborar
diaria



Según los datos obtenidos la mayoría de los empleados del departamento de operaciones tiene gran motivación al realizar su labor diaria.

10. Como empleado del departamento de operaciones ¿te sientes bien con lo que haces?

Si	80
No	70
Total	150

Interpretación: La mayoría de los empleados se califican así mismo motivados y que realizan su labor con una capacidad que se enmarca dentro de la motivación moderada. Es un dato relevante porque muestra que existe el deseo de hacer el trabajo bien pese a las condiciones adversas.



11. En una escala de 0 (menor capacidad) a 10 (Capacidad máxima) ¿cómo calificas realizas tu labor diaria?

0 poca motivación	0
1	0
2	0
3	0
4	10
5 Motivación moderada	10
6	0
7	10
8	40
9	30
10 Alta Motivación	50
Total	150

Interpretación: Las sugerencias que fueron mayormente mencionadas son un cambio en el tipo de comunicación y que se respete a los empleados. Esto demuestra que la forma en la que se está conduciendo el departamento de operaciones debe ser mejorada desde el punto de vista comunicacional así como desde el punto de vista de respeto al nivel profesional o técnico y como personas pensantes que allí laboran.

4.4 Propuestas para mejorar la productividad en el departamento de operaciones de Telecentro Canal 13

Partiendo de la realidad analizada y observada en el departamento de operaciones sugerimos las siguientes planteamos para aumentar la productividad de cada uno de sus integrantes:

➤ **Cambio en el estilo de dirección del gerente de operaciones**

Es de importancia saber que las organizaciones de nuestros días no se conducen como en tiempos pasados donde el jefe lo era todo y se dirigía hacia los demás de manera autoritaria.

Los departamentos exitosos son aquellos que son dirigidos por líderes y no por jefes.

Eso se logra capacitando al gerente de operaciones y haciendo interactuar con otros que si muestran un estilo de dirección basado en el liderazgo.

➤ **Implementar un efectivo sistema de comunicación**

La mayoría de los empleados del departamento de operaciones entiende que el actual sistema de comunicación no es funcional o es poco efectivo. Utilizar un mural o de correos electrónicos sería una opción viable y poco costosa para la empresa.

Los empleados motivados son aquellos que manejan la información a tiempo.

- **Implementar un plan de incentivos que tome en cuenta tanto el nivel intelectual de los empleados así como el nivel psicológico.**

Al no existir al momento de la impresión de esta investigación un plan de incentivos en la que se tome en cuenta a los empleados del departamento de operaciones, en el sentido de su nivel intelectual, no existe una carrera dentro de la empresa y del departamento.

Esta situación ha provocado una desmotivación contundente, pese a lo expresado por los entrevistados. Pues muchos de estos accedieron a llenar la encuesta pero la observación realizada denota temor en muchos a una represalia, por lo que decidieron escoger que se sienten motivados en vez de plasmar la realidad que a leguas se ve y se escucha entre ellos.

Un plan que incentive al estudio y en el que cada cierto tiempo se eleve de posición y a nivel salarial a los empleados que de manera intelectual están por encima de otros.

- **Implementar políticas que tome en cuenta la opinión de los empleados.**

Según lo externado por los empleados, su opinión no es tomada en cuenta por la gerencia de operaciones. Esta situación necesariamente da al traste con un alto nivel de motivación para realizar la labor diaria.

En tal sentido el empleo de cuestionarios y un buzón de sugerencias al que se le haga caso sería la opción para cambiar la percepción que tienen los empleados del departamento de operaciones y que a su vez estos estén motivados y aumenten su nivel de productividad.

- **Cambiar de forma radical el conjunto de equipos tanto informáticos como herramientas de trabajo que utilizan los empleados para realizar su labor diaria.**

Esta queja quedó revelada al momento de conversar con cada uno de los empleados que muestran alto nivel de desmotivación.

Es que desde el año 2002 cuando fue inaugurado el proyecto, no se realiza una adecuada inversión para cambiar los precarios equipos informáticos que utiliza el personal técnico para realizar su labor.

Muchos de estos están empleados en otras empresas de televisión en las que han observado como la nueva tecnología otorga rapidez y les permite ser más eficientes, en comparación con lo que realizan en Telecentro.

- **Establecer un nivel de seguridad que proteja a los tramoyistas que realizan el trabajo más pesado y que lo realizan sin la protección adecuada.**

Al observar por una semana la labor diaria de los responsables de trasladar la escenografía utilizada para los programas que saldrán al aire se observó que ninguno de ellos poseía el equipo adecuado para el traslado de la misma, así como para su protección.

Dice un dicho popular que el que no sabe es como el que no ve. En tal sentido como estos tramoyas desde hace años laboran sin el adecuado equipo de traslado de escenografía y para su protección propia como guantes, fajas, botas, lentes protectores y carros especiales para moverse dentro de la empresa, lo realizan de forma mecánica, no importándole el que su salud esté en riesgo y que la escenografía misma sufra daños por choques con la pared.

Realizar un trabajo de forma inadecuada ha provocado una seria desmotivación por lo que proponemos se realicen los ajustes de lugar para garantizar la seguridad de los tramoyistas.

La implementación de estas medidas hará entender a estos empleados que son de suma importancia para la empresa.

- **En conjunto con el departamento de Recursos Humanos, Operaciones debe hacer entender a sus empleados la misión, visión y valores de la empresa.**

Para quien sustenta esta investigación fue una sorpresa el que en Telecentro no exista misión, visión y valores. Realmente no lo podíamos creer. Es en ese sentido que ninguno de los empleados conocía esta parte estratégica.

Durante el transcurso de la elaboración de esta investigación se elaboró en conjunto con el gerente de recursos humanos esta parte neurálgica de la empresa.

El mismo fue entregado para que sea aprobado por la Administración General para su aprobación y que a su vez sea comunicado a cada empleado para que estos hagan conciencia de su razón de ser dentro de la empresa y dentro del departamento de operaciones.

Cuando los empleados entienden quiénes son, que hacen, por qué están ahí y hacia dónde se dirigen entonces elevarán de forma significativa su nivel de productividad dentro de la unidad a la que pertenecen que se traducirá en mayores ganancias para la empresa.

- **Que se le dé más participación al sexo femenino dentro del departamento de operaciones.**

El porcentaje de mujeres que labora en el departamento de operaciones es muy mínimo en comparación con el conjunto de puestos que existen.

En tal sentido, y para que las cosas sean vistas desde otro punto de vista, es necesario contratar mujeres que ocupen áreas como las de camarógrafos de estudio, operador de teleprompter, operador de Deko, luminotécnico entre otros, que hace más de 10 años atrás existían en la empresa.

Esta situación crearía un cierto nivel de competencia que elevaría el nivel de productividad frente a los empleados del sexo masculino.

- **Establecer de forma certera un plan de reuniones con los empleados en el que se detalle cuáles son los objetivos diarios a lograr.**

Para los empleados es de suma importancia el que su gerente se reúna con ellos de forma periódica y les trace las pautas a seguir, de acuerdo a lo que la producción general y la administración desean.

Esto denotaría también un nivel de control y supervisión más estricto que en la actualidad no existe.

Pero lo más importante consiste en que los empleados del departamento de operaciones se sentirían más importante pues se les llama no sólo para rendir cuentas sino para establecer objetivos precisos, que en la actualidad no existen.

Con estas reuniones e haría hincapié en la productividad diaria y como esta puede ser alcanzada. Pero para esto debe existir un cambio de pensamiento en primer lugar a nivel general y luego departamental dentro de Telecentro canal 13.

No es difícil ni imposible lograr este nivel, es cuestión de querer ser más competitivos y realzar la calidad de la televisión que en la República Dominicana está cada vez más en declive.

CONCLUSIÓN

La productividad empresarial es y seguirá siendo la vía mediante la cual las empresas a nivel global y local generarán más ingresos, serán más competitivas y podrán permanecer en la industria a la que pertenecen.

En esta investigación se ha podido comprobar cómo la productividad va relacionada de forma directa con la motivación, es decir, a mayor motivación mayor productividad, y cómo los empleados de un departamento de operaciones, en este caso de Telecentro canal 13 pueden ser conducidos mediante el empleo de las propuestas sugeridas a mejorar el nivel de productividad para la empresa que laboran.

Hallazgos tan importantes como son la valoración de la gerencia al empleado así como un correcto plan de comunicación han sido abordados en esta investigación para reseñar cómo influyen en la psiquis de los empleados, transforma su forma de pensar y les incentiva a que sean más productivos.

La televisión en la República Dominicana ha tenido una larga trayectoria, aspecto que también ha sido expuesto en esta investigación y cómo está ha evolucionado desde sus inicios en la dictadura trujillista hasta la fecha.

El factor mental y las condiciones de trabajo son preponderantes al momento de que un empleado ejerza sus funciones por lo que debe ser entendido a cabalidad por la gerencia para lograr la mejor productividad de sus empleados y que ésta a su vez se refleje en los estados financieros de la empresa.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar el análisis correspondiente de los resultados estudiados exponemos las recomendaciones de lugar para que este proyecto de investigación cumpla con su cometido: mejorar la productividad en el departamento de operaciones de Telecentro Canal 13.

- Recomendamos un cambio en la forma de dirigir el departamento de operaciones de un estilo de la administración rustica a implementar un estilo de liderazgo que sepa conjugar los distintos roles que juega un líder.
- Recomendamos la implementación de un correcto sistema de comunicación gerencia de operaciones-empleados que retroalimente de forma sencilla pero consistente a cada uno de los empleados involucrados en los procesos que entrañan poner al aire un programa de televisión.
- Recomendamos implementar con carácter de urgencia un plan de incentivos que valore a cada empleado y considere su profesionalidad de tal forma que este entienda la importancia que representa para la empresa. Este plan de incentivos debe estar acompañado un aumento salarial de acuerdo a la labor que se realice.
- Recomendamos con carácter de urgencia el que la administración general apruebe el plan estratégico que incluye la misión, visión y valores y que a su vez este sea enseñado a cada empleado a través del departamento de Recursos Humanos con el fin de dar a conocer cuál es la razón de ser de

la empresa y de cada involucrado dentro y fuera de la organización les reconozca y diferencie de entre todas la demás.

- Recomendamos se dote a los empleados del departamento de operaciones, en el caso de los tramoyistas, de la protección necesaria para realizar su labor diaria con el fin de que realicen su trabajo de forma segura y sin contratiempos.

- Recomendamos la realización de forma periódica de reuniones con el personal del departamento de operaciones con el fin de controlar, exigir y aportar ideas de tal forma que los sub alternos entiendan la importancia de lo que se requiere de forma diaria.

La acogida de estas sugerencias que están elaboradas en base a lo estudiado, observado, analizado y concluido son garantes fehacientes de una mejora en la productividad de los empleados del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13 así como de cualquier otra empresa que esté atravesando por una situación parecida.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas

Bohlander G., Snell Scott (2013) “*Administración de recursos humanos*” (16ª. ed). México: Cenage Learning.

Evans James, R. y Linsay William, M. (2008), “*Administración y Control de la calidad*” (7ª. Ed) México: Editores SA, Compañía de Cengage Learning, Inc.

Finkowky F. Enrique Bejamín (2009) “*Organización de Empresas*” (3ª. Ed) México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A DE C.V.

Heizer, J y Render, B (2009) “*Principios de Administración de operaciones*” (7ª. Ed) México: Pearson Educación.

Krajewski, L, Ritzman, L, Malhotra, M (2008) “*Administración de operaciones*” (8ª. Ed) México: Pearson Educación, Prentice Hall.

Robbins S., 2009, “*Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*” (7ª. Ed) México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Fuentes digitales

Estructura Organizacional

Recuperado en fecha 05 de Febrero de 2014

<http://web.usal.es/~ggdaca/Estructuras.pdf>

www.camafu.org.mx/.../id--analisis-de-estructura-organizacional.html?

http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t8_introduccion-al-analisis-de-la-estructura-organizativa-de-la-empresa.pdf

Telecomunicaciones

En fecha 12 de Febrero de 2014

<http://www.uv.es/~hertz/hertz/Docencia/teoria/Historia.pdf>

<http://www.dednet.net/institucion/itba/cursos/000183/demo/unidad01/Modulo1GestTelec14oct03.pdf>

http://www.itla.edu.do/transparencia/Publicaciones_Oficiales/Revistas/Revista_ITLA_NEW_S_MAYO.pdf

http://www.itu.int/dms_pub/itu-t/oth/3F/01/T3F010000010001PDFS.pdf

<http://trajano.us.es/~rafa/ARSS/apuntes/tema1.pdf>

http://users.dsic.upv.es/asignaturas/fade/oade/download/redes_internet.pdf

<http://www.indotel.gob.do/index.php/documentos/historia/inicio-tecnologia-en-r-d>

Telecomunicaciones en República Dominicana

En fecha 13 de Febrero de 2014

<http://informatehoysiempre.blogspot.com/2012/11/historia-de-la-radio-dominicana.html>

<http://www.teoveras.com.do/breve-resena-historica-de-la-radiodifusion-en-la-republica-dominicana.html>

http://www.dominicanaonline.org/portal/espanol/cpo_television.asp

<http://paleterodegazcue.blogspot.com/2013/04/television-por-cable-en-republica.html>

<http://funtecom.org/television.html>

Productividad

Recuperado el 24 de marzo de 2014

<http://www.eumed.net/cursecon/dic/P12.htm>

Teorías productividad

<http://www2.uah.es/econ/hpeweb/capitalt/clark.htm>

<http://akteoriaeconomica.blogspot.com/2011/09/productividad.html>

Recuperado el 25 de marzo de 2014

Motivación y productividad

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/motivacion-y-productividad/>

ANEXOS

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de graduados

TEMA:

“Propuesta para mejorar la productividad en el departamento de operaciones de la empresa Telecentro, Canal 13, Zona Industrial de Herrera. Año 2014”

NOMBRE:

Cristian A. Peralta C.

2012-1339

“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría de Gerencia y Productividad”

PROFESORA:

Edda Freites

SANTO DOMINGO, R.D. 2014

Preguntas de partida

1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?

Proponer mejoras para aumentar la productividad de los empleados que componen el departamento de operaciones de Telecentro, Canal 13.

2. ¿En qué contexto se ubica?

En el departamento de operaciones de Telecentro, Canal 13, Zona Industrial de Herrera, Santo Domingo Oeste.

3. ¿Es de interés el tema?

Sí, porque con la implementación de esta mejora los empleados darán un mejor rendimiento para la empresa donde se realiza esta investigación y puede ser tomada por otros departamentos como un espejo en el cual puedan medir su desempeño. Otras empresas de esta industria podrán tener acceso a esta investigación para aplicárselos a ellas mismas y utilizarlo como manual de instrucciones sobre productividad en su departamento de operaciones.

4. ¿Existe información sobre el mismo?

Si, en los diferentes libros relacionados a la productividad de los empleados, desempeño laboral, motivación empresarial, y medición del tiempo. Otra fuente de suma importancia está contenida en la información que aportarán los Encargados del departamento de operaciones así como de Recursos Humanos de la empresa.

5. ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?

El Departamento de Operaciones tiene información de relevancia así como el departamento de Recursos Humanos. Otras informaciones están contenidas en libros y otras investigaciones que al respecto se hayan realizado.

6. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?

Establecer una propuesta de mejora para que los empleados del departamento de operaciones sean más productivos y que esto se refleje en el servicio que realiza dicho departamento dentro de la empresa.

7. ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?

Se espera que el cambio de una mejor productividad del departamento de operaciones se refleje de forma significativa en todos los niveles de la empresa y que dicha empresa a su vez se contagie con estos cambios para que vuelva a ocupar el lugar que ocupó hace varios años dentro de la industria a la que pertenece.

1. Problema de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

El departamento de operaciones de Telecentro, Canal 13, inicia sus actividades a partir de las 8 de la mañana de lunes a viernes y termina cuando la programación da fin.

Este departamento está encargado de suministrar todo el personal necesario para que salgan al aire los programas diarios que han contratado un espacio en esta planta televisora.

El personal incluye a camarógrafos de estudio, directores de cámaras, coordinador, un técnico de audio, un responsable de preparar las luces, un técnico que corre los videos y el personal encargado de montar la escenografía que llevará dicho programa, que puede ser tanto en vivo como grabado.

El montaje de dicha escenografía toma un tiempo de antelación y debe ser trasladada de forma mecánica o mediante unos trasladadores especiales adaptados para los pasillos y para el ascensor del edificio.

Se da la situación, que en la mayoría de los casos, dicha escenografía se deteriora con facilidad debido al traslado inadecuado de la misma. Esto ha dado al traste con discusiones y salidas de programas, que en combinación con factores como la desmotivación de todo el personal así como las garantías mínimas que ofrece la planta televisora en cuanto a otros problemas que se presentan provoca un disgusto a tal punto que muchos optan por salir o emigrar a otra planta televisora.

Dicha situación, como es de esperarse, genera pérdidas cuantiosas para Telecentro que atentan cada día más con su sostenibilidad. Lo que también provoca, entre otras cosas, que las condiciones de trabajo no sean las óptimas y provoca que el personal se torne cada vez menos productivo, realizando día tras día sólo las tareas del momento y utilizando el tiempo muerto para dedicarse a estar en los pasillos y conversar hasta que se presenta un programa o una situación en la cual sean requeridos.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las razones que provocan la baja productividad del personal de operaciones y que dan al traste con un bajo desempeño laboral?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Puede el departamento de operaciones de Telecentro utilizar algún método para aumentar la productividad del personal?
- ¿Qué otras actividades pueden ser realizadas por dicho personal cuando durante el tiempo muerto que les motive a ser más productivos?
- ¿Existe la motivación adecuada para que dicho personal se muestre más productivo? ¿Cuáles?
- ¿Qué mejoras a nivel operacional puede implementar este departamento con la finalidad de descongelar la poca productividad que presenta el personal?
- ¿La relación de este departamento con otros puede ser considerado como un factor a analizar para que la productividad a nivel macro de la empresa se dispare de forma positiva?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar cómo se puede mejorar la productividad del departamento de operaciones de Telecentro, Canal 13 haciendo de esta el área de la empresa que todos deseen imitar por su alto desempeño.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las razones que provocan una baja productividad del personal de operaciones que generan un deterioro de la escenografía de los programas.
- Analizar por qué el personal siempre está en los pasillos durante el tiempo muerto.
- Recomendar acciones que realcen la calidad del trabajo realizado por el departamento de operaciones y que estas se mantengan a través del tiempo.

3. Justificación de la investigación

3.1 Justificación Teórica

La investigación es teórica, porque existe material documental que avalará la demostración de la investigación en sus diferentes teorías. Internet será de mucha ayuda debido a que mucha información teórica que se acopla a la investigación será utilizada, así como libros físicos y los conocimientos aportados por el encargado del área.

3.2 Justificación Metodológica

Se realizarán entrevistas y se aplicarán cuestionarios al encargado del departamento así como a otros responsables que están relacionados de forma directa con el área aunque pertenezcan a otra con el objetivo de analizar la información de primera mano respecto a la situación.

Se harán comparaciones con otro departamento de operaciones de otra planta televisora con el fin de determinar en qué grado el personal se encuentra improductivo.

3.3 Justificación Práctica

Esta investigación es práctica pues permitirá aumentar el saber sobre las razones que provocan la baja productividad del personal de un departamento tan neurálgico como lo es el de operaciones en un canal de televisión.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

La administración de operaciones se refiere al diseño y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos (Krajewski, Ritzman, y Malhotra 2008, pág 4)

El Proceso de operaciones es la aplicación de la planeación, la organización, la asignación de personal, la dirección y el control para el logro de los objetivos. (Heizer y Render, Principios de operaciones, pag 7)

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Según el portal de internet <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

4.2 Marco Conceptual

Productividad: Es el resultado de dividir las salidas (bienes y servicios) entre una o más entradas (tales como mano de obra, capital o administración) (Heizer y Render, 2008)

Procesos: Cualquier actividad o grupo de actividades en la que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes.

Motivación: Impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que provienen del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2000)

Eficiencia: Significa hacer las cosas correctas que lleven a crear el mayor valor para la compañía.(Chase – Jacobs – Aquilino, 2004).

Eficacia: Es la meta de un proceso eficiente, es producir bien, o proporcionar un servicio utilizado la menor cantidad de recursos. (Chase – Jacobs – Aquilino, 2004).

Escenografía: Es el arte de realizar decoraciones escénicas. El término, que tiene su origen en un vocablo griego, también permite nombrar al conjunto de los decorados que se utilizan en una **representación** escénica. (<http://definicion.de/escenografia/#ixzz2rf3BC03i>)

Tramoyas: Personas encargadas de mover la escenografía desde su lugar de guardado hasta el estudio. Es también el responsable de colocar en orden cada una de las partes correspondientes a la escenografía.

Director de cámaras: Persona encargada de dirigir a los camarógrafos y que les indica cuáles vistazos desea a través de cada cámara.

Sonidistas: Persona responsable de lograr a través de micrófonos y operando una consola de audio, el sonido óptimo del programa que se está grabando o está en vivo.

Coordinador de piso: Es el enlace entre el director de cámaras y el personal que se encuentra en el estudio. Es el responsable del piso donde se realizan las grabaciones o se transmite un programa de televisión en vivo.

4.3 Marco Espacial

La investigación se realizará en el departamento de operaciones de Telecentro, Canal 13, ubicado en la Zona Industrial de Herrera, Santo Domingo Oeste, R.D.

4.4 Marco Temporal

La investigación se realizará en el año 2014

5. Hipótesis

5.1 Primer grado

Los empleados del departamento de operaciones tienen poca motivación para aumentar su productividad.

5.2 Segundo grado

La desmotivación es el factor preponderante que genera malestar en los empleados del departamento de operaciones por lo que se tornan menos productivos y dicho malestar se transfiere a los demás empleados de la empresa.

Las unidades departamentales con las que se relaciona el departamento de operaciones tienen una relación distanciada lo que provoca la poca colaboración con ellas.

5.3 Variables –indicadores

Variables	Indicadores
Empleados	Cantidad de empleados
Motivación	Sexo de los empleados
Productividad	Beneficios ofertados por la empresa
Relaciones interdepartamentales	Cantidad de horas trabajadas
	Cantidad de tiempo muerto en horario de labores
	Cantidad de programas a realizar
	Nivel de riesgo laboral

6. Aspectos Metodológicos

6.1 Tipos de estudio

En la presente investigación se utilizarán los siguientes tipos de estudio:

Exploratorio: En este estará basada la investigación y será utilizado en vista de que el tema ha sido poco estudiado. Se utilizarán documentos teóricos con la finalidad de comprender el porqué de la baja productividad y presentar mejoras al departamento de operaciones de Telecentro, Canal 13.

Descriptivo: A través de este se estudiará el comportamiento de los empleados y se utilizarán las variables en busca de los detalles que intervienen en la propuesta planteada así como su problemática.

Explicativo: a través de los cuestionarios, encuestas y entrevistas que serán aplicados entre los empleados del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13, se pretende determinar cuáles mejoras pueden ser propuestas y hacer frente de forma contundente a la poca productividad que se observa desde hace un tiempo.

6.2 Métodos de investigación

La manera en la que se estudiará lo propuesto en la investigación constará de:

Observación: Durante la investigación se observará de forma minuciosa y discrecional cada uno de los procesos realizados por los empleados del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13 así como su comportamiento dentro de la empresa y determinar cuáles son necesarios y si inciden en el nivel de productividad individual y general.

Inducción: Con este se analizarán situaciones que se presenten para determinar conclusiones a nivel general con relación al tema que se investiga partiendo de lo particular a lo general y teniendo en cuenta a los empleados del departamento de operaciones.

Deductivo: Se analizarán casos que se presenten para luego establecer conclusiones partiendo de lo general a lo particular se utilizarán un histórico de casos de los empleados con fin de proponer mejoras para aumentar la productividad de los empleados.

Síntesis y análisis: A través de este se indicará el nivel de compromiso así como de responsabilidad que tiene cada integrante del departamento de operaciones para determinar las causas de una baja productividad y proponer las mejoras necesarias para que este fenómeno no se siga repitiendo en lo adelante.

6.3 Fuentes y técnicas de la investigación

6.3.1 Fuentes Documentales

Fuentes primarias: las fuentes seleccionadas serán libros relacionados a mejora de la productividad de los empleados así como entrevistas al encargado del Departamento de Operaciones así como al Gerente de Recursos Humanos. Cuestionarios, aplicados al personal de operaciones y encuestas.

Fuentes secundarias: las fuentes secundarias serán los manuales utilizados por el departamento de operaciones de Telecentro, Canal 13, así como diccionarios, enciclopedias y artículos de internet que contengan información sobre el tema de estudio.

6.3.2 Fuentes técnicas

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizarán en la investigación serán:

La observación

En esta investigación recogeremos información por medio de la observación de las labores diarias de la persona encargada de las operaciones de montar la escenografía correspondiente en cada una de las salas de estudios o piso donde se grabe una producción de tv, o que la misma salga en vivo, en Telecentro, Canal 13. Se analizará el comportamiento para establecer las opiniones de lugar.

Cuestionarios: se realizarán cuestionarios para realizar las encuestas a los diferentes técnicos así como a los tramoyas, productores de tv y otros expertos en el manejo y control de la escenografía.

Entrevistas: se realizaran entrevistas al encargado del departamento de operaciones, al gerente de Recursos Humanos y a los empleados del departamento de operaciones.

Análisis de documentación: se analizarán las informaciones de las fuentes primarias y secundarias como son los artículos en Internet, libros, manuales, entre otros.

6.4 Tratamiento de la información

La información obtenida de los cuestionarios y/o encuestas realizadas serán tabulados con el fin de establecer la veracidad del planteamiento de nuestro problema y elaborar las mejoras necesarias para mejorar la productividad en el departamento de operaciones de la empresa Telecentro, Canal 13, Zona Industrial de Herrera. Año 2014”

Tabla de contenido

CAPITULO I: TELECENTRO SA, SU HISTORIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Origen

1.1.2 Etapa 1: Jacinto Peinado y Guaroa Liranzo, primeros propietarios

1.1.3 Etapa 2: Telecentro en manos del Banco Intercontinental (Baninter)

1.1.4 Etapa 3: Telecentro en manos del Banco Central

1.1.4.1: Administradores Generales

1.2 Estructura organizacional

1.2.1 Misión

1.2.2 Visión

1.2.3 Valores

1.2.4 Breve análisis de la estructura organizacional.

1.2.5 Análisis DOFA

1.3 Posicionamiento de la empresa

1.3.1 Estrategia de posicionamiento en el pasado

1.3.1.2 Slogans Publicitarios

1.3.2 Estrategia de posicionamiento en el presente

1.4 Situación de riesgo de la empresa

1.4.1 Fuerzas internas

1.4.2 Fuerzas externas

1.5 Telecentro en la actualidad

1.5.1 Principales programas que se difunden

1.5.2 Perspectivas de cambio en la organización

1.5.2.1 Adaptación a las demandas del mercado

1.5.3 Telecentro en Estados Unidos

1.6 Retos de Telecentro para permanecer en la industria

CAPITULO III: MOTIVACIÓN COMO FACTOR PREPONDERANTE DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS.

- 3.1 ¿Qué es la motivación?
- 3.2 Principales teorías sobre la motivación
- 3.3 Empresas motivadas
 - 2.3.1 Compensación económica como base de la motivación de los empleados
 - 2.3.2 La información a tiempo como factor motivador
- 3.4 La productividad
 - 2.4.1 Principales teorías de la productividad organizacional
 - 2.4.2 Medición de la productividad
- 3.5 El factor psicológico de la motivación en los empleados
- 3.6 Incidencia de la motivación en la productividad de los empleados

CAPITULO III: OBSERVACION Y ANALISIS DEL MANEJO DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE TELECENTRO CANAL 13

- 3.1 Importancia del departamento de operaciones en un canal de televisión
 - 3.1.1 Estructura del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13
 - 3.1.2 Descripción de puestos
- 3.2 Áreas con las que interactúa el Departamento de operaciones
 - 3.2.1 Administración General
 - 3.2.2 Departamento de Prensa
 - 3.2.3 Departamento de Recursos Humanos
 - 3.2.4 Departamento de Producción de Televisión
 - 3.2.5 Departamento de Transportación
 - 3.2.6 Departamento de Ventas
 - 3.2.7 Departamento de Ingeniería
- 3.2 Nivel de educación de los empleados del departamento de operaciones
- 3.3 Procesos que ejecuta el departamento de operaciones

3.1.1 Tabulación de los resultados de la investigación

3.1.2 Interpretación de los resultados de la investigación

3.1.3 Factores que inciden en la motivación de los empleados del departamento de operaciones.

3.4 Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía preliminar

6.5 Libros

Bohlander G., Snell Scott (2013). *“Administración de recursos humanos”* (16ª. ed). México: CenageLearning.

Evans James, R. y Linsay William, M. (2008), *“Administración y Control de la calidad”* (7ª. Ed) México: Editores SA, Compañía de Cengage Learning, Inc.

Heizer, J y Render, B (2009) *“Principios de Administración de operaciones”* (7ª. Ed) México: Pearson Educación.

Krajewski, L, Ritzman, L, Malhotra, M (2008) *“Administración de operaciones”* (8ª. Ed) México: Pearson Educación, Prentice Hall.

Muro, Paco (2003). *“El pez que no quiso evolucionar”*. (3ª Ed). España: Pearson Educación, S.A.

Maxwell, J. (1996) *“Desarrolle el Líder que está en usted”*, Nashville, EE.UU

Maxwell, J. (1998) *“Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo”* Nashville, EE.UU

6.6 Digitales

El ABC de los indicadores de la productividad (2003) Recuperado el 25 de Enero, 2014 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/otras/abc-prod.pdf>

La motivación laboral: Un análisis desde la psicología social (2011) recuperado el 23 de Enero, 2014 de <http://ponss.files.wordpress.com/2011/02/motivc.pdf>

Productividad Business SolutionGroup (2004). Recuperado el 27 de Enero, 2014 <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>

La imagen corporativa, recuperado el 28 de Enero, 2014 <http://www.gerencie.com/la-imagen-corporativa.html>

7. Cronograma de trabajo

[illegible]

8. Presupuesto

	Monto Estimado	
	Ingresos	Egresos
Recursos Propios	RD\$53,590	
Total Ingresos	RD\$53,590	
Gastos:		
Honorarios de los investigadores		RD\$15,000.00
Pago De Asesores		RD\$18,000.00
Pago digitación, encuadernación e impresión de informaciones		RD\$ 3,000.00
Compra de papel para impresión		RD\$ 800.00
Empastado		RD\$ 800.00
Fotocopias		RD\$ 500.00
Transporte		RD\$ 3,500.00
Pago De Internet		RD\$ 2,500.00
Otros gastos		RD\$ 2,500.00
Imprevistos (15%)		RD\$ 6,990.00
Total Egresos		RD\$53,590.00

ANEXO No. 2

Entrevista Guiada realizada a Ingrid Lalondriz, secretaria administrativa de Telecentro Canal 13 desde hace más de 20 años

Entrevista realizada en fecha 04-02-2014

1. ¿Desde qué tiempo laboras en el área administrativa de Telecentro Canal 13?
2. ¿Cuáles cambios significativos entiendes se registraron en el canal desde el punto de vista administrativo cuando el señor Guaroa Liranzo asumió la administración?
3. ¿Cuál fue el logro que entiendes se alcanzó en esa administración?
4. Cuando supiste que Baninter asumía las riendas del canal ¿qué sentiste?
5. Cambios de gran relevancia que logró Baninter en el canal

ANEXO No. 3

ENTREVISTA GUIADA REALIZADA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE TELECENTRO CANAL 13

Nombre: Lic. Agustín Gálvez

Fecha: 02-04.2014

1. ¿Consideras que los empleados del departamento de operaciones se encuentran motivados en la actualidad?
2. ¿Emplea el departamento de Recursos Humanos algún método de motivación entre los empleados del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13? ¿Cuál o cuáles?
3. Desde el punto de vista motivación-productividad ¿cómo entiendes que los empleados del departamento de operaciones responden a las necesidades de la empresa?
4. ¿Háblanos sobre el nivel de absentismo de los empleados del departamento de operaciones? ¿Es alto, medio o bajo? ¿A qué atribuyes dicho nivel?
5. ¿Cuántos empleados laboran actualmente en Telecentro Canal 13?
264 empleados.
6. ¿Cuál es el departamento que mayor cantidad de empleados posee Telecentro Canal 13?
7. ¿Desde el punto de vista de su importancia, cuál es tu opinión del departamento de operaciones de Telecentro Canal 13?
8. ¿Cuál es el nivel de educación requerido por el departamento Recursos Humanos para que una persona labore en el departamento de operaciones de Telecentro Canal 13?
9. ¿Cómo valoras la relación que existe entre el departamento de Recursos humanos y el departamento de operaciones de la empresa?
10. ¿Cuál entiendes ha sido el mayor reto de Recursos Humanos con respecto al departamento de operaciones de Telecentro Canal 13?

ANEXO No. 4

ENTREVISTA GUIADA REALIZADA AL GERENTE DE OPERACIONES DE TELECENTRO CANAL 13

Nombre: Raúl Sabino

Fecha: 03-04-2014

1. ¿Consideras que los empleados del departamento de operaciones se encuentran motivados en la actualidad?
2. ¿Cuál o cuáles métodos, cómo gerente de operaciones utilizas para motivar a tus subalternos?
3. ¿Cómo defines la comunicación gerencia de operaciones-empleados?
4. ¿Con qué frecuencia te reúnes con los empleados de manera general para trazar objetivos?
5. ¿Con que frecuencia recibes a los empleados que pertenecen a tu departamento con el fin de escuchar situaciones que se presentan en el ambiente laboral?
6. Al momento de exigir cuotas de tareas, ¿Cómo se lo haces saber?
7. ¿Cómo calificas el nivel de productividad de tus empleados? ¿Alto medio o bajo? ¿Por qué?
8. ¿Cómo percibes que los empleados te valoran?
9. ¿Cómo un jefe o cómo un líder? ¿Por qué?
10. ¿Cómo es la relación del departamento de operaciones con los departamentos con los que interactúa de forma directa?

ANEXO No. 5

UNIVERSIDAD APEC

Encuesta aplicada a los empleados del departamento de operaciones de
Telecentro Canal 13 Abril 2014

Sexo: ____ Masculino ____ Femenino

Puesto _____

Edad: a) 18-25 b) 26-32 c) 36-39 d) 40-46
 e) 47-53 f) 54- 60 g) 61 o más

1. ¿Cuánto tiempo tienes laborando en la empresa?
 - a. Un año
 - b. Cinco años
 - c. Diez años
 - d. Más de diez años
2. ¿Cómo calificas al gerente de operaciones?
 - a. Un líder
 - b. Un jefe
 - c. No sabes
3. Como empleado de operaciones ¿te sientes motivado a ejercer tus funciones?
 - a. Si
 - b. No

¿Por qué? _____
4. De las siguientes opciones ¿cuáles entiendes son de importancia para realizar con éxito tu trabajo?
 - a. Comunicación efectiva con el gerente de operaciones
 - b. Mejoría salarial
 - c. Mejor relación con otros compañeros de labores
 - d. Menos presión por parte de la gerencia de operaciones
 - e. Que se establezca un plan de incentivos (seguro médico, cursos extras, rifas en el departamento, celebración cumpleaños)
 - f. Otro _____
5. ¿Conoces la misión, visión y valores de Telecentro?
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Qué haces cuando tienes un tiempo libre en horas laborales?
 - a. Leer
 - b. Escribir
 - c. Conversar
 - d. Otro _____

7. ¿Entiendes que como empleado del departamento de operaciones tu jefe te escucha?

a. Si b. No c. A veces

8. ¿Cada que tiempo se reúne tu jefe contigo para motivarte a lograr los objetivos por los que te encuentras en la empresa?

a. Diario
b. Interdiario
c. Una vez a la semana
d. Quincenal
e. Mensual
f. Otro

9. ¿Alguna vez has recibido ayuda humanitaria del departamento de operaciones?

a. Si
b. No

10. Como empleado del departamento de operaciones ¿te sientes bien con lo que haces?

a. Si
b. No

¿Por qué? _____

11. En una escala de 0 (menor capacidad) a 10 (Capacidad máxima) ¿cómo calificas realizas tu labor diaria?

Puntuación _____

¿Por qué? _____

12. ¿Qué sugerencias harías al departamento de operaciones para que sea un mejor departamento?

