



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Filosofía Letras, Ciencias de la
Comunicación
Carrera de Comunicación Social**

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ÁREAS
DEPARTAMENTALES DE
UCSG RADIO - TELEVISIÓN**

**Licenciatura mención
Comunicación Organizacional**

Presentado por:

**Cantos Pérez Martha
Espinoza Martínez Daniela
Gonzaga Landín Denisse**

**Tutor:
Ing. William Rolando Quimí Delgado, MAE.**

**Guayaquil, Ecuador
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Martha Cantos, Daniela Espinoza y Denisse Gonzaga, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciadas en Comunicación Organizacional.

TUTOR (A)

Ing. William Rolando Quimí Delgado, MAE.

REVISOR(ES)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Lcdo. Efraín Luna, Mgs

Guayaquil, a los 29 días del mes de mayo del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Martha Cecilia Cantos Pérez**
Daniela Stefani Espinoza Martínez
Denisse Idvet Gonzaga Landín

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Diagnóstico Situacional De Las Áreas Departamentales De Ucsq Radio – Televisión** previa a la obtención del Título **de Licenciadas en Comunicación Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 29 días del mes de mayo del año 2013

AUTORES

Martha Cecilia Cantos Pérez

Daniela Stefani Espinoza Martínez

Denisse Idvet Gonzaga Landín



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Martha Cecilia Cantos Pérez**
Daniela Stefanie Espinoza Martínez
Denisse Idvet Gonzaga Landín

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diagnóstico Situacional De Las Áreas Departamentales De Ucsq Radio – Televisión**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 29 días del mes de mayo del año 2013

AUTORES:

Martha Cecilia Cantos Pérez

Daniela Stefani Espinoza Martínez

Denisse Idvet Gonzaga Landín

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos culminar un proyecto más de nuestra vida, por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y de esta forma poder brindarles a nuestras familias un mejor futuro.

A nuestro Tutor de Tesis Mgs. William Quimí por su comprensión y su constancia al tener el deseo de dirigirnos en este trabajo, por su paciencia infinita al explicarnos poco a poco los pasos para culminar este proyecto.

Un agradecimiento especial a la Dra. Irene Trelles que supo guiarnos en el camino para mejorar y agilizar nuestra investigación dentro y fuera de las aulas de clases.

Por último a todos y cada uno de nuestros maestros, compañeros de trabajo, familia y amigos por ser en todo este tiempo quienes nos brindaron su apoyo incondicional en el feliz término de esta meta.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo primero que todo a Dios, puesto que él nos ha dado la sabiduría para poder seguir adelante con nuestros objetivos y metas profesionales, por la fortaleza y la paciencia que no dio para el total cumplimiento de este proyecto.

A nuestros padres que supieron encontrar las palabras de apoyo en cada momento en el que sentíamos desfallecer, por ser nuestro pilar y por toda su comprensión y amor dado en esta etapa.

A nuestros compañeros de vida, esposo y enamorados que han sabido comprender el tiempo que no se pudo estar con ellos y supieron así valorar nuestro esfuerzo para llegar a esta anhelada meta.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

DIRECTOR DE CARRERA

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

CALIFICACIÓN

Ing. William Rolando Quimí Delgado, MAE.

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ÍNDICE

1. RESÚMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
2.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	3
2.3 Antecedentes	5
2.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2.5 Objetivos	12
2.5.1 Objetivo General	12
2.5.2 Objetivos Específicos.....	12
2.6 HIPÓTESIS	12
2.7 MÉTODOLOGÍA	13
3. MARCO TEÓRICO	14
3.1 MARCO CONCEPTUAL	14
3.1.1 Organización	14
3.1.2 Procesos Funcionales.....	16
3.1.3 Identidad y Cultura corporativa	18
3.1.4 Comunicación interna	20
3.1.5 Clima Laboral	22
3.1.6 Innovación: Tecnológica Y Estratégica	24
3.1.7 Diagnóstico Situacional Empresarial.....	26
3.1.8 Planeamiento Estratégico	29
4. MARCO METODOLÓGICO	31
4.1 Resultados De La Investigación.....	33
4.1.1. Resultado De Las Guías De Observación	33
4.1.2. Resultados Entrevistas Ucsgr Radio –Televisión	38
4.1.3 Resultados De Las Encuestas	46
4.1.4 Factores Claves De La Investigación.....	69
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	74
5.1 VALIDACIÓN DE RESULTADOS	81
6. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ÁREAS DEPARTAMENTALES DE UCSGR RADIO – TELEVISIÓN	83
6.1 ESCENARIO ACTUAL.....	83

6.2 ANÁLISIS FODA.....	87
6.2.1 Matrices De Evaluación Y Diagnóstico	89
6.2.1.1 Matriz De Aprovechabilidad	89
6.2.1.2 Matriz De Vulnerabilidad.....	89
6.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	92
6.4 ESTRATÉGIAS Y TÁCTICAS.....	94
6.5 PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA	96
6.6 FACTORES DE MEDICIÓN.....	97
6.7. Comprobación de Hipótesis	98
7. CONCLUSIONES	99
8. RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS.....	102

INDICE DE ANEXOS

1. ANEXO A: Listado del personal.....	104
2. ANEXO B: Parrilla Radio	107
3. ANEXO C: Parrilla UCSG Televisión	109
4. ANEXO D: Organigrama Radio y Televisión Pública	110
5. ANEXO E: Organigrama UCSG R-TV	111
6. ANEXO F: Ranking Frecuencias AM	112
7. ANEXO G: Formato Guías de Observacion.....	114
8. ANEXO H: Formato Entrevistas	118
9. FOTOGRAFÍAS ENTREVISTADOS	122
10. ANEXO I: Formato Encuestas	126

1. RESÚMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la descripción y el análisis de la situación actual del medio de comunicación que se encuentra dentro de las instalaciones de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, ahondando en sus áreas departamentales.

El problema del estudio se basa en el proceso de transición de la empresa y el poder replantear su estructura y procesos funcionales; así como también pensar en una reingeniería en los aspectos tecnológicos, comunicativos y culturales, a fin de mejorar su desarrollo en la sociedad, reafianzar el perfil de su imagen corporativa y fortalecer su identidad. Este análisis contribuye a la compañía para tener una mejora en toda su estructura organizativa, así como el diseño de nuevos lineamientos para una ideal comunicación interna, y la buena interrelación interdepartamental.

El trabajo se ejecutó en base a la metodología de investigación de diagnóstico situacional donde el tipo de estudio es descriptivo - correlacional y de enfoque mixto, donde se aplica los instrumentos de guías de observación, entrevistas y encuestas, basadas en las siguientes variables: estructura organizacional de la institución, nivel de funcionalidad de cada departamento, clima laboral, comunicación interna de la compañía e identidad corporativa de la empresa.

Lo anterior favoreció a la formulación de un planeamiento estratégico para mejorar la entidad que pretenderá optimizar el desarrollo interno tanto en funciones como en comunicaciones de la organización. A su vez las conclusiones y recomendaciones que facilitará la reingeniería del organigrama y la toma de decisiones determinantes para llevar adelante la eficiencia y permanencia del sistema de comunicación.

2. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de tesis se enfoca en realizar un diagnóstico situacional de las áreas departamentales de UCSG Radio – Televisión.

La investigación se centra en un caso de estudio en el que se evidencia cual es la situación actual de la empresa, y permite desarrollar ciertos indicadores y variables, que van de la mano con los objetivos planteados para este análisis, como es el de reconocer las disfuncionalidades que existan en cada uno de los procesos operativos de los departamentos, y el de evaluar la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional dentro de la empresa.

Desde una perspectiva empresarial el diagnóstico que aquí se presenta, constituye un paso elemental para la definición de ideas innovadoras, y así definir nuevos lineamientos y adaptarlos con la finalidad de ejecutarlos en un determinado tiempo. Así como también, precisar de acuerdo a un análisis interno y externo, las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la misma entidad; por esta razón este estudio valorará ciertos factores desde una perspectiva donde se examinen las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal.

Como parte final de este trabajo de tesis se diseñará un plan de mejoras que permitan alcanzar los objetivos deseados propuestos dentro de la delimitación del problema y de acuerdo al grupo objetivo interno de la empresa a la que se aspira con este análisis.

2.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El “*Diagnóstico Organizacional*”, es una herramienta eficiente que utilizan las empresas para resolver problemas detectados de tal manera que no se afecte su productividad, se mejore el clima interno y la comunicación entre sus miembros, continúen las fortalezas y se trabaje positivamente en las debilidades; la realización de este tipo de estudios radica en reflejar la realidad actual y tomar las medidas necesarias para mejorar la entidad y aplicar las estrategias correctas.

Partiendo de esta necesidad elemental para medir el clima y la estructura de una compañía, surge la iniciativa de aplicar todo este esquema a la institucionalidad de UCSG Radio – Televisión, dado que, desde su creación hace cinco años, se considera oportuno evaluar el desempeño de cada una sus áreas.

Tomando en cuenta el ritmo acelerado en el mercado de los *más media*, especialmente de la radio, y conociendo que el mundo corporativo sigue bajo un esquema basado en principios filosóficos de la administración en el siglo XIX, la realidad obliga a que se apliquen nuevas acciones estratégicas que conduzcan a un replanteamiento total o reingeniería cada cierto ciclo para poder analizar qué tanto se está cumpliendo con los postulados de la misión y visión originalmente concebido por la organización.

El diagnóstico situacional, analizando los puntos anteriormente mencionados, definirá el conjunto de factores internos y externos de la compañía, que inciden en el desarrollo de la comunicación; de esta forma la institución podrá diseñar sus objetivos y favorecer los niveles de productividad y rentabilidad. En este sentido, cabe determinar qué tanto los roles de trabajo existentes cumplen con las características definidas dentro de la misión y visión de UCSG R-TV y si se cuenta o no con un manual de funciones detallado como guía para todos sus colaboradores y si el

organigrama establecido se cumple y se modifica conforme se dan cambios en este sistema.

Es necesario que la entidad, por pequeña que sea, se aplique un autoanálisis que permita encontrar la estrategia exacta para fortalecer aquellos puntos débiles que no agilicen su desarrollo; los medios de comunicación no son la excepción, de aquí parte la importancia del porqué esta sub-unidad de la Universidad Católica debe contar con una investigación que dé como resultado la presentación de un diagnóstico que refleje su condición en la actualidad.

Otro punto que hay que tener en cuenta es la cultura organizacional; este factor es importante para conocer a los empleados, empleadores y su desenvolvimiento en el entorno empresarial. Un ambiente laboral abierto motiva la participación de todos los que pertenecen a la institución, sí las personas se comprometen y son responsables y si esta se lo acepta, se convierte en una fortaleza orientada a la excelencia y al éxito.

De este punto también parte el clima, que hace referencia a las condiciones físicas y mentales que influyen en la forma en que la gente se siente en su trabajo y por tanto determina el grado de satisfacción que una persona puede experimentar en dicho lugar.

Esta evaluación es significativa para determinar el nivel de satisfacción de los miembros de UCSG R-TV. Generalmente, cuando se analiza una compañía se toman en cuenta variables como las relaciones interpersonales, el apoyo entre los colaboradores, un área, un departamento; el liderazgo, integración entre áreas y equipos de trabajo, la infraestructura, la compensación y beneficios; los sistemas de comunicación, la influencia del interés de los directivos y la comprensión de la estrategia, entre otros.

Al finalizar esta investigación, lo fundamental es que la Administración General pueda conocer cómo se encuentra el sistema de Radio y Televisión a nivel general, su entorno y micro entorno, capacidad de liderazgo,

identidad corporativa y funcionalidad; con esta base se podrá obtener las herramientas para reorganizar las áreas departamentales y que estas puedan trabajar de manera integral y conjunta.

2.3 ANTECEDENTES

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es una institución dedicada a la educación superior, cuya finalidad esencial es la preparación de profesionales socialmente responsables, basados en la investigación, conservación, promoción y difusión de la ciencia y de la cultura; a lo largo de sus más de 50 años al servicio de la comunidad, ha hecho énfasis en sus valores autóctonos con miras a lograr el mejor desarrollo y superación del ser humano, del ciudadano, en un marco de convivencia democrática, justicia social, respeto y exaltación a los valores y derechos humanos, de una manera institucional, basada siempre en la creencia en Cristo y la fe de la Iglesia Católica.

La UCSG ha aportado a la comunidad actuando frente a los problemas de la sociedad contemporánea, preparando a profesionales de manera integral y con el cumplimiento de su misión académica como Instituto de formación y cultura, abierto a todas las corrientes del pensamiento universal.

Hoy en día, los medios de comunicación masivos, específicamente radio y televisión, ocupan un papel fundamental para su desarrollo. Estos son importantes creadores y mediadores de la cultura; los concebimos como informadores objetivos y producen activamente mensajes codificados; utilizando un lenguaje específico y teniendo un alto grado de influencia en la forma de pensar de sus consumidores, esencialmente en este caso en el que se cumple una función netamente educativa.

Su importancia es primordial ya que sirve de nexo para lograr romper barreras físicas y poder contactarse con seres humanos en cualquier parte del mundo; así convertirse en un proceso de socialización que forma parte de la modernización de un país. Su efecto es directamente persuasivo y

muchas veces de control, regido por reglas que impone el mercado, la economía y lo político, entre otros.

Los medios de comunicación transmiten una ideología que sugiere de manera directa qué hacer, cómo vestir, cómo alimentarte, cómo pensar; muestran una realidad desde el punto de vista y bajo la línea editorial del canal, radio, periódico, etc..., donde los conceptos de felicidad, de necesidad, se diversifican, buscando lograr que el sujeto se vea inmerso en ese contexto que está consumiendo por ejemplo a través de un televisor.

Partiendo entonces de esta influencia en la sociedad actual el centro de estudios superiores vio la necesidad de aportar a la ciudad, al Ecuador y al extranjero (a través de la señal vía satélite e internet), desde la academia; es acercarla a la comunidad con una propuesta deferente. Es así como nace el proyecto.

Este sistema empieza entonces como una iniciativa de las principales autoridades de este ente educativo en el año 2008. Sus instalaciones se encuentran ubicadas dentro del campus universitario, en la Av. Carlos Julio Arosemena Km 1 ½.

Se caracterizan por transmitir espacios de contenidos culturales, de orientación, opinión, formación, noticias y entretenimiento familiar. Se maneja una producción con la participación de profesionales competentes preparados en edición, producción, redacción, locución, presentación e investigación. Cuenta con el apoyo y colaboración de un importante número de estudiantes y reconocidos docentes de las diferentes Carreras de Pregrado y Programas de Posgrado.

Su Misión: ¹*“La Radio y Televisión de la UCSG son medios de comunicación y expresión de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para contribuir a la formación, opinión, orientación y desarrollo de la sociedad ecuatoriana, promoviendo la vigencia de libertades públicas, la persona y*

¹ Misión institucional del sistema de Radio y Televisión de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

sus derechos, la equidad, la justicia, en el espíritu de ciencia y fe de esta institución educativa”.

Su Visión: ²*“Ser el primer medio de comunicación universitario, integrado a nivel nacional, en la búsqueda de la excelencia, en señal abierta, con proyección social, contribuyendo al desarrollo humano mediante la democratización de la información y el liderazgo de los procesos de teleducación en el país utilizando convergencia de medios”.*

En el caso de la emisora, ésta cuenta con cobertura a nivel local, en la provincia del Guayas, en el dial 1190 am y mundial a través de internet en el portal www.ucsgrtv.com. Cuenta con todos los documentos legales otorgados por la Superintendencia de Telecomunicaciones, que autorizó la reubicación del transmisor y de los estudios además de la firma del contrato de renovación de la concesión de la frecuencia desde julio del 2008 hasta julio del 2018, es decir los diez años que otorga la ley. Su señal se emitió al aire por primera vez el 20 de febrero de 2008. En la actualidad, ocupa el puesto número 12 en el rating entre las 30 frecuencias Am, según los datos de la encuestadora Mercados y Proyectos.

El canal, está considerado de servicio público, concesionado de esta forma por el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL), se ubica en la señal 42 de la banda UHF en la ciudad de Guayaquil y Claro TV, 74 en TV Cable y 318 en Univisa, con repetición en 25 ciudades del país. Estuvo por primera vez al aire el 8 de noviembre de 2008.

El aspecto tecnológico tiene gran importancia en el desarrollo de UCSG Radio -Televisión, ya que fueron concebidos para trabajar bajo un sistema digital en miras a la digitalización mediática que cada vez adquiere más fuerza.

Además estos en la actualidad trabajan mucho para la integración de nuevas formas de comunicar; es así que la estación 1190 am no solo a través del portal de internet anteriormente mencionado, sino también en Smartphones,

² Visión institucional del sistema de Radio y Televisión de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

BlackBerry y Iphone por medio de ucsg.ecuadormedios.com y en sistema android con la aplicación que se encuentra en play Store; esta función permite el uso del streaming que hace posible escuchar música y programación sin necesidad de ser descargados previamente.

Esta tecnología apareció en 1995 en las radios europeas, en Ecuador se lo comenzó a implementar a medida de que las emisoras en AM y FM decidieron entrar en el área de redes sociales y el uso masivo de la web.

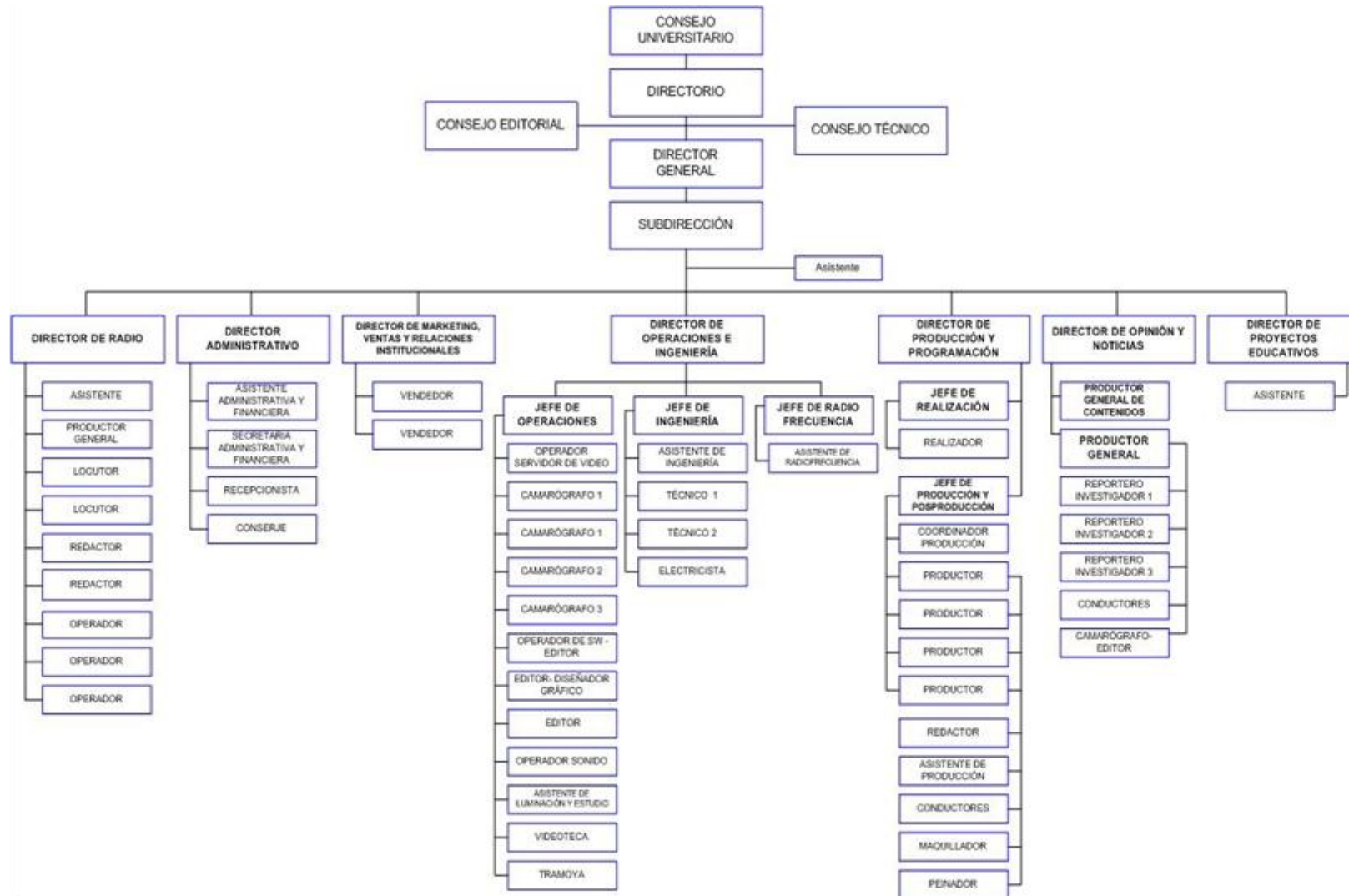
Se ha incluido también la utilización de un sistema con mayor resolución en sonido como es el HQ (High Quality), alcanzando una mejor definición de audio en internet. De esta forma se ha dado un paso decidido en la implantación de las nuevas tecnologías.

En tanto que UCSG TV cuenta con tecnología de punta, sistema de Tricaster, para programas en vivo diseñado para proporcionar todas las capacidades de un camión de producción remota en directo, también posee un sistema Fly away con el que podrá transmitir en directo desde cualquier parte del mundo.

Uno de los objetivos es que a finales del 2013 es convertirse en la primera televisión educativa y comunitaria del país que utiliza el formato HD (High Definition) en su programación y sus transmisiones, para lo cual se ha estado preparando desde sus inicios con equipos de vídeo de mayor resolución que la definición estándar, alcanzando hasta 1280 x 720 y 1920 x 1080 píxeles.

Por otro lado, en el aspecto organizacional las áreas que conforman la empresa fueron concebidas de la siguiente manera:

Grafico No 1
Organigrama Estructural de UCSG R-TV (objeto de estudio)



El organigrama estructural de la entidad, no ha sido modificado a lo largo de los años que esta lleva funcionando; los cargos en los inicios del proyecto fueron diseñados y establecidos por el Consejo Directivo, máxima autoridad del sistema de UCSG R-TV, seguido por un Directorio que está conformado por: Consejo Editorial y Técnico.

En este orden, tal como se puede apreciar, le sigue la Dirección General, manejada por el Ab. Alberto Franco. El medio está conformado por siete departamentos:

1.- Radio: Con más de 80 programas, está integrado por 10 colaboradores de planta que se dividen en dos turnos, conformando equipos de trabajo en las mañanas, tardes y fines de semana. La función específica de esta área es producir y emitir programación educativa, informativa, de orientación y entretenimiento las 24 horas del día los 365 días al año.

2.- Administración: Tiene en la actualidad una asistente administrativa – financiera que realiza las dos funciones. Además de la Recepcionista y el Conserje. Y a través de este departamento se canalizan las actividades relacionadas al elemento humano, contabilidad y administración general, en conexión con las áreas que manejan las finanzas y recursos de toda la universidad y que se encuentran ubicados en el edificio principal.

3.- Marketing y relaciones interinstitucionales: Han sido 4 las personas que han pasado por esta Dirección, hoy en día no hay quien dirija el departamento pero este fue concebido para manejar las ventas y el contacto del medio con el exterior, manejo de imagen y relaciones públicas. Se conforma de dos personas: Un vendedor y una jefatura encargada.

4.- Operaciones: Es el único departamento que por iniciativa de su Director, el Ing. César Moreno, creó un reglamento interno de funciones para cada uno de sus colaboradores. Esta área tiene la responsabilidad de manejar toda la parte técnica y operativa tanto de Radio como de televisión.

5.- Producción UCSG TV: Su función primordial es la construcción y creación de nuevos programas para el canal, el manejo de talentos de

pantalla y de contenido de cada uno de los espacios que se emiten diariamente a nivel nacional. Lo integran seis personas encargadas de la producción y realización del material audiovisual.

6.- Opinión y Noticias: Se encarga fundamentalmente del manejo y la opinión editorial del sistema de radio y televisión, así como de la parte informativa específicamente. Bajo la responsabilidad de este departamento está solo una franja de programación que es el programa de entrevistas “Mesa de análisis”.

7.- Proyectos educativos: Es un departamento que funciona con una sola persona que ocupa el cargo de Director del mismo y su función es crear programas nuevos de contenido académico – educativo, siendo una conexión directa entre la compañía y las facultades, Vicerrectorado Académico y otras Universidades. Sin embargo, en la actualidad y a lo largo de estos años han sido muy pocos los proyectos presentados que se han llevado a cabo en la pantalla. En la emisora no se ha puesto en marcha ninguno.

Es importante recalcar que en todo este tiempo de vida institucional, no se ha realizado ningún diagnóstico o estudio que refleje el trabajo de las unidades anteriormente mencionadas y que permita mejorar la calidad del producto final.

2.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las organizaciones están pasando por un proceso de transformación fundamental en todo el mundo. Esto a su vez, se describe como una transición de un paradigma moderno a uno post moderno, donde se puede detallar la forma en que las empresas están evolucionando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados.

En este contexto resulta esencial que UCSG Radio – Televisión replantee su estructura y sus procesos funcionales; así como también pensar en una

reingeniería en los aspectos tecnológico, comunicativo y cultural, a fin de mejorar su desarrollo en la sociedad, re afianzar el perfil de su imagen corporativa y fortalecer su identidad.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la situación que presentan los procesos funcionales de UCSG Radio – Televisión, a fin de recomendar lineamientos de desarrollo para la sustentabilidad empresarial.

2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar disfuncionalidades que existan en los procesos operativos de cada departamento.
- Evaluar la situación actual de la comunicación interna, así como el clima y la cultura organizacional dentro de la empresa.
- Proponer un replanteamiento administrativo a partir de una reingeniería de procesos.

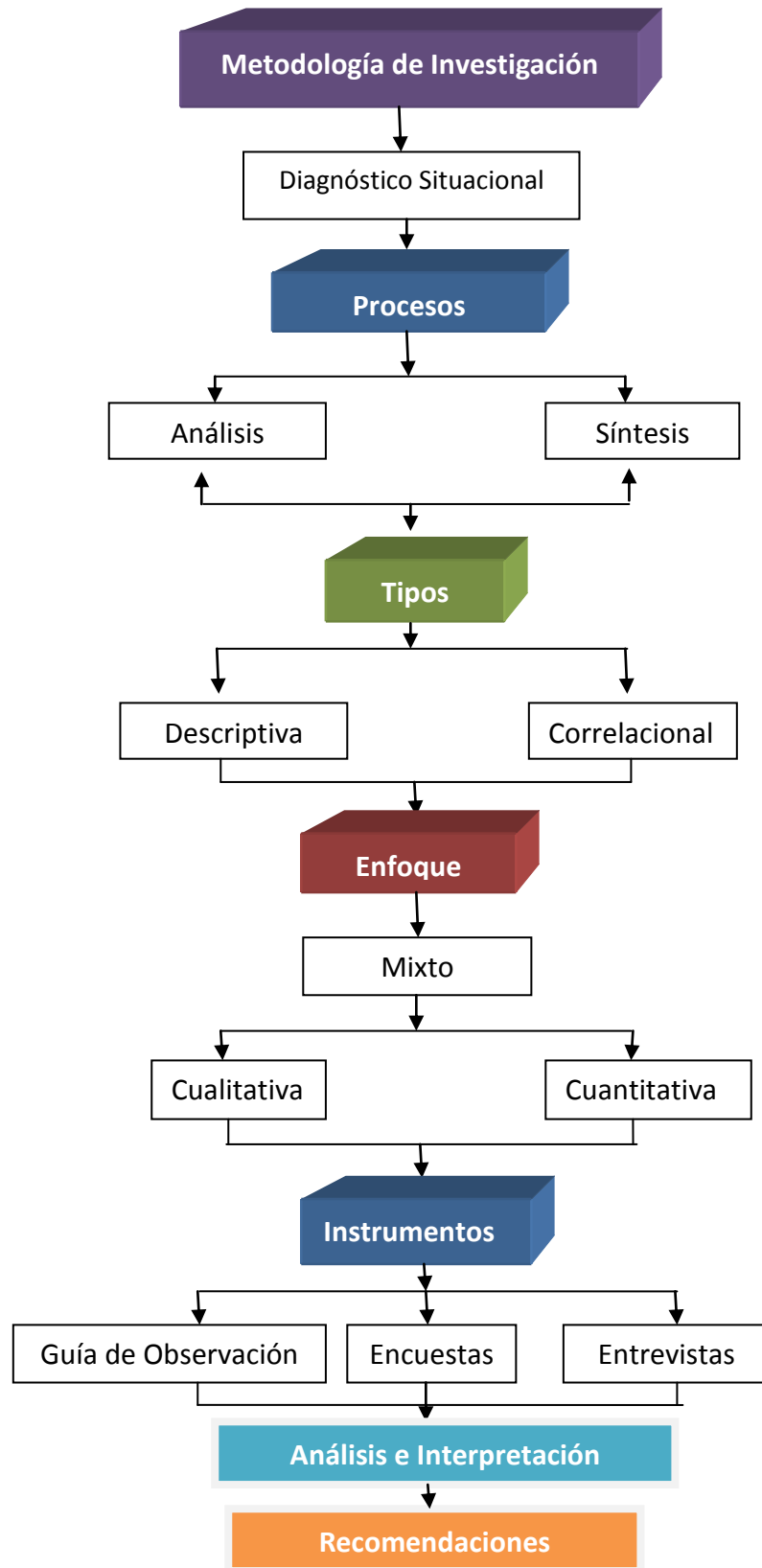
2.6 HIPÓTESIS

La estructura funcional actual de las áreas departamentales de la *UCSG Radio – Televisión* no favorece el funcionamiento adecuado de sus procesos claves y ello afecta la relación de estos con la Misión de la entidad, en tanto que la comunicación interna presenta dificultades expresadas en su fragmentación y falta de sinergia, aspectos que afectan igualmente la situación de la identidad y el clima organizacional.

Un replanteamiento general de la entidad, elaborado a partir de los resultados de un diagnóstico situacional profundo, mejoraría su funcionalidad, reforzaría su identidad, desarrollo y desempeño.

2.7 MÉTODOLÓGÍA

Gráfico No. 2



3. MARCO TEÓRICO

Desde el siglo XIX la comunicación empresarial cambió su forma de trabajar como resultado de la búsqueda de una forma adecuada de satisfacer las necesidades de la gente, opinión pública y clientes. Es por esto que desde inicios del siglo XXI se incluyen como nuevos ejes de acción en este sector a la cultura e identidad, ya que estos aspectos constituyen según Valle (2003), el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización; sin embargo, existen otras aristas que se podrían integrar, como son los procesos funcionales de la entidad y su clima laboral.

Hay que tomar en cuenta que los constantes cambios que se han ido presentando en la sociedad, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las compañías. Ante estos retos, la visión institucional ya no solo debe estar sustentada en la economía, la producción y administración, sino que debe guiarse en lo que a futuro se verá reflejado en la comunicación que exista dentro de la corporación, para equiparar la misión y visión de la misma.

3.1 MARCO CONCEPTUAL

3.1.1 ORGANIZACIÓN

Se refiere a un grupo determinado planteado para alcanzar ciertas metas y objetivos, formado por personas, tareas y administración que interactúan entre sí. Por otro lado, Davis (2003) cita a Luhman quien afirma que las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos para dar paso a la unión de una motivación generalizada.

Bernardo, Kliksberg (1996) plantea que toda organización debe entenderse como una institución cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, su estructura, que tienden hacia determinados fines y es influida por el medio en el cual está inmerso.

Desde una perspectiva más amplia, se concibe a esta como un espacio o esfera de actividad social que ha permitido el logro de múltiples objetivos, sean estos políticos, económicos, culturales, familiares, etc.

Dentro de los elementos que la conforman se encuentra el área de Recursos Humanos, encargado de seleccionar, contratar, mantener, vigilar y emplear a los colaboradores que serán parte de la empresa. Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman Jr., (1992) afirman que la eficiencia con la cual puede manejarse cualquier institución dependerá en gran medida de la forma en que su personal pueda ser utilizado y administrado.

De tal manera, que el departamento de Talento Humano es de suma importancia dentro de una compañía ya que se encarga del manejo de situaciones antes mencionadas. Chiavenato, (2000) menciona que “el objetivo de la administración de RRHH es el planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar”. Sin embargo, su finalidad va más allá, también deberá encargarse de que la organización y sus empleados mantengan una buena relación.

Para que la empresa funcione como corresponde gracias a la gestión de esta área, el trabajo en equipo es fundamental; ya que los propósitos se alcanzarían a través del desempeño. Es por esto que uno de los factores claves, según los indica Lobo (2009), es la función de los directivos y mandos medios, pues sus roles consisten en integrar los recursos humanos, prestar atención a las dinámicas interpersonales y orientar el trabajo hacia la colaboración.

Según lo confirma López D. F., (2008) en medios de comunicación, se presentan dos problemas constantes ligados al personal, su identificación hacia la entidad y su relación con la misma. El primero, que los empleados busquen un objetivo corporativo, desde sus propias perspectivas, su visión del mundo y creencias; y el segundo, lograr que los miembros de la organización se alineen con las metas de la corporación.

Esto demuestra que el papel que desempeña cada uno de ellos, aporta para el trabajo y los fines de la misma. Si no se asume de manera correcta cada función, no se podrá cumplir con los planes establecidos. Una vez obtenidos estos roles de manera individual y responsable se podrá generar una interrelación entre el personal de la institución y por ende entre cada una de sus áreas.

Una vez definidos estos aspectos se podrá concebir el tipo de estructura organizacional que UCSG Radio - Televisión, deberá replantearse previa autoevaluación como empresa, para el mejoramiento de sus departamentos.

3.1.2 PROCESOS FUNCIONALES

Se entiende como las actividades específicas que se desprenden de cada uno de objetivos. La efectividad de una organización no depende únicamente del éxito de un departamento, sino de una coordinación e interrelación equilibrada entre todas las divisiones.

No obstante, a menudo se presentan disfunciones administrativas que no permiten el desarrollo de la misma, es por esto que Patrick Lencioni afirmaba que es muy difícil trabajar en un equipo cohesionado; partiendo de esta problemática el autor menciona que existen cinco factores negativos, que son los más comunes dentro de una entidad: “confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, falta de responsabilidad y falta de atención a los resultados” Lencioni (2003).

Los procesos organizacionales comprenden todas las áreas de la entidad, la parte estratégica mediante la cual se planea y desarrolla el futuro de la entidad. Los operacionales permiten que se lleve a cabo las funciones normales de cada día. El área de apoyo o soporte que sirven para que los dos aspectos anteriores se realicen, así como la parte contable, administración, recursos humanos y departamentos contables. Estos también llamados tipos de ingenierías, como los identifican varios autores,

comprenden un conjunto de técnicas para el diseño, evolución y análisis de cada cargo dentro de la corporación.

En este caso de estudio, las unidades que constan en el organigrama institucional, siguen siendo las mismas que se crearon al inicio del medio de comunicación hace cinco años atrás. Teniendo en cuenta que las necesidades internas varían de acuerdo al crecimiento de la compañía y el ambiente externo que la rodea, es necesario, según varios teóricos como Hammer y Champy (1994, p 57), realizar una renovación cada 5 años.

Estos estudiosos indican que esta etapa de replanteamiento se lo conoce como “reingeniería”, “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. Es decir sostienen que este método es ideal aplicarlo cada cierto periodo para cambiar los procesos funcionales por completo desde la raíz, hacerlos lógicos, eficientes y conducirlos por las competencias esenciales de una organización. En este sentido, la transformación no es algo que suceda por sí sola, requiere de toda una readaptación.

Es importante conocer que las técnicas que sean seleccionadas para el rediseño deben ser de carácter fundamental, ya que la renovación requiere de una adopción de un enfoque centrado en el proceso elegido, empleando a menudo equipos interdisciplinarios, tecnología de la información, liderazgo y análisis. Por otro lado, esta mejora no considera cambios graduales, por lo que ha ido perdiendo importancia como técnica de reorganización en los últimos diez años.

En este caso, la regeneración corporativa establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual del medio de comunicación ya antes mencionado, y detallar así cómo se ejecutarán los nuevos roles. Es la fase más importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño dentro de la institución.

3.1.3 IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA

Se refiere a la forma en la que la empresa es percibida por sus empleados, la confianza que éstos le tengan, el conocimiento y compromiso con las metas de la institución. La identidad se determina además por el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura corporativa.

Se habla también que este factor tiene seis vectores que hace que tenga un permanencia importante en la compañía. No obstante es importante conocer de que se compone este aspecto relevante en un diagnóstico situacional.

1. Identidad Cultural.- Misión, visión, valores, servicios, conducta, actuación, comunicación y relaciones.

2. Identidad Verbal.- Formas verbales originales, constituye el “capital identitario” fundamental de la empresa.

3. Identidad Visual.- Se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así los logotipos, los símbolos y colores distintivos asumen la función de la marca.

4. Identidad Objetual.- Es la personalidad corporativa, reflejada en los productos y en los objetos y los productos que identifican a la empresa o a la marca.

5. Identidad Ambiental.- Es la empresa como realidad arquitectónica: edificio, fachada, puntos de venta, puntos de atención, de gestión, de servicio y de exhibición.

Para lograr lo anteriormente mencionado, Castañeda, (2011) afirma que es necesario revisar la forma en la que se gestiona, organiza y articula de manera interna las áreas departamentales de este tipo de medios de comunicación. “Diseñar estrategias es crear significados para la realidad emergente”, afirma Manucci (2004 pág. 25), y asegura que únicamente se pueden plantear estrategias comunicacionales después de implementar un estudio, que especifique cuáles son los puntos débiles de una compañía para poder así trabajar sobre ellos.

Por otro lado, es inevitable relacionar los conceptos de cultura institucional que está relacionada directamente con la identidad corporativa. García y Dolan (1997) la definen como *"... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."*(p.33).

Por otro lado, se entiende también a la cultura como la "autoimagen" o percepción global que el personal de una compañía tiene de ésta. Esa autoimagen identificada con la cultura corporativa resume los significados, símbolos y valores compartidos por la organización, y cuanto mayor sea ese consenso, más fuerte será la cultura. Es razonable pensar que mientras más positiva sea la autoimagen mejores serán los resultados empresariales y la capacidad de proyectar esa percepción positiva al exterior de la compañía.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que estos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Las entidades poseen su propio sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma; que se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica global. Se crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de la institucionalización de sus propósitos.

3.1.4 COMUNICACIÓN INTERNA

Fundamental que sea permanente dentro del personal que conforma una corporación, básica para su desarrollo. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías, de motivar a su equipo humano, de retener a los mejores dentro del entorno empresarial donde los cambios son cada vez más rápidos. Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para quienes conforman la entidad, al nivel que sea necesario, para que conozcan cuáles son sus planes y objetivos a alcanzar, así como su grado de participación.

Un concepto muy utilizado a nivel teórico es el que define a la comunicación interna como *“contar a la organización lo que la empresa está haciendo”* Capriotti, (1998), asegura que lo que se busca es informar al personal sobre lo que sucede dentro de la entidad, haciendo que la transmisión de la información sea solo descendente, es decir, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Por otra parte, una concepción que podría aplicarse con mayor efectividad en pleno siglo XXI es el que explica el mismo autor, conceptualizando a la comunicación interna como *“contar con la organización lo que la empresa está haciendo”* Capriotti, (1998). La idea central sería la participación de todos los miembros de una firma, instándolos a colaborar e involucrarse en ella. De esta manera, la información se vuelve bidireccional; es decir, ascendente, descendente y horizontal.

Este tipo de interacción permite la posibilidad de emitir y recoger datos de forma distribuida, y esta a su vez se ha ido incrementado y democratizado, pues desde el directivo hasta los practicantes, está al mismo nivel de participación, y lo hace netamente indispensable para una buena transmisión de información.

Así mismo, la presencia de dinámicas comunicacionales contribuye a lograr una alta motivación dentro de la compañía, para poder satisfacer su

necesidades y crear un ambiente en el que exista también el firme compromiso de los actores con su institución; para esto es indispensable evaluar la situación actual de la entidad para poder suplir las falencias que afecten a su óptimo desarrollo.

En este sentido, se toma en cuenta el “Know How” o “saber hacer” de la cabeza principal con los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Según el portal de internet, Gerenteweb.com, (2005), existen varios canales que deberían ser promovidos dentro de una organización para mejorar su sistema de comunicación interna, sugiriendo también la creación de una Dirección que se encargue del manejo exclusivo de estas actividades.

Entre las más utilizadas podemos mencionar algunas como:

1. Reuniones grupales o departamentales
2. Reuniones Individuales
3. Publicaciones internas
4. Circulares y comunicaciones escritas
5. Carteleras
6. Encuestas
7. Buzón de sugerencia
8. Correo electrónico
9. Llamadas Telefónicas
10. Página web e intranet

Es importante mencionar que no sirve de nada poner en práctica estas herramientas si éstas no parten de una verdadera cultura organizacional, de lo contrario se habrá invertido tiempo sin obtener los resultados deseados. Por lo tanto, definir el tipo de comunicación utilizado en UCSG R - TV, ayudará a conocer si esta se aplica de forma ascendente, descendente, horizontal – vertical, etc.

3.1.5 CLIMA LABORAL

Se refiere a la denominación del ambiente integrado por los sentimientos, relaciones, motivación, de los de los miembros de la empresa y comprende tanto la parte física como emocional. Es la descripción de su estructura, sus propiedades y sus procesos funcionales; así como un factor de medición para detectarla percepción del área en el que se desenvuelven los colaboradores de la institución.

Según varios estudiosos de la empresa moderna, el clima organizacional abarca varias dimensiones adicionales como los estilos de liderazgo, interacción dentro de la misma, niveles jerárquicos, entre otros; es decir, a nivel general, tiene que ver con el medio ambiente humano y material en el que se desarrollan las labores diarias dentro de una institución, influyendo directamente en la satisfacción general y la productividad.

Para Silva M, (1996) es importante anotar los siguientes puntos medulares a analizar dentro de un ambiente de trabajo:

1. Es externo al individuo
2. Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
3. Existe en la organización
4. Se puede registrar a través de procedimientos varios
5. Es distinto a la cultura organizacional

Además, es indispensable evaluar el efecto de estos ítems sobre las personas, para conocer las consecuencias sobre el comportamiento de los integrantes dentro de este entorno. Para medir este eje conceptual lo normal es utilizar "escalas de evaluación", dependiendo de los manuales de funciones que posea cada corporación. Según Likert, (1970) existen instrumentos de medición que servirán para evaluar específicamente este punto:

1. Estilos de autoridad
2. Esquemas motivacionales

- 3.Comunicaciones
- 4.Proceso de influencia y de toma de decisiones
- 5.Procesos de planificación
- 6.Relaciones Humanas
- 7.Estructura de la organización
- 8.Conflictos

Pero además existen otros elementos que influyen en el ambiente de trabajo, como lo son: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios de medicina y otro tipo de garantías que le proporcionen al empleado las herramientas necesarias para cumplir satisfactoriamente con su labor durante su jornada.

Litwin y Stinger (1996) proponen algunas características que deben ser tomadas en cuenta como parte del ambiente interno de una entidad, como lo son la edificación, sus áreas, divisiones, reglas, limitaciones existentes, entre otras. La responsabilidad, que incluye el sentimiento de los integrantes acerca de su autonomía en la realización de sus labores influye en su nivel de confianza. Así, mismo, las recompensas o reconocimientos al trabajo bien hecho, incentiva al individuo a seguir esforzándose, a sentirse agradecido por su empleador.

Por otro lado, muchas veces se evidencia la creación de los llamados micro – climas en los que una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un ambiente excelente, mientras que en otra puede llegar a ser desagradable. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el entorno de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

El entorno de trabajo diferencia a una empresa de otra y muchas veces marca la distinción entre el éxito y la mediocridad. El ser humano es el recurso más valioso e importante, y mientras este hecho no se asumido en toda entidad, incluidos los medios de comunicación, por más que cuenten con sofisticadas herramientas de gestión, el resultado no será el deseado.

3.1.6 INNOVACION: TECNOLÓGICA Y ESTRATÉGICA

Este término ha evolucionado con el pasar del tiempo y proviene del latín “innovare” o alterar las cosas introduciendo lo que antes no se había hecho. *“Es la herramienta específica de los empresarios; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza”*. Drucker, (1985).

El avance de la tecnología, el desarrollo de la robótica y la informática, así como la automatización, sobre todo en empresas industriales, han producido cambios en la comunicación y en la transmisión de información, lo que ha permitido obtener mayor eficiencia y menor necesidad de trabajo humano.

Desde el punto de vista empresarial, la tecnología constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que se apoya su rentabilidad, crecimiento y su competitividad, constituyéndose en un factor esencial para su conservación y perpetuidad. Es así que se puede constatar que las compañías deben su supervivencia a una completa aplicación de nuevas tecnologías propuestas al desarrollo de nuevos productos y de los procesos internos de la entidad.

La adecuada gestión de este apartado da lugar a que la empresa pueda generar recursos tecnológicos mediante actividades de investigación y que puedan llevarse hacia el exterior. En cualquier caso, si la empresa quiere conseguir y mantener una ventaja de carácter tecnológico que sustente su competitividad y su posición de dominio en el mercado debe favorecer la investigación y desarrollo propios.

La complejidad y la rapidez de los cambios tecnológicos hacen que sea realmente imposible que una institución pueda generar por sí misma todas las tecnologías que necesita, y a la vez resulta extremadamente difícil la asimilación de estas sin una capacidad de investigación y desarrollo propios.

Por ende, la capacidad de progreso y desarrollo de una corporación depende directamente de su porte para adaptarse con rapidez a los cambios del entorno, en especial en el ámbito tecnológico, e incluso para provocar modificaciones que les favorezcan. Todo ello se consigue mediante el desarrollo de procesos de innovación tecnológica.

"La innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario". Schumpeter J. , (1939)

La habilidad de involucrar nuevos servicios en una organización o nuevos implementos augura una herramienta positiva y de gran ayuda al desarrollo de la entidad, provocando así una actitud cambiante en el personal y en los directivos, puesto que al ver los resultados que se consiguieren con innovadoras ideas y mucho más en el aspecto tecnológico, incentivan al trabajo para la obtención de más ingresos sean estos económicos, profesionales y de imagen a nivel general.

Todos los miembros de una compañía, sea cual sea su rango de responsabilidad, desempeñan un papel importante a la hora de decidir e incorporar nuevas tecnologías y facilitar la formación adecuada a las personas que la necesitan. Sin embargo, según varios estudiosos de la empresa moderna, el clima organizacional abarca varias dimensiones tales como la estructura, estilos de liderazgo, interacción dentro de la misma, niveles jerárquicos, entre otros; es decir, a nivel general, tiene que ver con el medio ambiente humano y físico en el que se desarrollan las labores diarias dentro de una institución, influyendo directamente en la satisfacción general y la productividad.

3.1.7 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EMPRESARIAL

Se refiere a un proceso de gestión preventivo y estratégico, que se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado es un estudio minucioso permanente a través de indicadores que permiten medir los signos vitales según Rivera, (1991).

Romero (2006) define al término diagnóstico como el resultado del transcurso de una investigación relacionada con la entidad y su funcionamiento, que permite determinar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos.

El autor encuentra varias denominaciones que refieren a este tipo de evaluaciones en el área organizacional. Entre los más conocidos se citan: *Diagnóstico Empresarial*, *Diagnóstico Situacional* y *Diagnóstico Estratégico* (2006, pág. 582). El objetivo principal radica en cuantificar el estado de madurez actual de la compañía con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Malebranch Mgs., (2006), afirma que para hacer un trabajo como este hay que partir de la recolección de información o datos del sujeto de estudio y su realidad, para descubrir los problemas desde sus orígenes. Desde esta perspectiva, esta investigación se basará en la definición de Romero, es decir, un análisis en el que se reflejará la situación de UCSG R-TV estudiando el entorno, la interacción del personal, la definición de identidad, los procesos funcionales y el clima laboral.

Teniendo en cuenta que un diagnóstico se compone de diversas aristas, dentro del área empresarial, éste forma parte de la primera etapa de todo ciclo de evaluación administrativa. Es la ejecución de una metodología que

permite la detección de diversas problemáticas y su importancia relativa, así como los factores que la determinan.

Al referirse a un medio de comunicación educativo de carácter universitario, es imprescindible considerar dos aspectos; el primero es entender que lo educativo va a marcar el desarrollo y estilo del producto final tanto de radio como en televisión. El segundo, tal como lo establece Castañeda, (2011) es crear un concepto de identidad corporativa que logre equiparar a la organización mediática de acuerdo a su entorno.

Como asegura Garcia Sehwerert, (1985), para desarrollar esta evaluación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Diagnóstico particular (descripción de la situación): Identificar y describir todos aquellos factores que estén influyendo sobre la situación del objeto de estudio.
- Análisis y pronóstico del caso (identificación de problemas, y detalle de necesidades sentidas y no sentidas; predicciones y proyecciones razonadas)
- Determinación de prioridades (de acción y de investigación)
- Conclusiones (identificación de líneas de acción y formulación de programas)

Además, de otros tipos de factores como los indirectos: que comprende el entorno social, económico, político y ambiental. Así como elementos directos que se refieren al ambiente interno de la compañía u objeto de estudio.

Es así que el planteamiento de un diagnóstico situacional es un reflejo de cómo se encuentra al momento la empresa. Para encontrar solución a los factores que amenazan la estabilidad de la misma, se debería ejecutar un correcto plan de acción o estrategias para evitar que se pueda caer en insolvencia y por consiguiente de pérdidas continuadas que le obliguen a entrar en quiebra.

Su aplicación forma parte de un proceso sistemático de participación, según Brunet, (1987) el desarrollo de este tipo de investigaciones es tan importante como el resultado ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y de otros componentes de la institución son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver problemas.

Este tipo de trabajos aplicados a organizaciones es elaborado, en su mayoría por consultores, no obstante puede ser también ejecutado por los propietarios del negocio para conocer su situación, crecer y mejorar. Así mismo, el tiempo que se puede llevar la aplicación del estudio puede variar dependiendo de la empresa y en su profundidad, entre días o semanas, por lo que se debe establecer un cronograma de actividades previa ejecución.

Dependiendo de la aplicación se puede considerar dos clases de diagnósticos, el total o general y el parcial; según Uribe (2013) , el primero, hace referencia a distintos aspectos de la compañía y su entorno, que permite obtener una visión global. Mientras que el segundo, se centra en temas específicos de algún área en particular de acuerdo a los diferentes procesos funcionales.

Como dice Uranga, (2008), “planificar es distinguir y conocer para transformar”. Todo el análisis previo, brindará las herramientas necesarias para empezar a planificar estrategias.

Finalmente, el autor establece la necesidad de crear un plan de mejoramiento de las actividades claves a realizar en un proceso de mejora continua, para así obtener los resultados deseados. Es imprescindible establecer los objetivos que la empresa desea alcanzar. Uranga, (2008) recomienda elegir las actividades a realizar, siendo indispensable jerarquizar aquellas opciones que permitan cumplir las metas propuestas.

3.1.8 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Goodstein, (1998) señala que *"la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador (...) constituye un medio para establecer el propósito de una organización en termino de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos (...) representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva"* (p.6).

Es decir, que un planeamiento estratégico busca que las instituciones definan claramente su misión y visión, que deberán ser realizadas por los directivos de la misma y ser proyectada a largo (más de 10 años) o mediano (5 años) plazo, aunque las corrientes modernas sugieren un planteamiento para entre 3 y 4 años de creación y luego una revisión general de la compañía, dependiendo de los cambios que se vayan generando en el mercado. Esto posibilita una adaptación, en este caso del medio, a factores exigentes, cambiantes y dinámicos, para lograr así una mayor eficacia en los servicios que oferta.

Una vez elaborado esta parte tan vital, se pueden empezar crear los demás planes para la organización, tantos operativos como los tácticos. Por supuesto hay que crear cierta flexibilidad y cada cierto periodo analizar si es necesario ejecutar algún cambio. Asimismo, este proceso es interactivo e involucra a todos los trabajadores, los cuales deben estar comprometidos y motivados en alcanzar los fines de la entidad.

Esta Técnica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es generar ejes de acción para alcanzar dichos propósitos. A partir de un diagnóstico situacional de una compañía, se debe establecer cuáles son los pasos que se tomarán para llegar al futuro deseado.

El objetivo de este aspecto importante dentro del análisis empresarial es para ayudar a los gerentes, directivos o administradores a planificar,

coordinar y alcanzar las metas, propósitos y objetivos de la empresa, mejorando así la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales no utilizados, lo que redundará en eficiencia productiva, más ventas y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la entidad.

Para ejercer una buena planificación es necesario especificar como poder realizar una buena estrategia que hará que la compañía pueda llegar a donde las metas gerenciales o institucionales quieran alcanzar. En primera instancia debe ser capaz de lograr el objetivo deseado, es decir materializar y ejecutar lo que quiere conseguir para beneficio de la entidad. Segundo realizar un buen enlace entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada, en otras palabras la conexión entre lo que pasa alrededor y el saber con cuántos recursos cuenta la empresa debe ser de modo que sea probable y elaborable para un buen planeamiento. Ser capaz de proporcionar a la misma una ventaja competitiva; que sea única y sostenible en el tiempo, y por último debe ser eficiente, flexible y preparada de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Una vez definidos y profundizados todos los conceptos anteriormente mencionados en el marco teórico y más los datos recabados una vez aplicada la metodología (capítulo 3), se podrá desarrollar el *Diagnóstico situacional de las áreas departamentales de UCSG Radio – Televisión*, elaborando de esta forma el primer estudio empresarial en los medios de comunicación de esta institución. Este modelo sugerido servirá para que las autoridades lo ejecuten cada cierto periodo, y así ir creando estrategias, tácticas y ejes de acción que les permitan convertirse en líderes de la radio y televisión educativas del país.

4. MARCO METODOLÓGICO

Para la ejecución de este trabajo se aplicará el método de investigación: Diagnóstico Situacional; sus resultados serán sometidos a un proceso de análisis y síntesis; mediante el primero se podrá profundizar en los elementos que influyen en la situación actual de la empresa descomponiéndola en sus partes para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Mientras que el segundo procedimiento posibilitará el arribo a conclusiones que permitan realizar las recomendaciones necesarias.

Este estudio es de tipo descriptivo en su primera fase y correlacional en su segunda fase; al inicio se procurará brindar una idea del funcionamiento de un fenómeno y de las maneras en que se comportan las variables que lo componen. Luego se analizarán las posibles relaciones entre los factores o elementos:

Tabla No. 1
Variables e Indicadores de la Investigación

No.-	Variables	Indicadores
1	Estructura organizacional de la institución	<ul style="list-style-type: none">- Organigrama de la empresa- División departamental
2	Nivel de funcionalidad de cada departamento	<ul style="list-style-type: none">- Cargos y funciones de cada empleado- Desempeño laboral
3	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none">- Integración- Condición física de la organización- Colaboración
4	Comunicación interna de la compañía	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación directa- Comunicación indirecta- Interrelación jefe-subordinado, jefe- jefe, subordinado –jefe.- Interacción entre áreas
5	Identidad corporativa de la empresa	<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento general de la entidad- Sentido de pertenencia- Valores corporativos

Estas variables no han sido divididas en dependientes e independientes, debido a que, como se menciona anteriormente, el trabajo a ejecutar es de tipo correlacional, por ende los elementos son relacionados entre sí a lo largo de todo el proceso. Estos elementos serán desarrollados en un ambiente laboral y los datos procedentes de este estudio correlacional entre variables pueden ser usados para predecir la valoración y la ejecución de los individuos involucrados en el diagnóstico.

No obstante, la investigación correlacional y otras aproximaciones no experimentales como la observación, realizan importantes contribuciones al conocimiento científico. Estas variables en este diagnóstico permitirán evaluar a su vez cuestiones descriptivas que pueden ser las bases de posteriores análisis comunicacionales.

El enfoque metodológico a utilizarse será de corte mixto, con empleo de métodos **cualitativos** que posibilitarán al trabajo información mediante procesos y aplicación de observación participante a través de ³guías y matrices para poder medir el comportamiento y actitudes de los miembros de la entidad, así como desarrollo de entrevistas no estructuradas; estas serán dirigidas a los directores departamentales y a ex funcionarios y colaboradores fundadores de la institución, debido a lo importante que es contrastar la situación que se vivía en el medio al poco tiempo de ser concebido con relación a la actualidad y cómo esta ha ido cambiando a lo largo de estos cinco años.

Y **cuantitativos**, que recogen y examinan los datos que se puede medir, en este caso se ha tomado como base el formulario de ⁴Likert, planteando un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones ante los cuales se busca generar una reacción favorable o desfavorable de los individuos a estudiar. Por otro lado, el universo de población incluye a todo el personal de UCSG

³ Trelles Rodríguez, Irene, (2009). Indicaciones para el estudio diagnóstico de comunicación organizacional. Material Docente. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.

⁴ Formulario de Likert llamada así por Rensis Likert creador del cuestionario publicado en 1935 para su utilización

R-TV, es decir, a los 55 miembros de la empresa, de tal forma que la muestra equivale en su totalidad al 100%. Debe aclararse que la mirada que predomina será la cualitativa puesto que nos proporcionará una amplia percepción o sintomatología de lo que sucede en la empresa y todo el contexto que ella conlleva con respecto al tema de investigación.

4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1. RESULTADO DE LAS GUÍAS DE OBSERVACIÓN

Investigadores: Denisse Gonzaga, Martha Cantos y Daniela Espinoza

Lugar: Edificio UCSG Radio - Televisión

Periodo de investigación: Junio 2012/ marzo 2013

Elaboración: 21 enero – 25 enero 2013

El objetivo de este análisis es identificar los niveles de comunicación e interacción dentro de las instalaciones de UCSG Radio – Televisión, incluyendo áreas departamentales, pasillos, etc.

Partimos de una observación estructurada donde se establecen puntos que se van a analizar entre ellas (conductas, actitudes, formas de relacionarse, de actuar, etc.), realizando tres guías para la recopilación de esta información.

EN REUNIONES:

- A pesar de que el tratamiento de temas es manejado principalmente por los Directivos, mantiene un esquema participativo en la que también intervienen los subordinados dando sus puntos de vista.
- Las juntas no son periódicas, se cita al personal cuando se quiere tratar algo en específico.
- El tiempo de duración es a veces extenso y en cuanto a intervenciones varía de acuerdo a cada jefe departamental.
- Por lo regular, no se mantiene un orden del día, el Director plantea el tema a tratar y los demás miembros empiezan voluntariamente a

exponer sus puntos de vista y asuntos concernientes a su dependencia.

- Las decisiones que se toman se ejecutan parcialmente y luego de la sesión surgen comentarios positivos y negativos entre cada autoridad y su subordinado.
- A nivel general, las reuniones empiezan puntuales y empiezan con alguna charla amena entre los asistentes como para romper el hielo. De igual manera, al finalizar surgen comentarios jocosos para dar por terminada la reunión.
- Al terminar, cada departamento anota las observaciones, recomendaciones e instrucciones de la Dirección General.
- Es importante recalcar también que en las reuniones se tiende mucho a idealizar proyectos y extenderse mucho en el abanico de posibilidades para hacerlos realidad, lo que obliga a veces aterrizar los trabajos y las ideas ya en la marcha, cuando se van presentando las dificultades.
- Estas dificultades deberían ser tomadas en cuenta antes, para tomar con tiempo las medidas necesarias y que las tareas se manejen desde el inicio de manera ejecutiva.

EN ÁREAS DE TRABAJO:

- Comunicación directa (cara a cara): Se da de manera fluida con cierta periodicidad, donde estas reuniones tienden a durar aproximadamente 1 o 2 horas dependiendo de la importancia de los temas a tratar. Por otro lado, se refleja que en varias ocasiones se realizan conversaciones en las que de acuerdo a la confiabilidad que el emisor de la información tenga hacia el receptor estas se comunican en los pasillos de la entidad. Se aprecia también que muchos prefieren esta vía de comunicación ya que es más factible y mejora la atención y la recepción del mensaje.
- Comunicación indirecta: Se manifiesta a través de las circulares o cartas que son las más utilizadas por los departamentos que

conforman UCSG R –TV. Se la realizan con regularidad y a su vez se las usa para comunicar asuntos específicos de cada área. Con respecto a otras de las vías de comunicación como es el correo electrónico esta es manejada solo por los jefes y sub jefes de los departamentos, más no todo el personal.

- Retroalimentación: Este fue uno de los puntos más destacados de la investigación realizada a través de las guías de observación, ya que se evidenció que no es concebida del todo por los empleados de la entidad, que se da de manera muy informal, puesto que no hay una reunión ni asamblea para especificar y socializar los acuerdos ni los proyectos más, bien solo al grupo o al departamento que le compete es colectivizado. Cuando se trata de trabajar en conjunto solo a los coordinadores del proyecto se les informan los objetivos más al resto solo al momento de ejecutarlos.
- Comunicación No verbal: En cuanto al modo de comportarse, la gestualidad, la forma de vestir y la tonalidad con la que se dan a conocer tanto los jefes departamentales, incluyendo al Director de la empresa así como los subordinados, son de diversos modos. En unos se mantiene el respeto y la consideración, en otros solo con la expresión facial se puede denotar la atención que se presta frente a los diferentes temas en las que se habla, o se trabaja. Las tonalidades de voz varían de acuerdo a momentos gratos, entretenidos y también aquellos periodos ásperos, aburridos y fríos.
- Indicadores y condicionantes del clima organizacional: En el marco laboral, los materiales no son muy abundantes, más bien se trabaja con lo que se tiene, y se trata de mantener el mismo ritmo y calidad a pesar de que existen ciertas quejas con respecto a poder tener nuevos implementos. En tanto que la interacción entorno a los jefes- jefes y jefes- subordinados, es de confianza y están en algunos casos dispuestos a colaborar.

Por otro lado, la motivación en este punto se remite al cumplimiento de la carga horaria, la puntualidad es variante dependiendo del departamento al que son remitidos pero no existe una completa

satisfacción laboral pues creen que no son bien remunerados de acuerdo a las actividades que realizan que más bien en este punto las funciones dadas se las realiza de manera óptima y ecuánime.

- Manifestación de la Cultura: La visión y misión de la entidad se ve reflejada muchas veces en los diferentes productos audiovisuales que son arrojados por los departamentos de la empresa, por los demás, éstas no son cumplidas ya que sus actividades no van por esa línea más bien son diferentes y muchas no justificables para evidenciar la aplicación de estos dos parámetros.

La utilización de colores, distintivos y demás aspectos que conllevan a la identificación de la entidad, se tratan de demostrar y de cumplir de acuerdo a las especificaciones de la Universidad Católica empresa a la que estás sujeto el sistema de Radio y Televisión.

EN ESPACIOS INFORMALES (áreas de descanso, comedor, recepción)

- En la hora del almuerzo o en los pasillos es donde más se da la interacción entre los directivos y el resto de personal, a nivel general la relación entre los superiores y los subalternos es buena. A la hora de comer existe mucha camaradería, y es el momento donde más se comparte, se ríen sin importar el cargo.
- Quienes utilizan uniforme, lo llevan a diario. La mayoría, no tienen uniforme y la vestimenta es informal, predomina el uso de jeans, zapatos bajos en caso de mujeres y deportivos en caso de hombres, blusas o camisas y la mayoría del personal usa ropa abrigada debido al clima muy frío del medio.
- En el trato de los trabajadores hacia los superiores existe mucho respeto, se dirigen de *usted* todo el tiempo indistintamente de que se lo llame por el título o por el nombre.
- En las conversaciones informales el tono de voz es normal, aunque hay algunos, sobre todo hombres, que sin alzar la voz se los escucha a la distancia. A veces cuando la algarabía es demasiada en conversaciones de pasillo o en el comedor si se escuchan risas.

- El clima general es bueno pero sobre todo dentro de cada departamento, las diferencias surgen más entre las áreas.
- Se presentan algunas falencias y disconformidad con relación a la infraestructura, materiales y equipos de trabajo ya que las necesidades cada vez son más y hay muchas áreas improvisadas de esparcimiento como el comedor por ejemplo.
- Lo que caracteriza a la empresa es que los trabajadores apoyan de buena voluntad y se “ponen la camiseta” de la institución, a pesar de la buena relación de compañerismo que hay con los superiores, los empleados si esperan más de quienes dirigen los departamentos en temas como: seguridad laboral, beneficios, sueldos, herramientas de trabajo.
- Entre jefes y subordinados la relación es bastante amigable, de confianza, el diálogo es bueno a nivel de compañerismo, la comunicación interna empresarial si falla.
- De jefe a jefe hay una relación cordial pero constantemente se evidencia cierta competencia por quien tiene más protagonismo o qué departamento trabaja mejor que otro.
- Entre trabajadores si existe un ambiente laboral tranquilo, cordial y de mucha colaboración.
- En los espacios informales predomina además de la camaradería entre compañeros una insatisfacción general por parte de los trabajadores quienes con frecuencia hacen notar que se les recarga de trabajo más y no se nivelan las condiciones económicas.

4.1.2. RESULTADOS ENTREVISTAS UCSG RADIO –TELEVISIÓN

Para efectos de las entrevistas de profundidad se seleccionó a dos grupos de colaboradores, entre ellos: Directores departamentales y empleados fundadores.

Tabla No. 2
Datos del personal Entrevistado

Ab. Alberto Franco		Sr. Cristian Herzog	
Fecha de nacimiento:	07/04/1952	Fecha de nacimiento:	30/09/1974
Profesión:	Abogado /Egresado Maestría Derecho Tributario	Cargo:	Director de Producción y Programación (e)
Cargo:	Director de Radio - Televisión	Dirección:	Alborada VI etapa Mz. 617 villa 1
Dirección:	Vía Samborondón Km 1 1/2 Urbanización Laguna Dorada Villa J	Teléfonos:	09-9553514 -
Teléfonos:	09-9428653		
Ing. Ma. Laura Roche		Dra. Priscila Parker	
Fecha de nacimiento:	12/11/1975	Fecha de nacimiento:	24/05/1952
Profesión:	Magíster en Gobernabilidad y Gerencia Política/PMP Project Management Profesional	Profesión:	Doctora en Jurisprudencia
Cargo:	Directora de Proyectos Educativos	Cargo:	Jefe Unidad Marketing
Dirección:	Ciudadela Portofino Km 11 1/2 Vía a la Costa Mz 210 Villa 13	Dirección:	Circunvalación norte 303 y Calle 1era
Teléfono:	09-97835830	Teléfono:	09-80845460
Dr. Antonio Chedraui		Mgs. Efraín Luna	
Fecha de nacimiento:	29/08/1945	Fecha de nacimiento:	15/06/1965
Profesión:	Doctor en Medicina y Cirugía	Profesión:	Licenciado en periodismo y Magíster en Educación Superior
Cargo:	Director Administrativo	Cargo:	Director de UCSG Radio y de la Carrera de Com. Social.
Dirección:	Vía a Samborondón Km 0,5 Parroquia La Puntilla	Dirección:	Urbanización Villa Club, Cdla. Estelar
Teléfono:	09-3876001	Teléfonos:	098494628 -
Lic. Carlos Alberto Rivera		Ing. César Moreno	
Fecha de nacimiento:	28/02/1959	Fecha de nacimiento:	31/08/1960
Profesión:	Periodista	Profesión:	Ingeniero Eléctrico Electrónico
Cargo:	Director de Opinión y Noticias (e)	Cargo:	Director de Operaciones e Ingeniería
Dirección:	Sibambe 203 y Loja - Durán	Dirección:	Colinas de Hipódromo Avenida Octava y Callejón 2do - villa 103
Teléfonos:	09-98963683	Teléfonos:	09-99427718 - 09-92938016 - 2256935

Lic. Patricio Flores		Sra. Karola Herrera	
Fecha de nacimiento:	17/05/1965	Fecha de nacimiento:	11/09/1980
Profesión:	Licenciado Comunicación Audiovisual	Cargo:	Asistente
Cargo:	Jefe de Posproducción	Dirección:	Cdla. Mirador del Norte Mz. 48
Dirección:	Cooperativa Causa Proletaria Mz, 11 lote 9 bloque X	Teléfonos:	09-87231555
Teléfonos:	09-92639233		
Prsta. Andrés Molina		Lic. Nancy Mosquera	
Fecha de nacimiento:	17/05/1985	Fecha de nacimiento:	07/07/1964
Profesión:	Periodista profesional	Profesión:	Periodista Profesional
Cargo en UCSG Radio:	Locutor	Cargo:	Productora General de Opinión y Noticias
Cargo actual:	Reportero Radio Pública	Dirección:	Alborada VII Etapa Mz. 717 villa 9
Dirección:	Barrio del Seguro, calles Bogotá y Guatemala	Teléfono:	09-94556428
Teléfonos:	09-85136827		

Las personas anteriormente mencionadas compartieron sus criterios acerca del manejo administrativo que se lleva a cabo en UCSG Radio – Televisión, además del tipo de comunicación interna, los procesos funcionales, la estructura organizacional y otros puntos de gran importancia para el desarrollo de la investigación.

ÁREA ADMINISTRATIVA

- El Director General, *Ab. Alberto Franco*, mencionó que a su juicio administrativamente la institución está en funcionando bien y que al no tener el la responsabilidad de manejar ciertas áreas le permite no tender problemas en situaciones delicadas, “...Al no tener centralizado en el canal el manejo financiero, no tenemos el rose administrativo que se puede producir por incrementos de sueldo o por sanciones económicas. no decido sobre liquidaciones de personal ni sanciones al personal porque yo mismo no lo he querido hacer, no me compete, prefiero que eso lo maneje la universidad”.
Al preguntarle acerca de la estructura organizacional de la compañía dijo: “...Se divide en 4 áreas o departamentos, el más fuerte yo diría es operaciones que compite con producción y luego tenemos el departamento administrativo”.
- “En el caso de la radio siempre ha mantenido su nivel porque el Director está desde los inicios...”, aseguró el *Sr. Cristian Herzog*, Director de producción de televisión, “... el canal ha cambiado

totalmente ya que hace un año el Director General y yo nos posicionamos y llegamos con una mentalidad totalmente diferente”. En cuanto al manejo económico dijo que es una de las necesidades más fuertes del medio, “...todo conlleva a lo económico porque si necesitamos gente, editores, productores, pero esos son plazas de empleo y eso es un gasto, también cámaras y tienes que conformarte con lo que te están dando. A su modo de ver la burocracia que maneja la Universidad es una limitante, “No puedes tomar una decisión de un minuto a otro porque siempre debe haber un oficio dirigido a tal personal para que esta persona dirija el oficio a tal persona y luego de 3 meses de burocracia llegue ese oficio y dice explíquelo y entonces te toca resumir y explicar lo que hiciste y te toca esperar 3 meses más te digan. Sin embargo, reconoció que entre los avances que se ha logrado están los incentivos al personal, “...El personal antes era limitado ahora es totalmente diferente, el cambio se dio porque se permitió, hasta cierto punto, que el trabajador recibiera horas extra antes había una negativa a esta motivación”.

- A criterio de la *Ing. Ma. Laura Roche*, en el área administrativa existe una carencia que es que la misma Universidad no financie ni den pauta al canal como una alternativa educativa. “Algo negativo también es que no se tenga un presupuesto propio”.
- Por otro lado, la *Dra. Priscila Parker* mencionó que dentro del departamento “la falta de equipos y de personal hace q este no funcione adecuadamente, y esto debe mejorar puesto q en los próximos años la visión es q radio y canal tengan más aceptación incluso en la propia universidad ya que aquí mismo no se toma en cuenta al medio como una oportunidad para promocionarse”. Esta postura es totalmente contraria a la del *Dr. Antonio Chedraui*, Director Administrativo del Sistema UCSG R-TV, que a su juicio considera que “... se tiene todo bien organizado. En cuanto a recursos económicos, el Dr. asegura que todo el tiempo y en todas partes se requieren recursos, “siempre se necesita billete para emprender”. A nivel general su apreciación es bastante positiva, “como institución la radio ha mejorado bastante, tiene una alta sintonía; en tanto que la tv ha

dado un giro de 180 grados. El personal está muy incentivado y todos pertenecen a la universidad católica”.

- La visión del *Mgs. Efraín Luna* se resume en una evolución, “anteriormente nadie nos escuchaba ahora estamos en el puesto 12 en el rating de las am locales. A pesar de esto mencionó que se necesita más personal y más equipos, “que si tuviéramos 10 personas más, un estudio más para funcionar estuviéramos compitiendo con las grandes radios”. Administrativamente señaló que siempre ha recibido el apoyo de la administración actual y anterior “falta poco para llegar a lo excelente. En 5 años pueden pasar dos cosas, o te quedas ahí y empiezas a bajar o te esfuerzas y empiezas a subir. Esto no es cuestión de las autoridades solamente sino del personal, la universidad en su totalidad debe apoyar a los medios que tiene dentro del recinto universitario, tomar conciencia de eso”.
- Al *Lic. Carlos Alberto Rivera* le parece que a nivel general lo que se necesita es “una inyección de recursos económicos para lo que se pretende hacer....la parte económica si es un poco más lenta que un canal convencional pero no porque se lo quiera hacer así sino por la naturaleza de este medio”. Concuerta también con el criterio de sus colegas, jefes departamentales en que “se requieren mayor cantidad y calidad de equipos, otro estudio porque cada vez hay más programas... Al principio nadie sabía de nuestra existencia pero ahora cada vez nos hacen mayores y mejores comentarios”.
- *Ing. César Moreno*, señala que al inicio de este proyecto “se partió con un presupuesto limitado donde la mayoría del personal era estudiante, ahora es solo el 60% el resto es personal cuenta con experiencia. Lo que falta al medio en sí es personal ya que hay una gran cantidad de programas que se están realizando”. Así también a juicio del *Lic. Patricio Flores*, el principal inconveniente son los recursos económicos, “
Si tuviéramos autorización en el canal para pautar sería muy bueno, sin dinero es difícil hacer algo, entonces hay que ser doblemente creativo”.

- Para el *Prsta. Andrés Molina*, uno de los fundadores en la empresa, el presupuesto es clave en todo sentido “básicamente el beneficio es para el oyente con un presupuesto más amplio se puede hacer coberturas y poder llegar más a la ciudadanía y así estar más cerca de las personas”.

SENTIDO DE PERTENENCIA

- A juicio del Ab. Franco, la misión y visión debe ser replanteada. “Nadie del personal las conoce, pero sin saberlo, lo ejecutan de manera que felizmente quienes estamos al frente vamos marcando la pauta y el paso sobre eso mismo y los demás van conmigo. Lo que nos diferencia de otros medios es que nosotros si somos un verdadero medio público nosotros no estamos afincados en ningún interés ni económico ni empresarial”. “La misión y visión yo la leí en la página web y me parece muy bien ya que se mantiene y no pierde vigencia. Esto se evidencia también ante la respuesta del *Sr. Cristian Herzog*, “llevo 5 años trabajando en el sistema y no tengo ni idea de la misión y visión”.
- Al igual que el *Dr. Antonio Chedraui* que siendo el Director Administrativo del sistema, asegura saber cuál es la misión y visión pero no supo explicarla, “siempre son positivas, ir adelante en todos los proyectos... La radio y la televisión siempre van de la mano de los estamentos de la UCSG”.
- En relación directa de los medios con la Universidad, La *Dra. Priscila Parker*, señala como punto importante en cuanto al sentido de pertenencia que “la radio y la televisión tienen un gran respaldo que es el de pertenecer a la universidad católica ese es su mayor peso”.
- A criterio del *Mgs. Efraín Luna*, la misión y visión de la universidad si se plasma en la que posee la radio al formar profesionales éticamente responsables, asegura “estamos tratando de apegarnos a lo que dice la constitución la universidad y es difícil porque la gente no está acostumbrada”. Señala también que es responsabilidad de cada jefe que su departamento sepa la misión y visión “falta mayor difusión ya

que una empresa que quiere certificar una norma ISO debe hacer que sus empleados sepan hacia donde van”. Con relación a lo que marca la diferencia entre este medio con otros dijo, “aquí no hay beneficio para nosotros mismos, vemos más allá, es trabajar con el fin de beneficiar a los demás”.

- “No todos conocen la misión y visión de la empresa, habría que comenzar a socializarlos”, enfatizó el *Ing. César Moreno*, “Hay una gran diferencia, nosotros hacemos televisión educativa y los otros medios hacen comunicación que no necesariamente tiene que ser educativa, pero si la transmisión de la tecnología puede ser idéntica, el producto es totalmente distinto”. En esto coincide la *Ing. María Laura Roche*, “Nos mantenemos en la misma línea de la misión y visión de la universidad y de la empresa como tal. Seguimos con nuestros objetivos iniciales y a partir de eso como empresa nos seguimos encaminando. “nuestra institución nos muestra también lo que somos”. “Somos un canal de la academia por tanto nace de conocimiento y gracias a eso y al contacto con la comunidad” “entonces tu sabes la diferencia nosotros formamos conocimiento, conciencia, nosotros formamos nosotros no somos un medio de comunicación, sino un medio de exportación por la academia de formación”
- Mientras que el *Lic. Patricio Flores*, si se refirió a la incursión de los estudiantes en UCSG R-TV “bueno la misión y visión es educar de una manera entretenida por medio de la radio y de la televisión a la comunidad en general, dando énfasis sobre todo a la posibilidad de que los estudiantes los jóvenes sean los que los protagonistas de esta educación hacerlo de una manera profesional con calidad y con contenido que ayuden a entretener también a la comunidad”
- La *Sra. Karola Herrera* aseguró que jamás le dijeron la misión y visión de la empresa, tampoco manual de funciones y la *Lic. Nancy Mosquera* recuerda la esencia del texto que ha leído durante los años que lleva trabajando aquí, “recordar al pie de la letra no, pero si sé que es crear vínculo con la comunidad, educar a la comunidad y los vínculos con los estudiantes, eso es lo esencial”.

PROCESOS FUNCIONALES

- A juicio del Ab. Alberto Franco, el medio televisivo no posee un manual de funciones con esto coincide el Mgs. Efraín Luna quien señaló que este debería plasmarse, formalizarse y socializarse a nivel general. Ante esto se le debe sumar que el Dr. Antonio Chedraui se refirió a que se está realizando un manual de procedimientos puesto que se viven muchos cambios dentro de la empresa y esto debe verse reflejado en las funciones de cada departamento.
- Por otro lado las áreas que poseen uno de estas guías son a breves rasgos el de Producciones, Marketing. Y el único que cumple con este requisito es el área de operaciones que según el *Ing. César Moreno* afirma que el departamento “es el eje central y que el manual es aplicable para todos en general”.
- En cuanto a la evaluación empresarial así como la realización de un FODA, no se ha realizado según lo indicó el director de la entidad, puesto que esta idea de UCSG R-TV fue propuesta con buenas ideas, y se ha ido manteniendo de esta manera.
- Para *Cristian Herzog* el organigrama propuesto desde un principio está bien conformado así como lo explicó *Patricio Flores*, el organigrama no debe ser lo único que prima para saber que funciones debes realizar, “más bien todos cumplen con las funciones y todos deben colaborar con los demás departamentos”

COMUNICACIÓN INTERNA

- La comunicación interna es directa según varios de los entrevistados como el *Ab. Alberto Franco*, *Cristian Herzog*, quienes también insisten que la utilización de este tipo de comunicación es efectivo es decir se puede reunirse y planificar de manera más práctico, aunque a decir de *Dr. Antonio Chedraui* “no es necesario realizar reuniones de planificación” puesto que para eso cree conveniente que hablar personalmente es lo mejor.
- Contrario a este comentario, el *Mgs. Efraín Luna* “debería haber reuniones periódicas dentro del departamento. Falta socializar un

poco más los proyectos, más no ir de a poco a poco” pese a que en su departamento si se utiliza la comunicación cara a cara.

- Otro de los implementos que es utilizado dentro de la comunicación interna son los memos, correos electrónicos así lo dijeron el resto de entrevistados. Lo que sí es mal visto por parte de los jefes departamentales es que las reuniones de planificación deberían ser más periódicas, así lo señalan *Carlos Alberto Rivera*, *Priscila Parker* y *Ma. Laura Roche* “las reuniones no hay día ni hora exacta pero cuanto lo amerite se las hace”; no esperar a que sea de alguna índole más bien hacerlo habituales.

CLIMA LABORAL

- Para el director de la entidad *Ab. Alberto Franco*, hay personal de la empresa que confunde la amistad con el abuso.
- A juicio de *Cristian Herzog* la distancia entre radio y televisión se va acortando puesto que trabajan en conjunto en varios proyectos, y señala también que la colaboración es buena a pesar de que muchas veces no hay acuerdos en cuanto a ideas.
- Así como lo dijo también *Nancy Mosquera* que el clima laboral es llevadero, y que el deseo de trabajar en el personal es buena y de muy alto profesionalismo aunque se cuente con gente joven. Para el *Dr. Antonio Chedraui* es vital trabajar en equipo a pesar de que existe más de 50 personas entre estudiantes, trabajadores y practicantes; muy aparte de esto dijo que es necesario que la entidad tenga un día de integración y que el trato es buena así como la colaboración.
- Para algunos como la *Dra. Priscila Parker*, la integración y colaboración dentro de la empresa necesita un poco más de acercamiento, con esto coincide la *Ing. Ma. Laura Roche* quien dice que no hay integración total “yo soy un grupo de a uno”. Pero que la relación interpersonal es buena, más no excelente.
- El *Mgs. Efraín Luna* señaló que dentro del departamento que dirige la integración es excelente y que “es muy familiar”, aunque hace faltan reuniones de integración. En cuanto a la colaboración señaló que

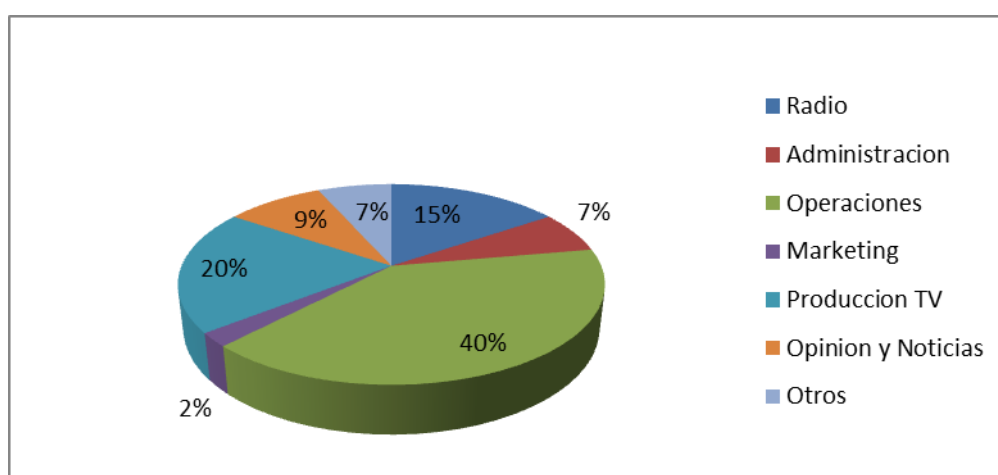
muchos de los trabajadores realizan actividades fuera de sus funciones específicas. A esto se le suma lo que dijo *Carlos Alberto Rivera* que como toda familia hay diferencias, pero que muchos en la empresa lo han superado y sigue intacta la colaboración. También con esta opinión coincide el *Pdsta. Andrés Molina* quien dijo que los departamentos son muy colaboradores y que “La unión y la amistad es más por departamentos”.

- Para el *Ing. César Moreno* la colaboración entre las áreas es muy buena aunque hay que mejorar ciertos aspectos entre ellos la de integrarse más y el poder hablar un poco más sobre los problemas para poder socializarlos y solucionarlos. Respecto a la colaboración concuerda *Lcdo. Patricio Flores* ya que afirma que se llevan bien “somos una familia”, y que esta apertura lo inicio el director de radio, pero señala que a veces el recurso económico, causa estrés entre los empleados trayendo como consecuencia un malestar y esto influye mucho en la colaboración interdepartamental.

4.1.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1.- DIVISIÓN DEL PERSONAL POR ÁREAS DEPARTAMENTALES

Departamentos	#	%
Radio	5	11
Administración	3	7
Operaciones	18	40
Marketing	0	0
Producción TV	9	20
Opinión y Noticias	5	11
Otros	5	11
TOTAL:	45	100



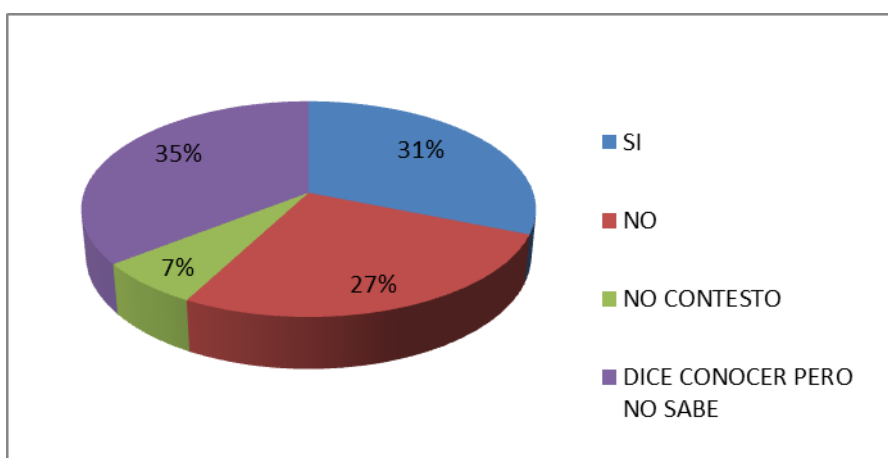
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

El resultado de esta pregunta revela que el departamento más grande a nivel general es el de Operaciones, con un 40% de personal, seguido de los departamentos de Producción de televisión así como el de radio con un 20% y 15% respectivamente, el de menos personal es el departamento de Marketing con un 2%.

2.- CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

Categorías	#	%
SI	14	31
NO	12	27
NO CONTESTO	3	7
DICE CONOCER PERO NO SABE	16	35
TOTAL:	45	100



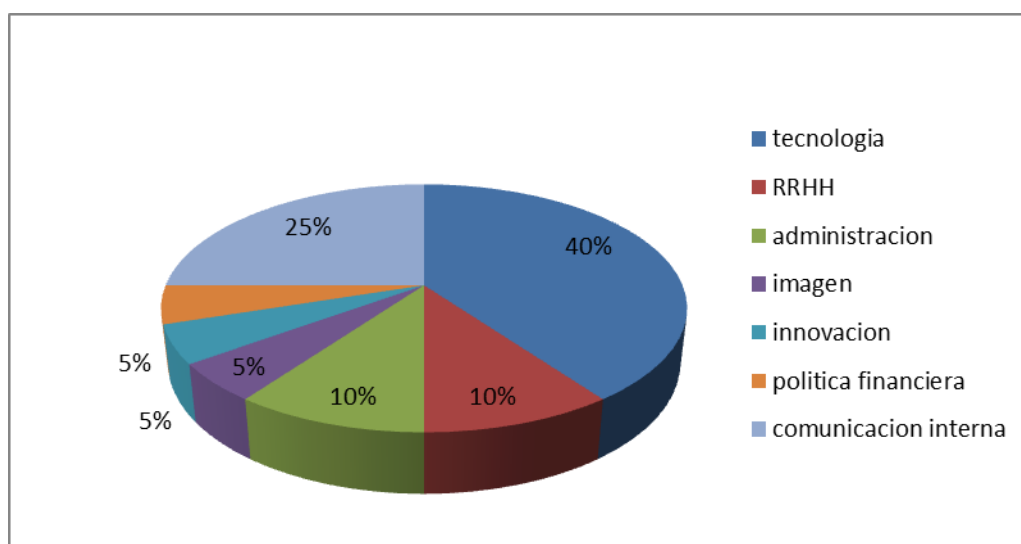
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Se evidencia que la mayoría del personal confiesa no conocer el año de creación de la empresa ni la fecha de emisión al aire por primera vez. Paradójicamente hay un 35% dice conocer pero al contestar el año en específico no lo saben. El resto que pertenece al 7% no contesto esta pregunta.

3.- FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Categorías	muy fuerte	fuerte	regular	debil	muy debil	no contesto	TOTAL	%
Tecnología	8	32	2	2	0	1	45	40
RRHH	2	13	21	6	1	2	45	10
Administración	2	17	18	6	0	2	45	10
Imagen	1	6	25	9	2	2	45	5
Innovación	1	15	18	8	1	2	45	5
Politica financiera	1	5	21	12	4	2	45	5
Comunicación interna	5	5	20	11	2	2	45	25



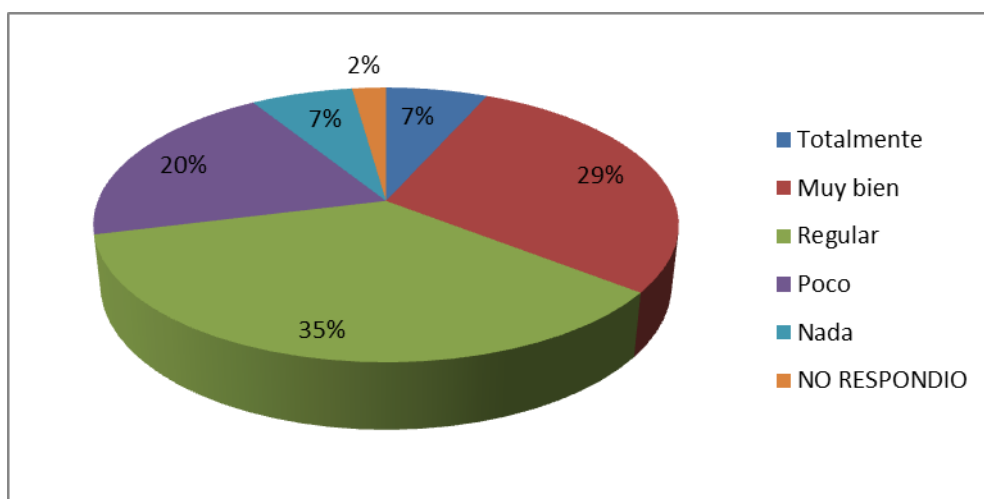
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Entre las fortalezas que muestra la compañía se evidencia el equipamiento tecnológico (40%) que posee tanto la radio como el canal. Es importante resaltar que el ámbito de la comunicación interna (25%) es el segundo punto fuerte señalado por el universo de la población.

4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Categorías	#	%
Totalmente	3	7
Muy bien	13	29
Regular	16	35
Poco	9	20
Nada	3	7
No respondió	1	2
TOTAL:	45	100



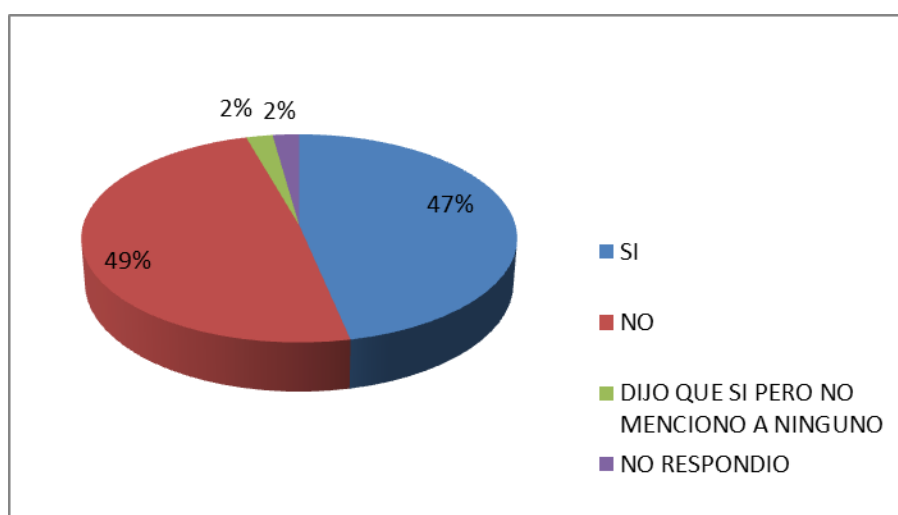
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Como lo refleja el gráfico el 35% por ciento de los miembros de la empresa conocen muy poco el organigrama, cargos y funciones específicas de la entidad. Si a esto le sumamos el 20% que equivale a poco y 7% nada, del 100% solo el 29 dice conocer muy bien la estructura organizacional de la compañía.

5.- SENTIDO DE PERTENENCIA

Categorías	#	%
Si	21	47
No	22	49
Dijo que si pero no mencionó a ninguno	1	2
No respondió	1	2
TOTAL:	45	100



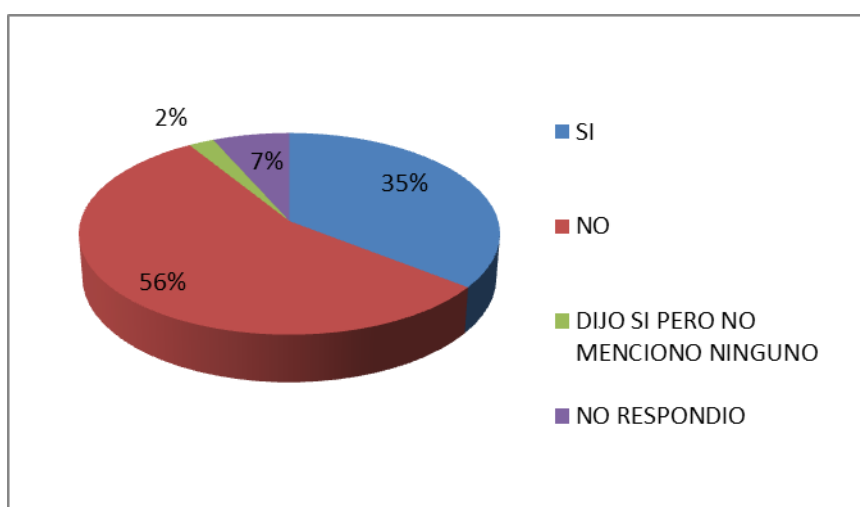
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Esta pregunta refleja que, según los encuestados la mitad del personal conoce la misión y visión (47%) y la mitad no la conoce (49%). Mientras un 2% se abstuvo de contestar esta pregunta.

6.- VALORES DE UCSG RADIO - TELEVISIÓN

Categorías	#	%
Si	16	35
No	25	56
Dijo si pero no mencionó ninguno	1	2
No respondió	3	7
TOTAL:	45	100



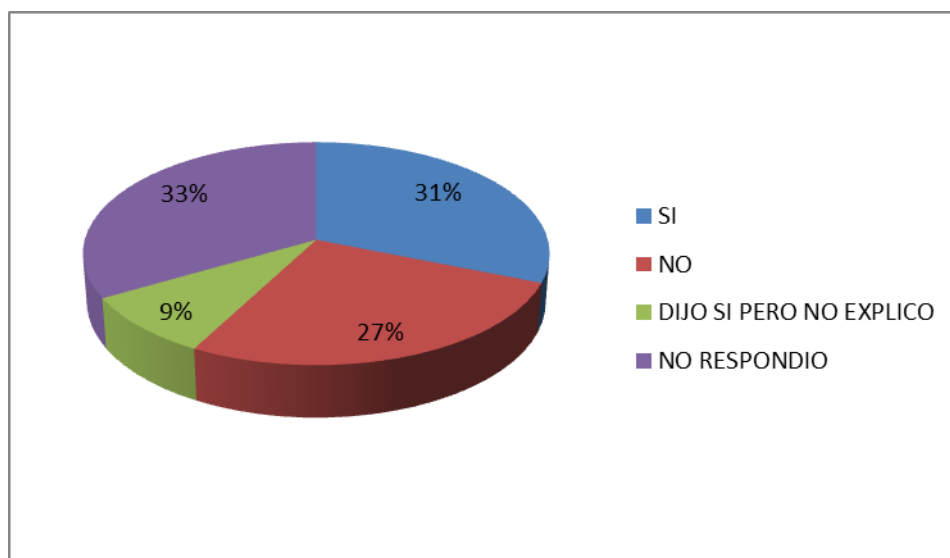
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Los valores empresariales que fomenta la organización no son conocidos por la mayoría del personal (56%). Mientras que el 35% asegura que si conocen los valores que promueve la empresa. Un 7% no contesto esta pregunta mientras que el restante 2% dijo conocerla pero no los mencionó.

7.- DESEMPEÑO DE VALORES

Categorías	#	%
Si	14	31
No	12	27
Dijo si pero no explicó	4	9
No respondió	15	33
TOTAL:	45	100



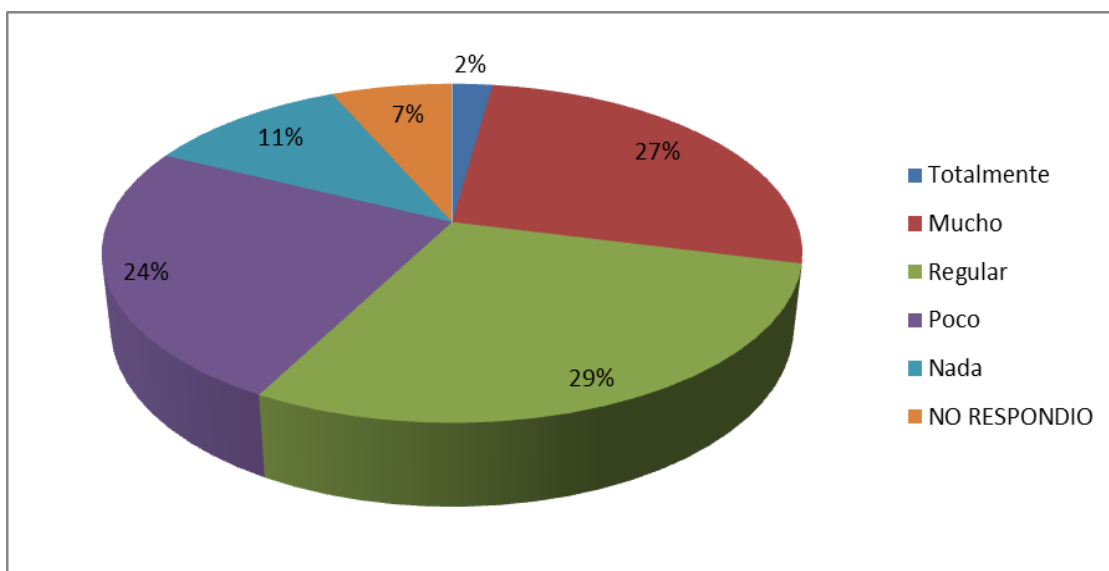
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

El 33% de los empleados no respondieron si se cumple o no los valores en la empresa, mientras que el 31% de los empleados de la empresa a pesar de no conocer los valores de la empresa, señalaron que estos si son cumplidos en su área de trabajo.

8.- PLANIFICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

Categorías	#	%
Totalmente	1	2
Mucho	12	27
Regular	13	29
Poco	11	24
Nada	5	11
No respondió	3	7
TOTAL:	45	100



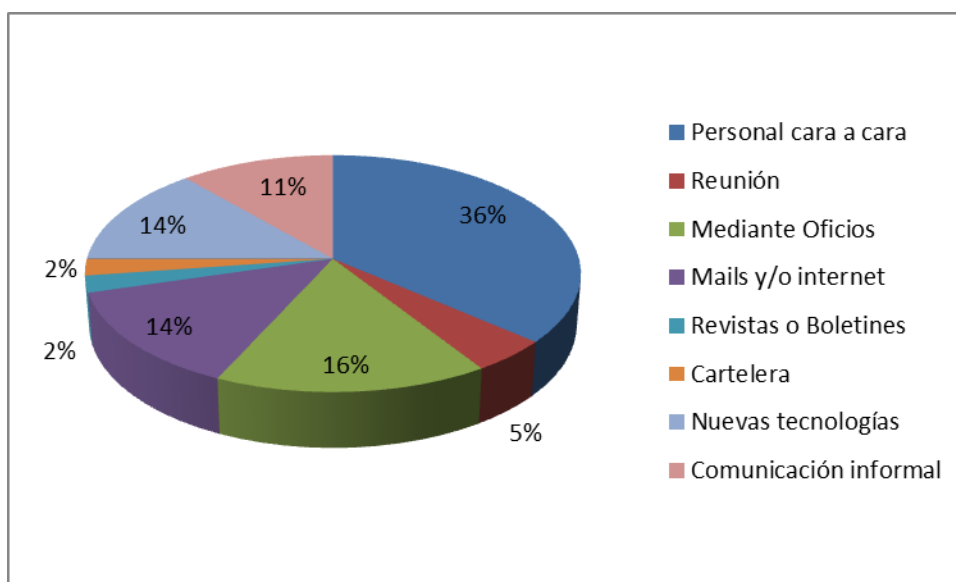
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Solo el 29 % de los subalternos de UCSG Radio- Televisión dijeron que el conocimiento de las planificaciones dentro de UCSG y el departamento es regular, seguido de quienes aseguraron que es poco regular (24%) y muy regular (27%) y el 2% señaló que conoce nada de esta planificación.

9.- COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Tipo de Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NO RESP.	TOTAL	%
Personal cara a cara	2	0	0	0	4	2	3	10	7	16	1	45	36
Reunión	3	3	4	5	9	2	5	5	5	2	2	45	5
Mediante Oficios	3	4	5	2	3	4	5	3	7	7	2	45	16
Mails y/o internet	6	2	4	3	4	3	4	5	5	6	3	45	14
Revistas o Boletines	18	1	5	5	5	4	1	1	1	1	3	45	2
Cartelera	6	6	4	4	7	3	1	6	4	1	3	45	2
Nuevas tecnologías	12	3	4	3	3	2	1	6	2	6	3	45	14
Comunicación informal	6	4	5	4	5	3	4	0	6	5	3	45	11



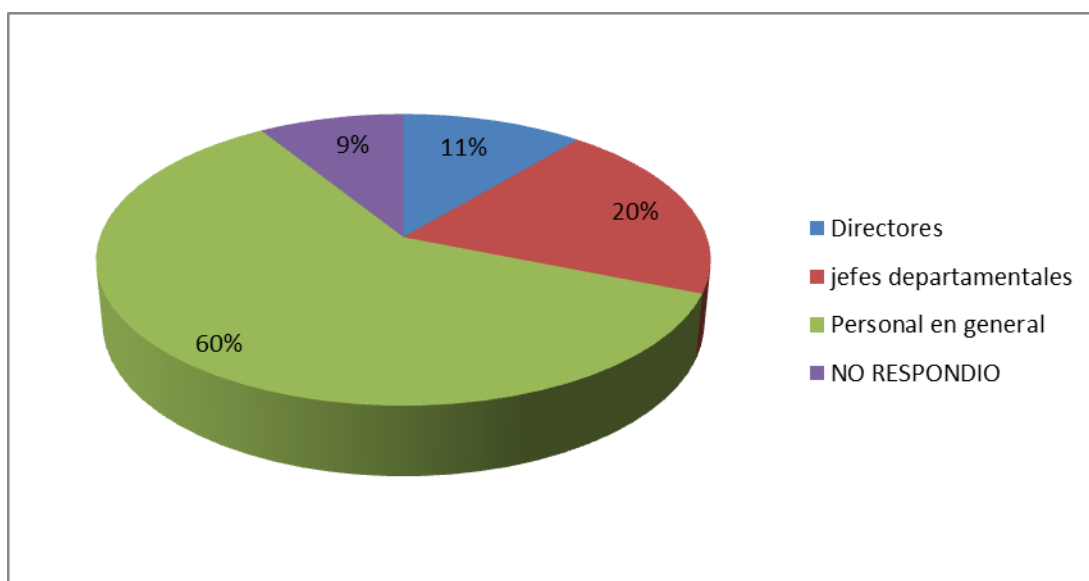
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

La comunicación interna dentro de la empresa es señalada como directa cara a cara según los empleados de la misma con un 36%, seguida la opción de oficios con un 16%. El 14% de la población mencionó que lo hace a través de los mails y/o internet y el otro 14% dice usar las nuevas tecnologías incluyendo (chats, messenger, whatsapp). La comunicación informal es utilizada en un 11% y solo el 5% le dan espacio a la comunicación en reuniones. En tanto que las menos utilizadas son las carteleras y boletines con un 2% cada una.

10.- FORMA DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADA

Categorías	#	%
Directores	5	11
Jefes departamentales	9	20
Personal en general	27	60
No respondió	4	9
TOTAL:	45	100



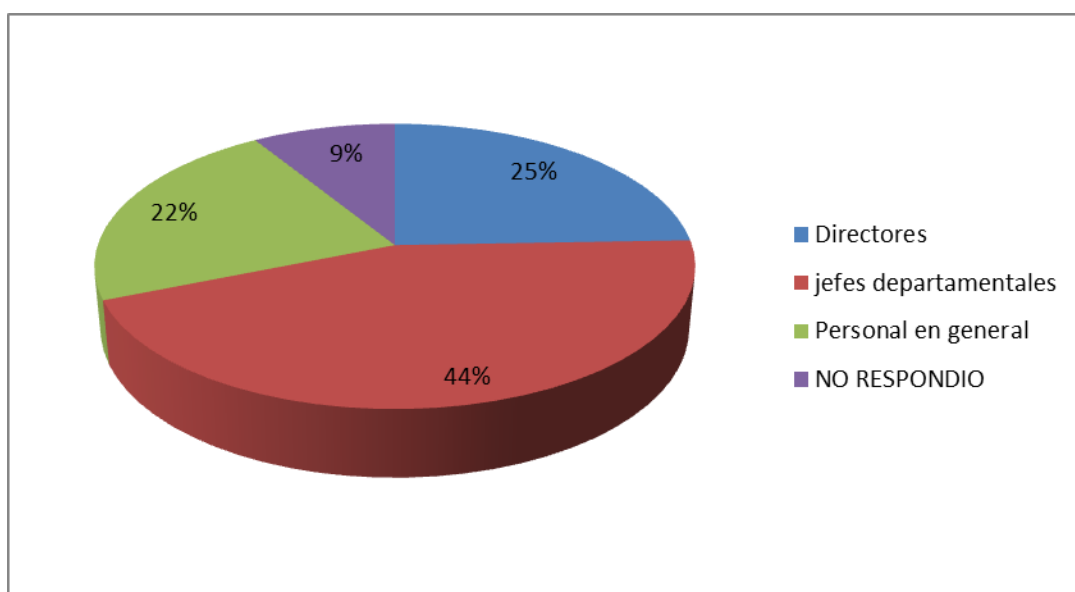
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Una de las mayores forma de comunicación más utilizada por todo el personal entre ellos los jefes y subalternos es la de directa (cara a cara) señalada por el 60% de los encuestadores, seguida de quienes aseguran reciben información de su jefe inmediato departamental con el 20%. El 9% de la población no respondió la pregunta.

11.- INTERACCIÓN COMUNICATIVA

Categorías	#	%
Directores	11	25
Jefes departamentales	20	44
Personal en general	10	22
No respondió	4	9
TOTAL:	45	100



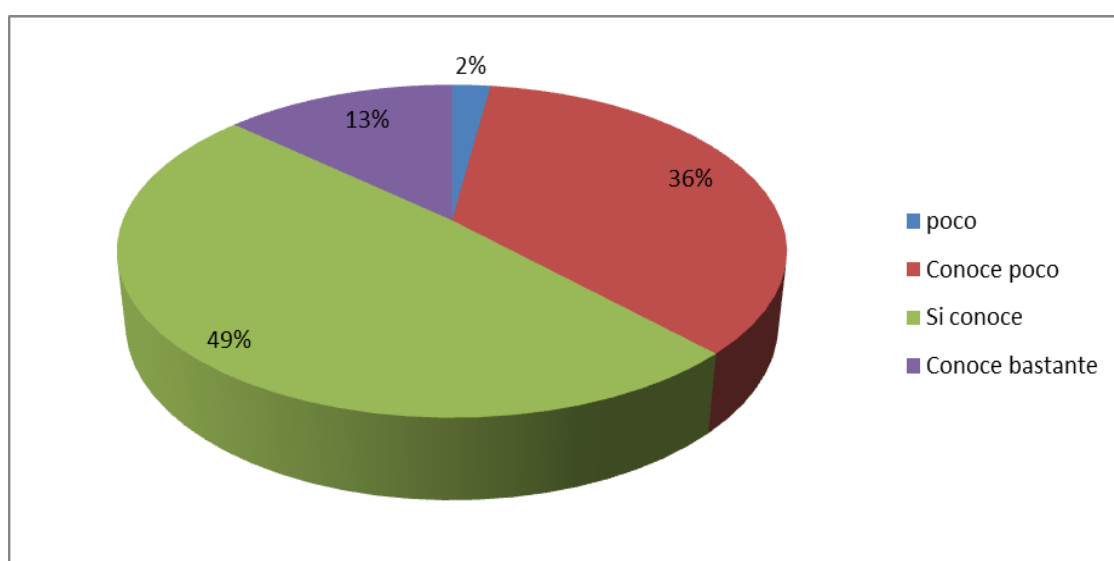
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

El 44% de los encuestados dicen que las actividades, demás proyectos y resoluciones son conocidas por los jefes departamentales, a ellos se les fue adjudicada esta función de informar sobre asuntos generales, seguido de los Directores con el 25% y de todo el personal en general con el 22%.

12.- CONEXIÓN: DIRECCIÓN GENERAL CON CADA DEPARTAMENTO

Categorías	#	%
poco	1	2
Conoce poco	16	36
Si conoce	22	49
Conoce bastante	6	13
TOTAL:	45	100



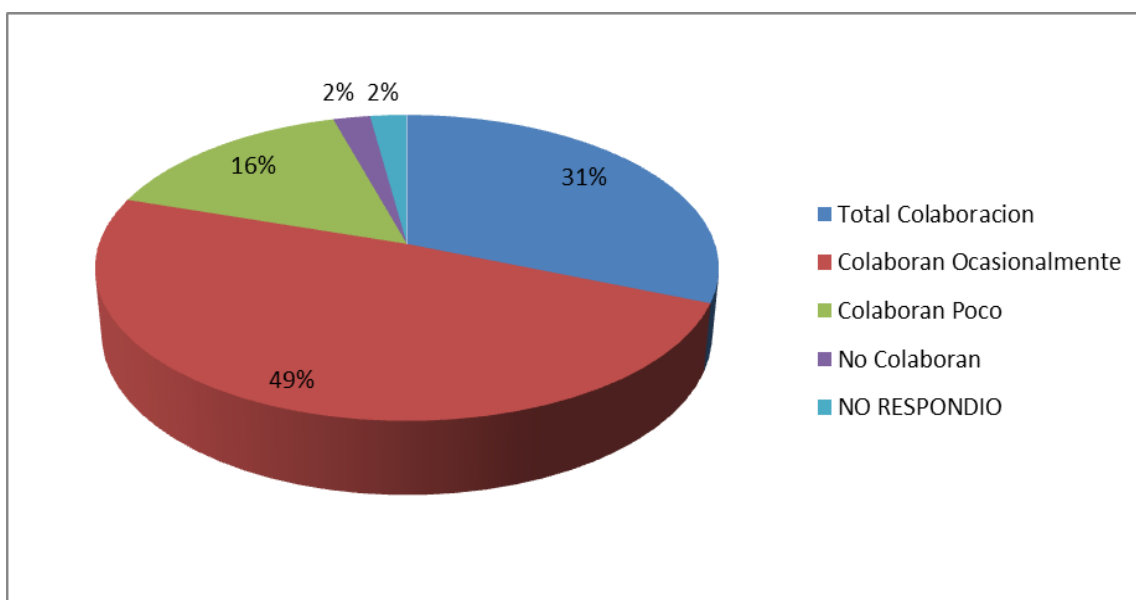
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Para los encuestados el 49% creen que el director general si conoce todo lo que pasa dentro de cada una de las áreas o departamentos de la empresa, el 36% dice que el directivo conoce poco, el 13% conoce bastante; mientras que solo el 2% dice que es poco lo que sabe el director general de la entidad.

13.- COOPERACIÓN ÁREAS DEPARTAMENTALES DE UCSG R – TV

Categorías	#	%
Total colaboración	14	31
Colaboran ocasionalmente	22	49
Colaboran poco	7	16
No colaboran	1	2
No respondió	1	2
TOTAL:	45	100



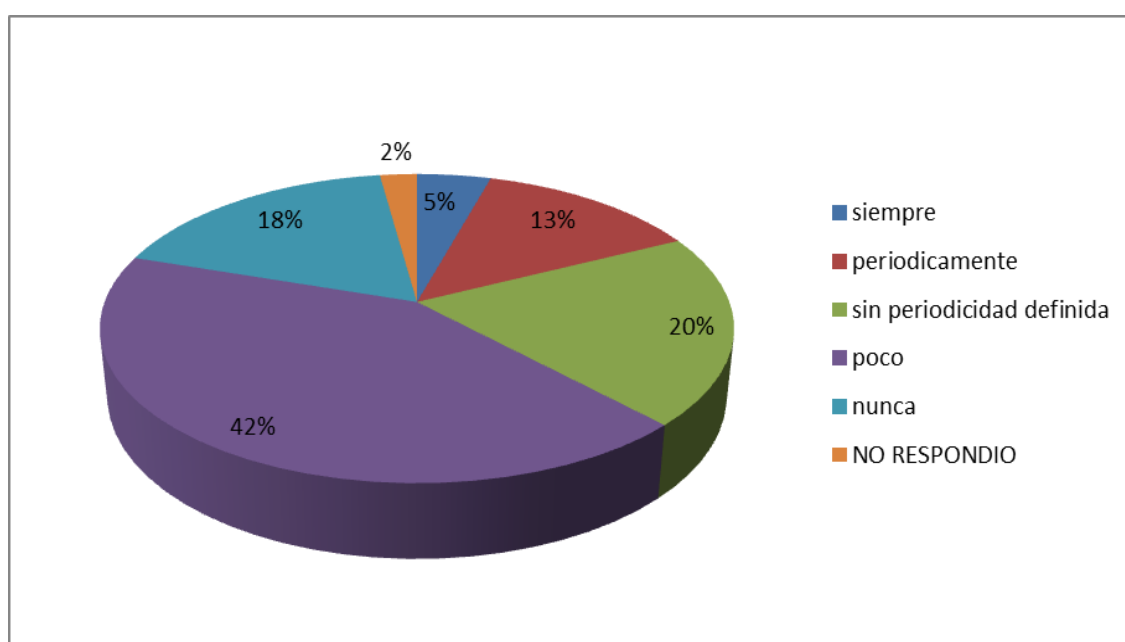
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

La colaboración entre las distintas áreas es ocasional según el 49% de los encuestados, seguido de quienes opinan que la colaboración es total (31%). A diferencia del 2% que señalan total colaboración, aunque dentro de este mismo porcentaje no quiso responder. El 16% de los encuestados señalaron que se colabora poco dentro de los departamentos.

14.- INFORMACIÓN EMPRESARIAL

Categorías	#	%
Siempre	2	5
Periódicamente	6	13
Sin periodicidad definida	9	20
Poco	19	42
Nunca	8	18
No respondió	1	2
TOTAL:	45	100



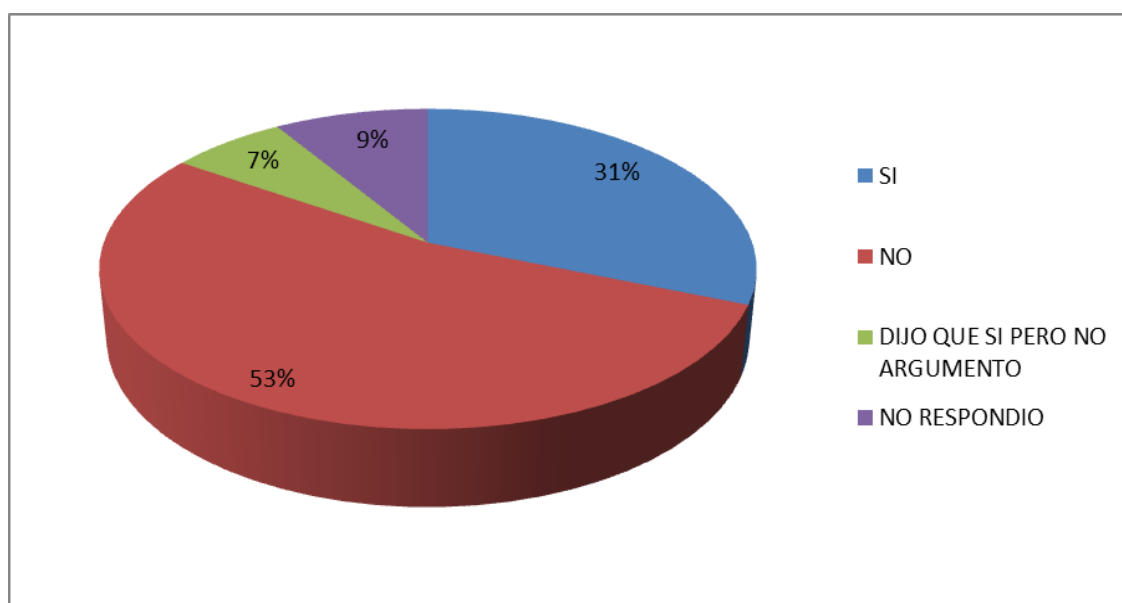
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

La información sobre la empresa y todo su contexto es recibida como poca por un 42%, seguida de la opción que indica que no hay periodicidad definida con el 20% y los que aseguran que nunca hay conocimiento con el 18%; por otro lado el 13% afirma que la información recibida es periódica, en tanto que el 5% dice que siempre recibe información; en este apartado solo el 2% no respondió la pregunta.

15.- CAMBIO DE EMPRESA

Categorías	#	%
Si	14	31
No	24	53
Dijo que si pero no argumento	3	7
No respondió	4	9
Total:	45	100



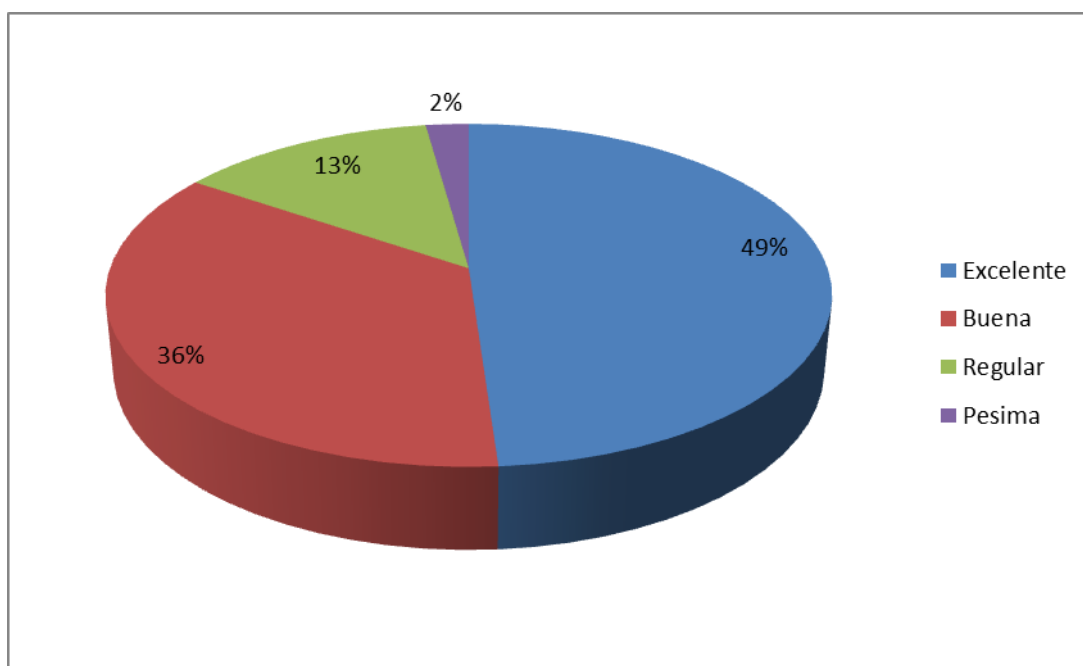
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

El 53% dijo que no se cambiaría de trabajo y se encuentra en condiciones favorables para continuar dentro de la entidad. Y el 7% dijo que no se cambiaría pero no argumento la razón por la que si se quedarían en la empresa. Sin embargo el 31% afirmó que si lo haría mientras que el 9% no respondió al cuestionamiento.

16.- RELACIÓN JEFE INMEDIATO - TRABAJADOR

Categorías	#	%
Excelente	22	49
Buena	16	36
Regular	6	13
Pésima	1	2
TOTAL:	45	100



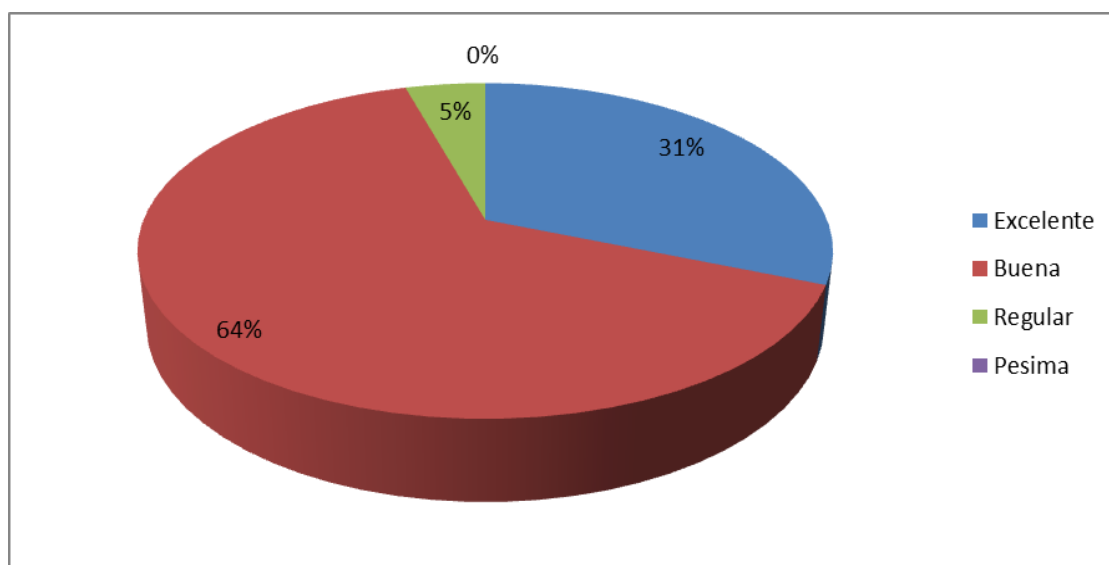
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

El 49% de los encuestados indican que la relación con su jefe inmediato es excelente, en cambio el 36% señaló que era buena, el 13% regular, y solo el 2% afirmó que la relación jefe - subalterno es pésima.

17.- DESEMPEÑO LABORAL

Categorías	#	%
Excelente	14	31
Buena	29	64
Regular	2	5
Pésima	0	0
TOTAL:	45	100



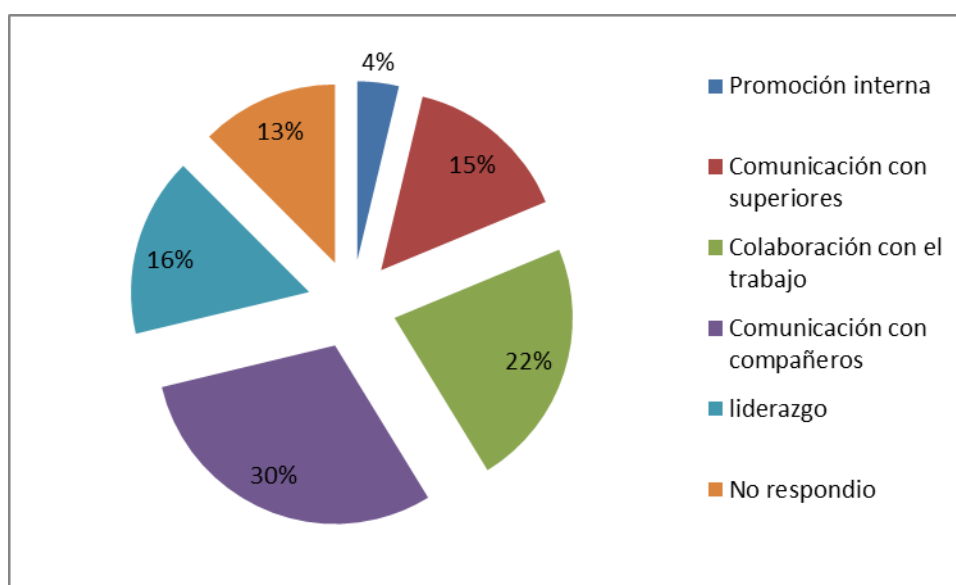
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Para los encuestados el 64% piensa que su jefe departamental ve como buenas el desarrollo de su trabajo, mientras que el 31% cree que su trabajo es visto de manera excelente, y solo el 5% piensa que su trabajo es visto de forma regular.

18.- FACTORES SEGÚN GRADO DE IMPORTANCIA

Categoría	1	2	3	4	5	NO RESP.	TOTAL	%
Promoción interna	6	9	15	8	3	4	45	4
Comunicación con superiores	1	3	14	14	12	1	45	15
Colaboración con el trabajo	0	4	5	16	18	2	45	22
Comunicación con compañeros	0	4	8	8	24	1	45	30
liderazgo	0	6	9	15	13	2	45	16



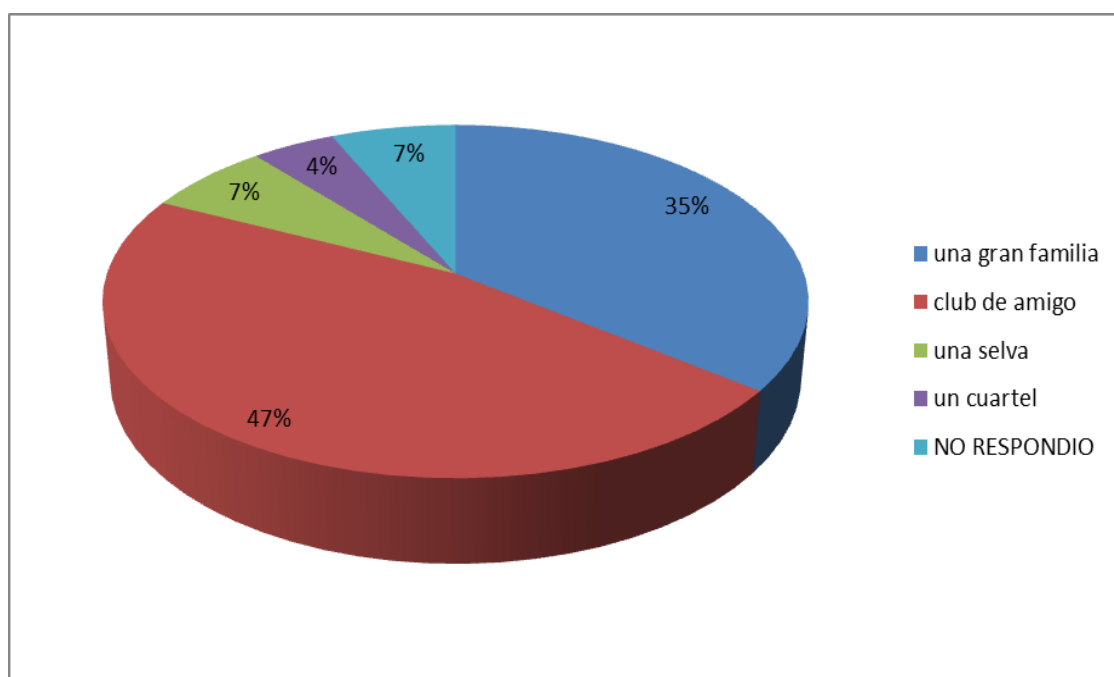
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

Los factores en la empresa como la comunicación con los compañeros, es señalada por el 30% de la población encuestada la de mayor importancia, seguida por la colaboración en el trabajo con un 22% y el liderazgo con un 16%. Mientras que solo el 15% ve como un factor importante la comunicación con sus superiores, seguido por el 4% de promoción interna. El 13% de los encuestados no contestó la pregunta.

19.- CLIMA LABORAL

Categorías	#	%
una gran familia	16	35
club de amigo	21	47
una selva	3	7
un cuartel	2	4
NO RESPONDIÓ	3	7
TOTAL:	45	100



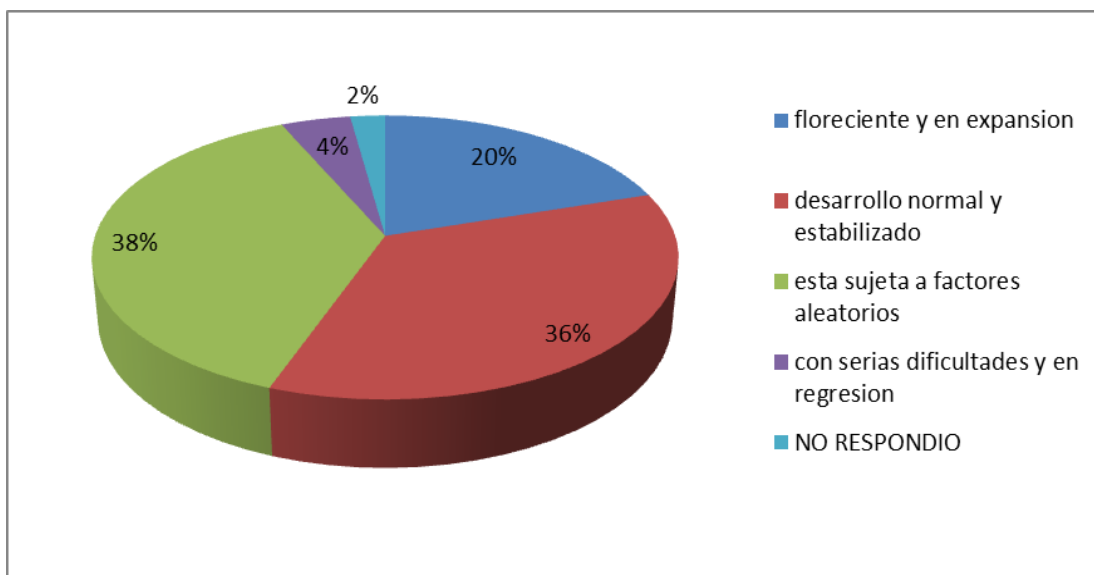
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

El 47% de los encuestados ve como un club de amigos a la entidad que conforma UCSG R-TV, por otro lado el 35% la ve como una gran familia, y el 7% es visto por la población como una selva y el 4% como un cuartel. A esto se le agrega que el 7% no contestó la pregunta

20.- SITUACIÓN ACTUAL DE UCSG R – TV

Categorías	#	%
Florecente y en expansión	9	20
Desarrollo normal y estabilizado	16	36
Está sujeta a factores aleatorios	17	38
Con serias dificultades y en regresión	2	4
No respondió	1	2
TOTAL:	45	100



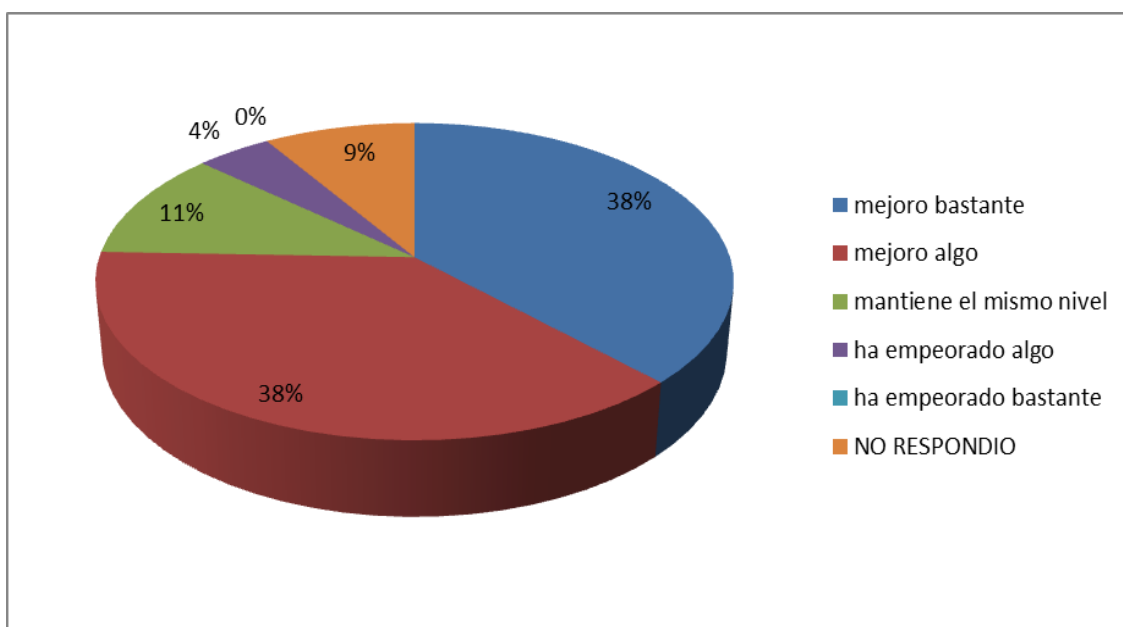
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

El 38% de los integrantes opinan que la situación actual de la empresa depende de factores externos y aleatorios, seguidos del 36% que considera que en estos años la situación ha sido normal y estabilizada. En tanto que el 20% es vista como floreciente y en progresiva expansión y el 4 % la considera como dificultoso y en regresión.

21.- DESARROLLO DE LA EMPRESA

Categoría	#	%
Mejóro bastante	17	38
Mejóro algo	17	38
Mantiene el mismo nivel	5	11
Ha empeorado algo	2	4
Ha empeorado bastante	0	0
No respondió	4	9
TOTAL:	45	100



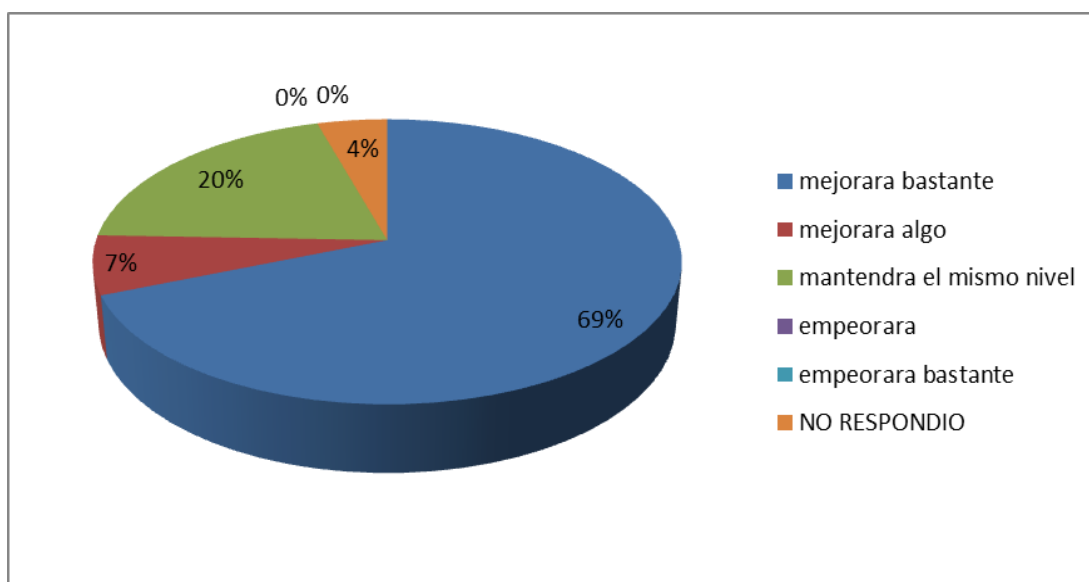
Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

En igual número de porcentaje (38%) los integrantes de la organización opinan que se ha mejorado en algo y que se ha mejorado bastante en estos últimos años. El 11% cree que se mantiene en el mismo nivel el 4% señala que algo ha empeorado mientras que el 9% no quiso responder a la pregunta.

22.- UCSG R- TV A FUTURO

Categoría	#	%
Mejorará bastante	31	69
Mejorará algo	3	7
Mantendrá el mismo nivel	9	20
Empeorara	0	0
Empeorara bastante	0	0
No respondió	2	4
TOTAL:	45	100



Realizado por: Daniela Espinoza

Explicación:

El 69% de la empresa confía en que la compañía mejorará bastante en el futuro, lo que demuestra el optimismo de sus integrantes. Mientras que el 20% dice tendrá el mismo nivel, el 7% señala que mejorará algo y solo el 4% no respondió.

4.1.4 FACTORES CLAVES DE LA INVESTIGACION

En el siguiente apartado se da a conocer los aspectos más importantes que se dieron a notar en el desarrollo de la investigación así como la síntesis de los resultados de la evaluación realizada a la empresa, basados en los indicadores y variables establecidos en el marco metodológico.

Dichos factores darán una perspectiva más amplia de lo que se derivó, de acuerdo a todos los instrumentos utilizados, observación, entrevistas y encuestas, para llegar al propósito de este proyecto: el Diagnóstico Situacional de las áreas departamentales de UCSG Radio - Televisión.

➤ V1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

- En la fase de observación se evidenció que la estructura actual del sistema de radio y televisión ha cambiado con el pasar de los años; sin embargo, el organigrama institucional sigue siendo el mismo, no ha variado.
- El 35% por ciento de los miembros de la empresa conocen muy poco el organigrama, cargos y funciones específicas de la entidad.
- Los Directores aseguran que están trabajando en la creación de una estructura actualizada de la compañía.
- El Director General menciona que el medio se divide en 4 áreas, la más fuerte es Operaciones y compite con Producción y luego tenemos el Departamento Administrativo.
- La documentación oficial y el sondeo demuestran que UCSG Radio - Televisión se compone de 8 unidades.
- Para Cristian Herzog las funciones propuestas desde un principio está bien conformadas.
- Con un 38% los trabajadores manifiestan que el desarrollo de la institución depende de factores externos.
- El organigrama no debe ser lo único que prime para saber que tareas debes realizar, mencionó Patricio Flores.

➤ **V2. NIVEL DE FUNCIONALIDAD DE CADA DEPARTAMENTO**

- A juicio del Ab. Alberto Franco, el canal no posee un manual de funciones.
- El Mgs. Efraín Luna señaló que debería existir un instructivo de obligaciones a cumplirse y plasmarse, formalizarse y socializarse a nivel general.
- El único que tiene este requisito es el área de Operaciones.
- El Director Administrativo, Dr. Antonio Chedraui indica que este tipo de documento institucional está en proceso de creación, más no se mostró evidencia de aquello.
- Las entrevistas aseguran que existe falta de recursos económicos y un adecuado manejo de éstos.
- El Sr. Cristian Herzog, Director de Producción y Programación de UCSG-RTV menciona que los trámites burocráticos entorpecen la agilidad de los procesos y esto tiene relación directa con la falta de presupuesto propio.
- La Dra. Priscila Parker, Jefe Unidad Marketing, afirma que la falta de equipos y personal ocasiona que el medio no marche adecuadamente.
- Solo el 29 % de los subalternos de la empresa dijeron que el conocimiento de las planificaciones dentro de la universidad y el departamento es regular.
- La cooperación entre las distintas áreas es ocasional según el 49% de los encuestados, seguido de quienes opinan que la colaboración es total (31%).
- El proceso de observación hizo evidente que los trabajadores no conocen a profundidad cuál es su función específica ni la de sus compañeros.

➤ **V3: CLIMA LABORAL**

- Para el Director de la entidad Ab. Alberto Franco, hay personal que confunde la amistad con el abuso.

- El apoyo entre las distintas unidades es ocasional según el 49% de los miembros, seguido de quienes opinan que es total (31%).
- Las entrevistas y observación revelan que este recelo se presenta entre departamentos. Colaboradores aseguran que dentro de su unidad el clima es bueno.
- Así mismo, se aprecia que un 22% de los sondeados expresan que la relación interdepartamental es buena.
- Mediante las guías de observación se evidenció que los jefes mantienen una buena relación entre sí pero siempre buscan protagonismo en cuanto a la calidad de trabajo que puede presentar cada área.
- Dentro de cada división se maneja una satisfacción por el trato con los superiores inmediatos con un 49% como excelente y un 36% como buena.
- El Lic. Patricio Flores, Jefe de Posproducción añade que hay una altísima predisposición en cuanto a lo profesional, a lo técnico, a lo de producción y en cuanto a las relaciones personales y sentimientos.
- Los miembros del sistema en las encuestas mencionan que el ambiente es de una gran familia en un 35% y como un club de amigos en un 47%.
- El 53% dijo que no se cambiaría de trabajo y se encuentra en condiciones favorables para continuar dentro de la entidad.
- Sin embargo, mediante observación, en los pasillos de la empresa las quejas sobre la retribución económica se manifiesta entre compañeros de trabajo.
- Mientras que una de las cabezas de la entidad, el Director Administrativo, Dr. Antonio Chedraui, asegura que tiene todo bien organizado en cuanto a recursos económicos y que todo el tiempo y en todas partes se requieren medios para el emprendimiento de nuevos proyectos por lo que esto resulta un limitante.
- En cuanto a los materiales de trabajo según se pudo ver en las guías muchos de los empleados se quejan porque no tiene los implementos

completos y que no hay capital para dichos instrumentos, es lo que siempre obtienen como respuesta de sus superiores.

- Algunos de los subalternos y jefes solo trabajan con lo que tienen, más no con lo suficiente.

➤ **V4: COMUNICACIÓN INTERNA**

- El Ab. Franco, Director de Radio – Televisión afirma que la comunicación interna es integral, de manera verbal – directa, no hay reuniones programadas, salvo cuando lo amerita el tema.
- Mediante la guía de observación se corroboró esta afirmación, además se pudo apreciar que la comunicación formal es utilizada por jefaturas; sin embargo, los subordinados muestran preferencia por la comunicación directa, cara a cara.
- Lo que es corroborado en las encuestas con el 60%.
- La retroalimentación es limitada puesto que solo a los jefes se les comunica enteramente los proyectos, los subordinados solo acatan la concepción de estos.
- La comunicación interna dentro de la empresa es señalada como directa cara a cara según los empleados de la misma con un 36%, seguida la opción de oficios con un 16%.
- En las encuestas un 44% de los empleados señalan que solo los superiores son los considerados en la toma de decisiones sobre los nuevos proyectos y que los subordinados solo se limitan a acatar órdenes.
- Un 42% manifiesta que no hay periodicidad en cuanto a reuniones, por el contrario reina la informalidad para el manejo de información. El mismo porcentaje revela que los empleados reciben poca información de la empresa.
- El Mgs. Efraín Luna, Director de UCSG Radio, mencionó: “Somos un equipo pequeño y no necesitamos en general manuales de formación para comunicarnos”.

➤ **V5: IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

- El conocimiento sobre valores, misión y visión de la empresa es una falencia evidente dentro de la entidad.
- El Sr. Herzog, Director de Producción y Programación del canal, indica “llevo 5 años trabajando en el sistema y no tengo ni idea de la misión y visión”.
- El Dr. Antonio Chedraui que siendo el Director Administrativo del sistema, asegura saber cuál es la misión y visión pero no supo explicarla.
- El 35% del personal encuestado menciona conocer la misión y visión de la empresa sin embargo al preguntarla no la dicen.
- Un 27% más confiesa no saberla, lo que suma un 62% de desconocimiento del estamento de la compañía sin tomar en consideración a un 7% que no se manifestó.
- En cuanto al año de salida al aire tanto de radio como de la televisión, un 35% dice conocerlo pero al contestar el año en específico no lo saben. El resto que pertenece al 7% no lo saben.
- Los valores empresariales que fomenta la organización no son conocidos por la mayoría del personal (56%).
- Al entrevistar a las autoridades aseguran que su personal si conoce los valores empresariales existentes.
- Según los datos recabados vía observación, los trabajadores no poseen uniforme ni ningún distintivo que los ligue a la institución.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez presentados los resultados de cada uno de los instrumentos aplicados para la recolección de la información, se realizará la interpretación de la problemática que presenta UCSG Radio – Televisión en cada una de sus áreas. El desarrollo de este capítulo permitirá también conocer cuál es la percepción que poseen los colaboradores de la institución acerca del medio al que pertenecen y qué esperan de sus Directivos; la correlación de cada dato obtenido durante todo el proceso con las variables e indicadores será el punto de partida para el desarrollo del Diagnóstico Situacional de la compañía:

➤ V1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

Partiendo de la visión de Bernardo, Kliksberg (1996) – capítulo 3 – en el que se explica a la organización como un espacio de actividades, cuyo centro es un sistema de coordinación integral con fines comunes; se puede decir, que la base de dicha institución es el esquema estructural diseñado para el desarrollo de tareas específica.

A partir de lo obtenido en el trabajo de campo y tras conocer que los medios de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil poseen un organigrama dividido en 7 áreas, se reflejó que después de 5 años de funcionamiento la entidad necesita hacer una revisión de sus departamentos ya que a lo largo de este tiempo no se han realizado modificaciones a pesar de la creación de nuevas subdivisiones y cargos.

La socialización también es un punto importante que hay que reforzar puesto que el 35% del personal dicen no conocer la estructura de su institución. Esto permitiría el mejor dominio de qué cargos y funciones realizan todos los miembros de la empresa y este factor es clave al momento de agilizar tareas.

Incluso es indispensable que el Director General domine esta área para tener mayor control del desenvolvimiento de cada unidad, ya que las entrevistas muestran que las divisiones más grandes son las más tomadas en cuenta, asegurando incluso que la organización se divide en tan sólo 4 áreas, cuando en la realidad es el doble.

Directores departamentales, aseguran que se está trabajando en esta reestructuración e incluso hay planes de remodelaciones físicas dentro de la empresa, sin embargo, esto no es algo oficial. Existe un borrador de organigrama que posee el Departamento de Administración, pero este no presenta mayores cambios en comparación al actual y además no ha sido aún difundido a los todos los jefes de áreas para que el reordenamiento se realice acorde a las necesidades de toda la compañía.

➤ **V2. NIVEL DE FUNCIONALIDAD DE CADA DEPARTAMENTO**

Una vez analizadas las guías de observación, entrevistas y encuestas y de la mano con la interpretación acerca de la estructura organizacional de la compañía, es necesario plantear una redefinición de la función específica de cada unidad y sus trabajadores a través de un manual de funciones institucional.

UCSG R-TV no posee un documento en el que consten las tareas a realizar por cada empleado, esto lo aseguró la cabeza principal del sistema, el Ab. Alberto Franco; el único que existe fue creado por la iniciativa del Director del departamento de Operaciones, el Ing. César Moreno hace 5 años atrás.

La mayoría de jefes de área reconocen la importancia y vitalidad de crear un instructivo de funciones que rijan para toda la empresa ya que éste no existe, a pesar de que las cabezas de Administración y Producción de televisión aseguran que ya está en proceso, situación que no fue corroborada ya que mediante observación no se obtuvo el adelanto o bosquejo de alguna guía de funciones, general o departamental, que se esté trabajando.

Las instrucciones acerca del cumplimiento de las obligaciones del personal se las da el jefe directo a cada miembro al momento de ser contratado, por lo que éstos solo conocen con exactitud qué ocupaciones deben ellos realizar y tal vez sus compañeros más cercanos; a nivel general no se tiene un conocimiento de qué labores específicas cumplen todos, por lo que una reingeniería de procesos y de la estructura organizacional ayudaría a agilizar las actividades, mejoraría la calidad del producto y aportaría positivamente a una mejora en el flujo comunicativo de la institución.

El nivel de funcionalidad de cada departamento mejoraría también con la creación de nuevos estudios de radio y televisión ya que los actuales no son suficientes por la cantidad de grabaciones que han incrementado durante estos años y esto va de la mano con la reelaboración de la estructura física y organizacional de la compañía.

Es importante también recalcar que la opinión general del equipo de trabajo es que el manejo de los recursos económicos es irregular y que debido a esto se dificulta la producción de muchas tareas, responsabilidad que debería ser re-direccionada y/o especificada también en un manual de funciones.

➤ **V3. CLIMA LABORAL**

A partir de los resultados que mostraron los instrumentos de investigación utilizados para el análisis de este diagnóstico, se demostró que la integración no es del todo satisfactoria, puesto que muchos de los integrantes de la entidad se considera un club de amigos - con el 47- y lo ven como una familia solo el 35%, lo que denota que la unificación interdepartamental es baja, solo se limitan a colaborar, ya que según lo observado y las entrevistas, hay cierto recelo entre áreas, cada una de ellas busca sobresalir a su manera y solo dentro de una unidad específica la integración y la colaboración es total.

Sin embargo, las encuestas demuestran que la colaboración entre unidades de trabajo es ocasional con un 49%, mientras que quienes la consideran de total abarca el 31%. Dentro del clima organizacional de UCSG R-TV, por cada departamento el trato de los jefes hacia sus subalternos es excelente con un porcentaje alto de un 49%, hay quienes lo asocian con la parte emocional del empleado, puesto que la relación es más directa ya que priman las relaciones personales y profesionales.

Por otro lado, un dato clave dentro de este son las quejas que se dan en los pasillos sobre el factor económico, que para varios empleados se ha vuelto constante y no permite el desarrollo satisfactorio de los mismos; sin embargo, esto no se ve reflejado en las encuestas en cuanto a la condiciones favorables para permanecer dentro del trabajo el 53% dice que no se cambiaría, que si permanecería a pesar de las falencias con las que a diario se encuentran los encuestados.

En cuanto a las condiciones físicas de la organización se pudo reflejar que para algunos directores este factor puede ser un limitante a la hora de concebir nuevos proyectos y de poder incrementar la producción, ya que la falta de materiales de trabajo se evidencia en las áreas departamentales y aunque se ha dado a conocer a las autoridades de esta situación algunos creen que la burocracia con la que se manejan dentro de la empresa, no permite el buen funcionamiento.

Así como los subalternos señalaron que este problema conlleva también a la parte administrativa de UCSG R-TV, porque incide en las actividades que realizan a diario puesto que no son abastecidas a cabalidad y se tienen que conformar con lo que tienen y no con lo que deberían tener como todo medio de comunicación, refiriéndose a equipos, papelería, recursos económicos, y personal en general.

Otro de los factores claves que afecta en el clima laboral es la falta de espacio físico, la mayoría de los miembros de la empresa comparten su espacio con varias personas y no tienen cubículos u oficinas individuales para trabajar.

Esto no solo crea un ambiente de estrés y falta de concentración en muchos casos sino que en momentos amenos la camaradería puede afectar, distrayendo la atención de las actividades, incluso hubo quienes en el proceso de observación se mostraron irritables al tener que compartir su computadora, editora etc... porque esto los retrasa en la entrega del material encargado.

➤ **V4. COMUNICACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA**

En base a las conclusiones obtenidas en cuanto a la comunicación interna, dentro de la emisora y el canal de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se puede denotar que la vía más utilizada es la directa o cara a cara y que para muchos de los encuestados y entrevistados representa la inmediatez de la información que se puede recibir y dar de acuerdo a los proyectos y órdenes de trabajo de la entidad.

Por otro lado, en un orden secundario, según las encuestas con un 16%, se utiliza la comunicación indirecta, basada en herramientas o instrumentos como los memos, oficios, etc. Esta se desarrolla de forma mediata y se transmite a través de una distancia de espacio y/o tiempo entre las partes. Por lo general, se usa entre jefes y de forma habitual entre los departamentos.

Lo contrapuesto a estos tipos de comunicación es que la mayoría de las ocasiones, según los subalternos de UCSG R-TV, la información que se maneja no es socializada del todo por los superiores de área, y esto origina un aislamiento al momento de trabajar en conjunto. La retroalimentación

comunicativa es limitada según los resultados de la observación estructurada que se realizó para este diagnóstico.

Un punto importante dentro de esta variable es el indicador de interrelación entre jefes, subjefes y subordinados. Aunque anteriormente se habló de ciertos aspectos, uno de los factores que también inciden en este análisis es que un 42% señaló que no existe una interrelación entre los departamentos, puesto que las reuniones o planificaciones de trabajo no son periódicas y esto no permite que la información sea consecuente, más bien es receptada de modo informal por los empleados de la compañía y no del todo completa.

“Somos un equipo pequeño y no necesitamos en general manuales de formación para comunicarnos”. Es así como algunas de las cabezas de unidades creen que no es importante poseer un documento donde se establezca que tipo de comunicación utilizar al interior de la entidad, más bien esto dependerá de la interrelación que exista dentro del personal, así lo evidencia la encuesta con un 30% en cuanto al diálogo entre compañeros señalado como excelente. En tanto, si es cuestionable que la interacción con los superiores es de una u otra forma regular con 15%, en cuanto al grado de importancia para los subalternos.

➤ **V5. IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

Una vez que se obtuvieron los resultados con cada uno de los instrumentos de la investigación, se conoció que el tema de valores, misión y visión de la empresa es una de las grandes falencias dentro de la entidad, al punto que ni los jefes departamentales, Director General, ni subalternos tienen claro cuáles son y que características poseen. A pesar de esto, en las encuestas el 36% de la población afirma conocerlas pero de ellos ninguno supo explicarlas porque no los tienen bien claro; de esta forma, se expresaban también los dirigentes entrevistados.

El 56% del personal tampoco conoce los valores que posee la organización, ni saben si se aplica a los productos que a diario transmiten tanto en radio

como televisión; mientras que el 35% aseguran que si están al tanto, considerando según ellos como un factor importante para la identificación de empleados el poder plasmar la misión y la visión en todos sus productos audiovisuales a nivel nacional y local.

A nivel general se pudo constatar que quienes realmente conocen a fondo la historia, formación y ciertos estatutos, así como el porqué de las decisiones en la creación de UCSG R – TV, son los fundadores, indistintamente del cargo que ocupan; son ellos quienes más sentido de pertenencia demuestran con la entidad.

5.1 VALIDACIÓN DE RESULTADOS

A lo largo de este proceso de investigación para la realización del “Diagnóstico situacional de las áreas departamentales de UCSG Radio – Televisión” se desarrolló el siguiente cronograma:

Tabla No. 3

PROCESO DE INVESTIGACIÓN			
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ÁREAS DEPARTAMENTALES DE UCSG RADIO - TELEVISIÓN			
ETAPAS	DURACIÓN	PERIODO	
		DESDE	HASTA
Recolección de datos mediante fuentes secundarias y primarias	3 días laborables	21 de mayo 2012	23 de mayo 2012
Sondeo para establecer lineamientos	5 días laborables	4 de junio 2012	8 de junio 2012
Diseño del problema	dos semanas	18 de junio 2012	29 de junio 2012
Diseño de instrumentos metodológicos	9 días	8 de enero 2013	18 de enero 2013
Desarrollo de guías de observación	1 semana	21 de enero	25 enero de 2013
Desarrollo del trabajo cualitativo (entrevistas)	2 semanas laborables	21 de enero 2013	25 enero de 2013
Desarrollo del trabajo cuantitativos (encuestas)	1 semana laborable	28 de enero 2013	8 de febrero 2013
Interpretación y análisis de resultados	3 semanas	4 de marzo 2013	29 de marzo 2013
Recomendaciones y conclusiones	1 semana laborable	1 de abril 2013	7 de abril 2013

Además, del respeto al 100% del cronograma establecido en este estudio, se ha cumplido con el objetivo general establecido al inicio del documento:

- Diagnosticar la situación que presentan los procesos funcionales de UCSG Radio – Televisión, a fin de recomendar lineamientos de desarrollo para la sustentabilidad empresarial.

Así como los objetivos específicos perseguidos a lo largo de este análisis, que han estado dirigidos a identificar las disfuncionalidades en los procesos operativos de cada departamento, el desarrollo y aplicación de la comunicación interna de la empresa; clima y cultura e identidad del medio, proponiendo en el capítulo posterior una reingeniería total del área administrativa y su manejo.

La información obtenida ha arrojado datos totalmente válidos para la elaboración del documento acerca de la situación actual del medio (capítulo 6) y generar así las propuestas correspondientes, que se espera, sean aceptadas y tomadas en cuenta, para el mejor desarrollo de la institución.

Los datos obtenidos permitieron conocer los puntos no sólo débiles, sino los fuertes, que posee el canal y la emisora, con ellos se desarrollará un análisis FODA que de manera más digerible dará luces de qué áreas hay que fortalecer dentro de la empresa. Así como se realizó la constatación de las conclusiones de los instrumentos utilizados para este diagnóstico, también se realizará la respectiva comprobación de hipótesis, para el progreso de la empresa tanto en calidad y eficiencia.

Finalmente, durante el desarrollo del trabajo de campo, se evidenciaron algunos cambios en la estructura y funciones de los colaboradores, tales como la creación de nuevas sub -unidades de labores y la revisión del organigrama al que se le aplicaron algunos cambios con la intención de modificarlo a futuro.

6. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS ÁREAS DEPARTAMENTALES DE UCSG RADIO – TELEVISIÓN

Para un mejor desarrollo del estudio situacional de los medios de comunicación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se ejecutará una breve descripción de los puntos internos más relevantes, basados en la información recolectada y presentada anteriormente (capítulo 5).

También se elaborará un análisis FODA, ya que esta herramienta permitirá exhibir en un cuadro específico la realidad actual de la compañía, permitiendo tener una visión precisa para el planteamiento de objetivos y estrategias, en pro de buscar un mejor desarrollo y fortalecer el nivel de productividad de la empresa durante un periodo determinado de tiempo que no pase de un intervalo de 5 años.

6.1 ESCENARIO ACTUAL

Esta emisora y canal se desenvuelven en el sector de la comunicación comunitaria educativa del país. Su producto es la programación que brinda tanto el canal, cuya parrilla actual comprende 22 programas; como la emisora, con 84 espacios (entre largas producciones y cápsulas culturales) que buscan acercar la academia a la comunidad cumpliendo con los siguientes parámetros o ideologías: comunicar, informar, educar, y entretener.

Físicamente sus instalaciones se encuentran ubicadas dentro del Campus universitario, teniendo relación directa con las demás dependencias de este centro académico, otras facultades, departamentos y demás. Cuenta con un estudio de televisión equipado con tecnología de punta y dos cabinas de radio, una 100% profesional y otra en proceso de remodelación debido al crecimiento de las actividades.

La institución cuenta con 56 empleados actualmente, ya que desde enero del 2013 se realizó la contratación de un vendedor para el área de Marketing; además de todos los practicantes de las diferentes carreras: comunicación social, artes y humanidades, arquitectura y telecomunicaciones.

Al inicio de esta investigación y a lo largo de estos 5 años ha existido un solo organigrama, en el que aparecen 7 divisiones departamentales, después de la Dirección General: Radio, Producción de Televisión, Operaciones, Administración, Opinión y Noticias, Marketing y Proyectos educativos.

Sin embargo, en el último trimestre del año 2012 se incluyó una sub – unidad al Departamento Técnico, el Área encargada del manejo de la Web, bajo la jefatura del Mgs. Guillermo del Campo, quien cuenta con un solo asistente y dos practicantes. Este cambio no ha sido colocado aún en la estructura organizacional oficial de UCSG R - TV.

Durante el trabajo de campo se conoció, de manera extraoficial, que existe un nuevo bosquejo del Organigrama, bajo la intención de actualizarlo y reorganizarlo por parte del área administrativa; a pesar de esto, el documento no presenta mayores cambios a diferencia del que está vigente y no ha sido socializado aún con todos los jefes departamentales. (Ver anexo 101)

Entre los competidores directos de la estación y canal de la UCSG, se encuentran Radio y Televisión Pública, medios estatales dedicados a la difusión de contenidos informativos de actualidad y educación con gran énfasis cultural. Teniendo como características similar su funcionamiento interno como sistema, uniendo los dos medios e integrando la información en su sitio web.

Por otro lado, con el pasar del tiempo las actividades han aumentado y con esto las responsabilidades de cada colaborador, sin que exista un incremento en el número del personal. Esto afecta directamente al nivel y

calidad de los procesos funcionales, por lo que se vuelve indispensable la creación y desarrollo de un manual de cargos, indicaciones y obligaciones que jamás ha existido en la empresa. Al momento se cuenta solo con uno, perteneciente al Departamento de Operaciones y según los directivos se está trabajando en la realización de uno integral en el que se especifique la tarea específica de cada integrante.

Como en toda corporación, la trasmisión de la información es vital para su crecimiento, en productividad y competitividad; en esta arista la comunicación interna es manejada de modo descendente; es decir, desde los niveles superiores → subalternos, esto hoy por hoy, no es socializado por y con el resto de empleados y a su vez dificulta la toma de decisiones y de acciones a la hora de trabajar en conjunto.

La forma más utilizada es directa, cara a cara, de modo informal, y ocasionalmente se dan reuniones periódicas para tratar sobre proyectos en particular. Los medios indirectos que se usan entre áreas siguen siendo a través de oficios, telefonía fija y en menor grado internet, aunque se está tratando de implementar el uso obligatorio de los correos corporativos, esto aún está en proceso.

El medio ambiente laboral es bueno en términos generales; la mayor incomodidad es el tema económico, cuando la falta de recursos afecta la calidad de las producciones, y salarial, entre los trabajadores que sienten que dan más de lo que reciben en su trabajo. Los micro – climas (por área) son buenos; sin embargo, la relación interdepartamental sigue siendo débil, situación que se evidencia sobre todo en eventos que necesitan de la presencia de los dos medios trabajando en conjunto.

La filosofía institucional se mantiene desde su creación, los principios fundamentales como misión, visión, valores y objetivos se reflejan en los productos de forma breve y la imagen e identidad empresarial debe ser reforzada. No todos los miembros del medio utilizan uniforme, las credenciales han sido renovadas en dos ocasiones y actualmente ya no

están vigentes. Se necesita fomentar un mayor sentido de pertenencia empleado - empresa.

En cuanto al nombre, “UCSG Radio – Televisión”, ha sido estrechamente ligado al de la Universidad. Se ha mantenido el mismo logo de la institución superior, la misma tipografía y colores. Es importante destacar que en el primer trimestre del año 2013 el Rector solicitó que no se utilice más la identificación de ésta forma, sino que cambie por: “Emisora / Canal de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil”.

Generalmente, se sugiere un tiempo de transición y toda una campaña de promoción cuando una empresa decide cambiar total o parcialmente su imagen. En este caso el cambio se hizo de un momento a otro, pero se podría aprovechar esta situación para el replanteamiento total de la propuesta de la compañía.

La estructura organizacional, así como la naturaleza de las diversas actividades que se producen en la entidad en la actualidad le dan prioridad a estos factores dejando de lado la problemática que transcurre atrás de las cámaras y de los micrófonos. El medio depende mucho de ciertos factores externos tales como, la aceptación de las autoridades de la Universidad en cuanto a los programas que se transmiten y emiten, por otro lado, también incide dentro de cada una de las decisiones las políticas de la institución educativa.

Una reingeniería total de la parte estructural, sin desvincular a la organización de su ente superior permitirá mejorar el servicio que brinda, ya que todo lo que se muestra en pantalla y se emite en radio es la parte final de un proceso que nace en cada oficina y departamento en el que cada colaborador pone su esfuerzo para hacerlo realidad. De este modo, este diagnóstico no solo propone un mejoramiento interno, sino que da pie a la realización de otras investigaciones dirigidas al producto mediático en sí y al público – consumidor.

6.2 ANÁLISIS FODA

Gráfico No.- 3

ANÁLISIS INTERNO DE UCSG RADIO – TELEVISION

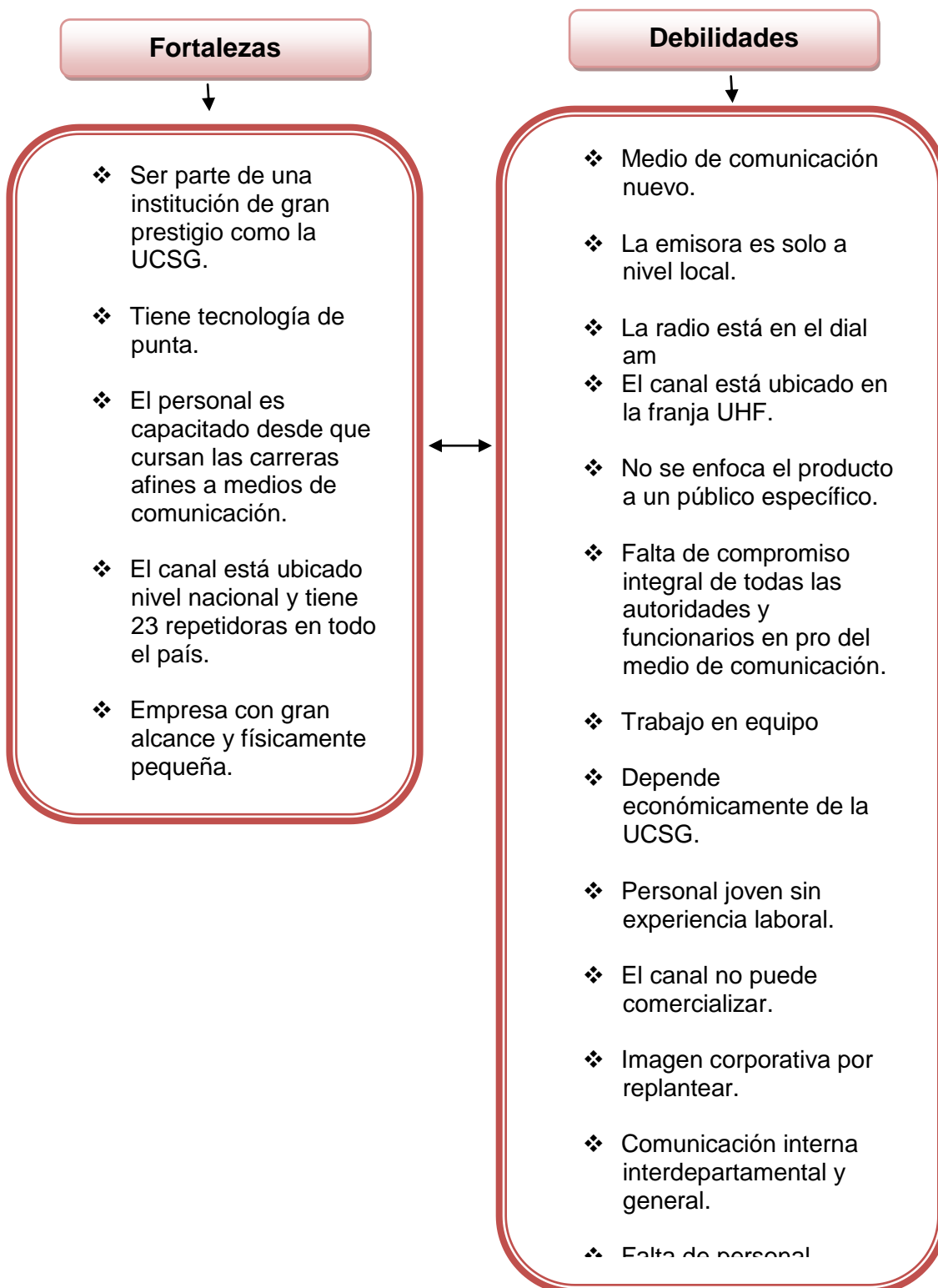
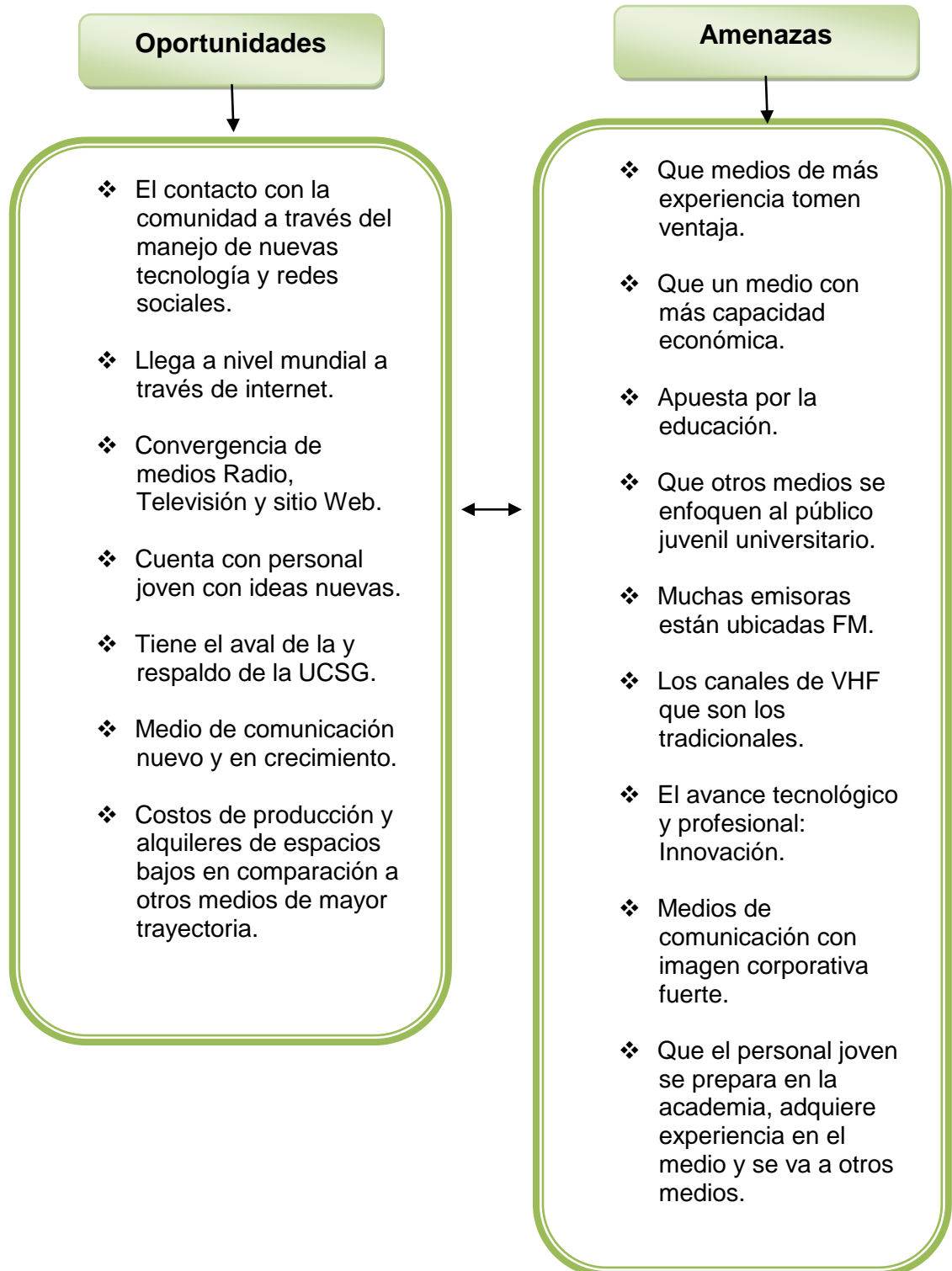


Gráfico.- 4

ANÁLISIS EXTERNO DE UCSG RADIO – TELEVISION



6.2.1 Matrices De Evaluación Y Diagnóstico

Las matrices de evaluación y diagnóstico es una herramienta de ajuste relevante que ayuda a los administradores de una empresa a generar estrategias que se toman de acuerdo a la medición del FODA, en cuanto a las oportunidades y fortalezas conocidas como aprovechabilidad y de las debilidades y amenazas llamadas de vulnerabilidad. La referencia para la formulación de las siguientes matrices se aplicará bajo los siguientes parámetros

Parámetros	
5	Alto
3	Medio
1	Bajo

6.2.1.1 Matriz De Aprovechabilidad

A través de esta matriz se analizará, de manera priorizada, las acciones estratégicas que deberán tomarse para aprovechar al máximo las circunstancias que se presenten, sacando mayor ventaja de las fortalezas encontradas; así mismo se podrá escoger los factores críticos y los de éxito, para proporcionar indicadores de medición que aporten al momento de evaluar a la organización para conocer si esta ha empeorado, se mantiene igual o ha mejorado.

Más adelante se observará (ver tabla No.4), la forma de calificación de las fortalezas de acuerdo con la utilidad que de cada una de ellas se puedan tener para su mejor provecho.

6.2.1.2 Matriz De Vulnerabilidad

A través de este cuadro se dará importancia a las estrategias y acciones que se aplicarán para evitar que las amenazas se beneficien de las debilidades del medio. También se tomarán en cuenta los factores de mayor éxito para indicar, medir y evaluar a la empresa tratando de transformar las debilidades en fortalezas.

La tabla No.5, indica el nivel de incidencia de las amenazas sobre las debilidades de la institución.

Tabla No. 4 Matriz Aprovechabilidad

Oportunidades y Fortalezas	El contacto con la comunidad a través del manejo de nuevas tecnología y redes sociales.	Llega a nivel mundial a través de internet.	Convergencia de medios Radio, Televisión y sitio Web.	Cuenta con personal joven con ideas nuevas	Tiene el aval de la y respaldo de la UCSG	Medio de comunicación nuevo y en crecimiento.	Costos de producción y alquileres de espacios bajos en comparación a otros medios de mayor trayectoria.	Total
Ser parte de una institución de gran prestigio como la UCSG.	5	3	1	5	5	3	1	23
Tiene tecnología de punta.	5	5	3	5	3	3	1	25
El personal es capacitado desde que cursan las carreras afines a medios de comunicación.	1	3	5	5	5	5	1	25
El canal está ubicado nivel nacional y tiene 23 repetidoras en todo el país.	5	5	3	1	5	5	5	29
Empresa con gran alcance y físicamente pequeña.	5	5	5	5	5	3	3	31
Producción con contenido informativo, educativo, deportivo y cultural.	5	3	3	5	5	3	5	29
Total	26	24	20	26	28	22	16	Total

Elaborada por: **Denisse Gonzaga L.**

Tabla No. 5 Matriz Vulnerabilidad

Amenazas y Debilidades	Que medios de más experiencia tomen ventaja.	Que hayan medios con más capacidad económica .	Apuesta por la educación	Que otros medios se enfoquen al público juvenil universitario	Muchas emisoras están ubicadas FM	Los canales de VHF que son los tradicionales	El avance tecnológico y profesional: Innovación	Medios de comunicación con imagen corporativa fuerte	Que el personal joven se prepara en la academia, adquiere experiencia en el medio y se va a otros medios	Total
Medio de comunicación nuevo	5	5	5	5	3	3	5	5	5	41
La emisora es solo a nivel local	5	3	1	3	5	1	1	5	3	27
La radio está en el dial am	5	3	1	5	5	1	5	3	5	33
El canal está ubicado en la franja UHF	5	3	1	3	1	5	5	3	5	31
No se enfoca el producto a un público específico	5	1	5	5	1	1	1	5	3	27
Falta de compromiso integral de todas las autoridades y funcionarios en pro del medio de comunicación.	5	5	5	3	1	1	3	5	5	33
Trabajo en equipo	3	3	1	3	1	1	5	5	3	25
Depende económicamente de la UCSG.	5	5	1	3	1	1	5	5	3	29
Personal joven sin experiencia laboral	5	3	3	5	1	1	1	3	5	27
El canal no puede comercializar	5	5	3	1	1	1	3	3	1	23
Imagen corporativa por replantear	3	3	1	3	1	1	3	5	1	21
Comunicación interna interdepartamental y general	3	3	1	1	1	1	5	5	1	21
Falta de personal	5	5	1	1	1	1	5	5	5	29
Carencia de un manual de funciones	1	1	1	1	1	1	5	5	3	19
Estructura administrativa organizacional	5	1	1	1	1	1	3	5	3	21
Total	65	49	31	43	25	21	55	67	51	Total

Elaborada por: Martha Cantos P.

6.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

6.3.1 Análisis del grupo objetivo

UCSG Radio – Televisión busca tener como propósito que lo que se refleje de la compañía hacia el exterior, sea una empresa conformada por departamentos que se unifiquen entre sí, bajo un sistema coordinado y organizado, que sirva como referencia para otros medios de comunicación y a su vez poder ofrecer una mejor calidad en los productos audiovisuales que ofrecen.

Para esto es fundamental replantear el manejo de la parte estructural y corporativo, incentivando al personal a fortalecer las tareas que realizan y que ejecuten sus actividades con orden, por medio de manuales o reglamentos funcionales y otro tipo de herramientas que permitan mejorar el nivel de labores.

Los colaboradores de la empresa esperan que la institución a la que pertenecen los haga sentir parte de ella; al poner atención en este punto, se mejorará indiscutiblemente el sentido de pertenencia, brindando uniformes a los empleados, haciéndolos participes de reuniones y decisiones trascendentales, generando una mejor sistema de comunicación interna, fomentando la preparación e integración entre compañeros a través de cursos, charlas y actividades de motivación, etc.

Invertir en material y equipos de trabajos, tanto en la parte administrativa como tecnológica, hace que quienes laboran día a día sientan que pueden generar ideas y que estas pueden hacerse posible en la pantalla o a través de la emisora. Las limitaciones económicas es uno de los factores más débiles que posee la corporación.

Incitar a la cooperación interdepartamental e integrar todas las áreas de trabajo ayudará a disminuir la resistencia que actualmente existe al plantear la realización de nuevos proyectos.

A continuación se proponen los siguientes objetivos y valores para que las diferentes unidades puedan aplicar y generar cambios necesarios para lograr una mejor situación interna. Sin olvidar, que estos planteamientos darán una pauta para iniciar un plan estratégico y metas para mejorar el escenario actual y conocer hacia dónde se quiere llegar.

6.3.2 Valores y Principios

- Compromiso en el marco laboral y organizacional
- Solidaridad entre las aéreas o unidades del sistema de Radio y Televisión de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil
- Responsabilidad para cumplir con los compromisos adquiridos
- Respeto por la calidad humana y gestión administrativa
- Honestidad para manejar correctamente los recursos de la entidad
- Autocritica para evaluarse y mejorar continuamente

6.3.3 Objetivos Generales

- Realizar una reingeniería total de los cargos y estructura organizacional de la empresa.
- Mejorar los procesos funcionales dentro de la entidad.
- Reforzar el manejo de los recursos humanos, tecnológicos y económicos de UCSG R – TV.
- Lograr la integración y colaboración total interpersonal dentro de la compañía.
- Crear un plan de comunicación interna integral dentro de la organización.
- Fomentar el sentido de pertenencia en la empresa para generar un mayor compromiso y fortalecer así la cultura organizacional.
- Reforzar la imagen e identidad corporativa en los trabajadores de UCSG Radio – Televisión.

6.4 ESTRATÉGIAS Y TÁCTICAS

Tabla No. 4

N.-	OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	TÁCTICAS
1	Realizar una reingeniería total de los cargos y estructura organizacional de la empresa.	Realizar un estudio empresarial sobre distribución de cargos y espacios	Hacer una revisión y reestructuración del organigrama de la institución. Redefinir cargos, áreas y puestos.
		Socializar y consensuar los cambios establecidos en el organigrama con todos los Directores departamentales.	Establecer reuniones participativas de planificación Presentar exposiciones grupales de acuerdo a las necesidades de cada área.
2	Mejorar los procesos funcionales dentro de la entidad.	Crear un manual de funciones	Redactar un documento oficial en el que se detalle el organigrama, cargos, rangos y funciones específicas de cara empleado.
		Incentivar al personal a que conozca a fondo las actividades de la empresa y cuáles son sus obligaciones.	Realizar reuniones periódicas con el personal
			Evaluar mensualmente el desempeño del personal. Motivar a través de incentivos económicos y personales a que los colaboradores cumplan con agrado y eficiencia sus tareas.
3	Reforzar el manejo de los recursos humanos, tecnológicos y económicos de UCSG R – TV.	Capacitar al personal técnico y de operaciones para optimizar el manejo y uso de la tecnología	Organizar talleres de actualización y capacitación
		Incrementar la venta de publicidad	Contratar una RRPP con conocimientos en ventas Implementar un plan agresivo de ventas de publicidad
4	Lograr la integración y colaboración total interpersonal dentro de la compañía.	Realizar actividades grupales de conocimiento entre colaboradores.	Organizar charlas de integración Invitar a un día de convivencia a todo el personal Hacer talleres de trabajo grupal
		Fomentar actividades extra - laborales para mejorar el clima interno.	Mantener la celebración de los cumpleaños del mes Elección del departamento más unido y creativo del mes
			Continuar realizando actividades deportivas entre los trabajadores

5	Crear un plan de comunicación interna integral dentro de la organización.	Dar a conocer los proyectos con los que cuenta la empresa a sus trabajadores, logrando de esta manera un mayor acercamiento entre las autoridades	Implementar el uso de carteleras informativas
			Efectuar cursos de interrelación entre los trabajadores, para determinar las causas de la mala comunicación
			Plasmar actividades en las que participe el gerente general para lograr un acercamiento con los trabajadores
			Implementar el uso de la intranet
6	Fomentar el sentido de pertenencia en la empresa para generar un mayor compromiso y fortalecer así la cultura organizacional.	Promover la concepción empresarial en los empleados y fortalecer su compromiso	Socializar la misión, valores y objetivos de la empresa a través de carteleras
			Realizar talleres de motivación empresarial
			Poner en práctica los talleres junto a incentivos para comprometerlos en una sola visión
7	Reforzar la imagen e identidad corporativa en los trabajadores de UCSG Radio – Televisión.	Incentivar el protocolo corporativo dentro de la entidad	Realizar seminarios de renovación de imagen dirigida a Directivos de la entidad
			Crear un manual de imagen e identidad corporativa
			Socializar el manual propuesto a todos los empleados

6.5 PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA

Se presentará a continuación un resumen de los costos a invertir para llevar a cabo las propuestas anteriormente mencionadas, así como el cronograma de las actividades a cumplirse dentro de un año, en pro del crecimiento de la empresa, en base al análisis FODA.

Tabla No. 5

Costos de implementación de Estrategias y Tácticas

Actividades	Costos
Capacitaciones	\$ 2.500,00
Consultorías	\$ 2.000,00
Coaching	\$ 1.000,00
Impresión y diseño de manuales	\$ 1.000,00
Actividades deportivas	\$ 700,00
Celebraciones mensuales	\$ 1.400,00
Días de integración	\$ 550,00
Bonificación	\$ 5.500,00
RRPP	\$ 9.600,00
TOTAL AL AÑO	\$ 24.250,00

Tabla No. 6

Planificación de actividades anuales

Actividades	Año 2013							Año 2014				
	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M
Capacitaciones												
Consultorías												
Coaching												
Impresión y diseño de manuales												
Actividades deportivas												
Celebraciones mensuales												
Día de integración												
Bonificación												
RRPP												

6.6 FACTORES DE MEDICIÓN

En el desarrollo del proceso de diagnóstico es importante que se pueda verificar y controlar los resultados de todas las actividades de acuerdo al desenvolvimiento del cronograma, y así confirmar que existan las condiciones externa e internas que permitan realizar la retroalimentación de todo lo planeado a lo largo de este año, en donde se ejecutará el plan estratégico.

Este proceso incluirá a las autoridades de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, junto a los directivos del medio, que en caso de aceptar lo planteado en esta investigación, deberán emprender otro estudio cuyo fin sería analizar las mejoras que va presentando la compañía; ellos serían los encargados de velar por el fiel cumplimiento de estas acciones, por ejemplo, a través de:

Tabla No. 7

No.	Instrumentos
1	Autoevaluación general cada tres meses para medir los avances dentro de cada organización.
2	Observación de actitudes del personal en general y del clima interno de la empresa
3	Encuestas y sondeos de satisfacción de colaboradores
4	Aplicación al 100% del universo de la escala de Likert
5	Entrevistas no estructuradas a Jefes departamentales para conocer las mejoras dentro de cada unidad.
6	Análisis de los resultados del trabajo de cada área mes a mes.

6.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis planteada al inicio de la investigación se corroboró ya que, tras los resultados, se evidencia que es indispensable la ejecución de una reingeniería en los aspectos tecnológicos, comunicativos y culturales, debido a que en la actualidad el problema radica en que la estructura organizacional no favorece al desarrollo adecuado de los procesos claves. Esta situación afecta directamente a la misión de la empresa, al sentido de pertenencia de sus colaboradores y refleja dificultades que impiden un desarrollo integral interdepartamental.

7. CONCLUSIONES

1. Los factores internos que deben ser reforzados para el crecimiento de la institución son: La estructura organizacional de la compañía, el nivel de funcionalidad de cada área, el clima laboral, la comunicación interna y la identidad corporativa del medio.
2. El organigrama empresarial no incluye los nuevos cargos creados tal como lo muestran los resultados de este análisis; ni se cumple fielmente las jerarquías establecidas en las divisiones ya existentes.
3. Sin un buen manejo de los recursos económicos, ya sea por parte de la universidad o de los directivos del medio, UCSG R –TV, no podrá desarrollarse perfectamente en las diferentes unidades, puesto que requieren de inversión tanto en infraestructura, equipos y personal de trabajo.
4. Según los empleados, la socialización de los valores es importante para poder reforzar su sentido de pertenencia, así como la transmisión de la información que es descendente más no bidireccional, que es lo más apropiado para la fluidez comunicativa.
5. Las estrategias formuladas con base en la matriz del análisis interno, permiten que la empresa se proyecte en pro de su desarrollo para continuar brindando el servicio a la comunidad, para lo cual necesita incrementar la motivación del personal y establecer correctamente las funciones y tareas específicas de cada uno así como la comunicación interdepartamental que permitirá la optimización y realización de las labores diarias.

8. RECOMENDACIONES

1. Ejecutar las estrategias planteadas y realizar un seguimiento del cumplimiento de las actividades mencionadas para conseguir una mejoría de la situación interna de la empresa. Durante esta etapa, se puede presentar la necesidad de hacer modificaciones que permitan alcanzar un mayor éxito.
2. Realizar un diagnóstico cada 2 o 3 años para evaluar el progreso de la compañía a raíz de este estudio y desarrollar un proceso de retroalimentación así como analizar los objetivos trazados.
3. Reforzar la imagen e identidad de la empresa, para crear mayor compromiso y motivación por parte de los colaboradores del medio y también mejorar la percepción del público de UCSG R – TV como empresa.
4. La autogestión debe plantearse a partir del implemento de un Departamento de Marketing y Ventas que cuente con un RR.PP con conocimientos del área comercial y un vendedor que ejecute técnicas agresivas para dar a conocer mucho más al canal y radio y así generar ganancias a través de la publicidad.
5. Dar a conocer la información empresarial a los miembros de la institución a través del uso de la intranet, carteleras, documentos y manuales acerca de los planes, estrategias, objetivos, actividades, acciones y decisiones tomadas para todos tengan claro que les corresponde llevar a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernardo, K. (1996). *Pensamiento organizativas de los Dogmas a un nuevo paradigma gerencial Duodécima Edición*. Argentina: Tesis.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Capriotti, D. P. (Diciembre de 1998). Comunicación Interna: Bidireccional. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo, N13, 5-7*.
- Champy, H. M. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles, California, Estados Unidos: MacGraw-Hill.
- Dolan, G. y. (1997). *Éxito Gerencial y cultura*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Edhasa.
- Estrella, V. N. (2005). *Significado de la práctica de la comunicación Organizacional*. tesis doctoral, México.
- Gerenteweb.com. (febrero de 2005). *www.Gestiopolis.com*. (M. Díaz, Editor) Obtenido de La información para los gerentes y directivos comunicación Organizacional.
- Goodstein, N. P. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. México, DF, México: Continental, S.A.
- Informe Ejecutivo Canal Universitario Nacional ZOOM. Jorge Alberto Puche Quintero. Enero 2012.
- Ing., A. M. (2006). *Conceptualización del diagnóstico*. Obtenido de biblioteca.unet.edu.ve: <http://www.amalebranch.8m.com/GSP261.htm>
- Jr., H. J. (1992). *Administración del personal*. México: Chruden.
- Lencioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Barcelona, España: Empresa Activa.
- Likert, R. (1970). *Teoría del clima organizacional*. Michigan, Estados Unidos: Mc Graw-Hill.
- Litwin, W. B. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall, 1era edición.
- Lobo, P. R. (2009). *Diagnóstico del Estado Situacional de la Comunicación Interna en Amanco Costa Rica*. Tesis doctorales, Universidad de Costa Rica, San José.
- López, D. F. (2008). *Modelo de la inteligencia Organizacional*. Tesis Doctoral, Universidad de La Sabana, Bogotá.
- M, S. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Manucci, M. (2004). *La incertidumbre como espacio de intervención en comunicación corporativa*. Tesis doctoral.
- McMillan, J. (1986). *En busca de personal Organizacional: Estudio teórico sobre organizaciones: (Vol. volumen 2)*. Estados Unidos.
- Newstrom, D. K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo (11 ed.)*. (A. N. Ramos, Trad.) México, México: Mc. Graw-Hill.
- Pablo, G. S. (1985). *Las comunicaciones de la empresa: sus aspectos psicologicos y sociales*. Habana, Cuba: Científico Técnico.

- Palomino, C. M. (2011). *Diagnóstico Situacional de los medios universitarios*. Tesis Doctoral, Universidad Mayor de San Marcos, Lima.
- Rivera, S. V. (1998). *Diagnóstico Empresarial*. México, México: Trillas.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2003). *Metodología de la Investigación: Tercera edición*. Mexico, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Rocha, V. D. (2008). Análisis Organizacional: Conceptos de Organización y Diagnóstico, Capítulo 1.
- Romero, D. M. (2006). *Organización y Procesos Empresariales* (5ta Edición ed.). Asunción, Paraguay: Litocolor.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles* (Vol. Vol. I). Nueva York: McGraw-Hill.
- Trelles Rodriguez, I. (2009). *Indicaciones para el estudio diagnóstico de comunicación organizacional*. La Habana, Habana, Cuba.
- Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la Comunicación*. tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires.
- Uribe, C. (2013). *Consultora en Marketing y Comunicación*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de www.mercadeoclarauribe.com
- Valdez, S. (1998). *Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México D.F.: Trillas S.A.
- Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Razon y Palabra*, 32.
- Vogel, M. H. (2006). "Introducción a la Teoría General de la Administración" . En I. Chiavenato, *"Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2 006.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ANEXOS

ANEXO A:



LISTADO DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN GENERAL

No.	Nombre	Cédula	Nacionalidad	Profesión	Cargo	Dirección Domiciliaria	Número Telefónico
1	Franco Lalama Alberto	180098161-7	Ecuatoriana	Abogado /Egresado Maestría Derecho Tributario	Director de Radio - Televisión	Vía Samborondón Km 1 1/2 Urbanización Laguna Dorada Villa J	09-9428653 2283816
2	Reyes Vicuña Priscila Vanessa	092388141-1	Ecuatoriana	Estudiante	Asistente de Dirección General	La Octava y 10 de Agosto (Malecón del Salada)	09-84912634 2453536

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

No.	Nombre	Cédula	Nacionalidad	Profesión	Cargo	Dirección Domiciliaria	Número Telefónico
1	Bayona Carrera Adriana Lissette	091984970-3	Ecuatoriana	Estudiante	Asistente de Videoteca	Puerto Azul Mz B4C villa 8	09-86291399 2992139
2	Bejarano Maldonado Edwin	030179235-4	Ecuatoriana	Licenciado Comunicación Audiovisual	Asistente de Realización	Acuarelas del Río Mz. 11 villa 7	09-86446596
3	Benitez Quezada Andrés Isaac	092494345-9	Ecuatoriana	Camarógrafo Profesional	Camarógrafo	Guasmo Norte Cooperativa 25 de Enero Manzana 94 villa 4	09-93841717 2420479
4	Bravo Cedeño Cristián Javier	092197429-1	Ecuatoriana	Estudiante	Asistente de Iluminación	Cooperativa Eugenio Espejo Mz. 4 villa 12	09-86545097
5	Bravo Martínez Raúl	171139285-0	Ecuatoriana	Sonidista	Operador de Sonido	Calle Julio Jaramillo y Calle I	09-90090575
6	Cruz Oña Ariel Omar	092046610-9	Ecuatoriana	Estudiante	Diseñador Gráfico	Esmeraldas y 10 de Agosto	09-81978175 2192747
7	Flores Herrera Víctor Patricio	170770797-0	Ecuatoriana	Licenciado Comunicación Audiovisual	Jefe de Posproducción	Cooperativa Causa Proletaria Mz, 11 lote 9 bloque X	09-92639233
8	Herrera Bermeo Karola	091951421-6	Ecuatoriana	Estudiante	Asistente	Cdla. Mirador del Norte Mz. 48 villa 26	09-87231555 2042176
9	Mechan Vaca Andrés	091477801-4	Ecuatoriana	Programador de Sistemas de Información	Técnico de Servidores	Alborarda IX Etapa Mz 936 villa 17	09-84312598 2231514
10	Moreno Redrobán César Abel	090709665-5	Ecuatoriana	Ingeniero Eléctrico Electrónico	Director de Operaciones e Ingeniería	Colinas de Hipódromo Avenida Octava y Callejón 2do - villa 103	09-99427718- 09-92938016 2256935
11	Noriega Moreno Ronald Eduardo	092372901-6	Ecuatoriana	Cdla. Bellavista	Asistente Técnico		08-0785303 2202286
12	Ordoñez Yagual Sonia Arcelly	091533667-1	Ecuatoriana	Egresada de Ingeniería en Telecomunicaciones	Técnico en Redes y Servidores	Sauces II Mz. F70 villa 15	09-98179271
13	Pantoja Jurado César Alberto	090918456-6	Ecuatoriana	Camarógrafo Profesional	Camarógrafo	Guayacanes Mz. 101 A villa 17	09-97372365
14	Pichardo Duarte Jean Carlos	091644512-5	Ecuatoriana	Estudiante	Segundo Operador de Servidores	Mucho Lote mz 2686 villa 3	09-88665626
15	Reyna Olmedo Freddy Walter	091970207-6	Ecuatoriana	Técnico Eléctrico	Tramoya	Guasmo Sur Cooperativa Martha Bucarám de Roldós Mz 14 solar 20	09-91591817 2605364
17	Sarmiento de Luca Vicente	090305011-0	Ecuatoriana	Periodista Profesional	Camarógrafo	O' Connor 1817 y Los Ríos	09-99724465
18	Segarra Salazar Raúl Darío	091993571-8	Ecuatoriana	Técnico Eléctrico Industrial	Asistente de Electricidad	Leonidas Plaza y la D	09-92888989 2581978
19	Vacacela Morales Jaime Angel	091667512-7	Ecuatoriana	Ingeniero Eléctrico	Asistente de Ingeniería	Huancavilca 5007 Entre la 23 y la 24	09-92848519 2474345
20	Villacís Castillo Jhon Rafael	091980908-7	Ecuatoriana	Ingeniero en Telecomunicaciones	Jefe de Ingeniería	Mucho Lote 1 etapa 6 Mz. 2596 solar 4	09-87223903

DEPARTAMENTO WEB Y COMUNICACIONES								
No.	Nombre	Cédula	Nacionalidad	Profesión	Cargo	Dirección Domiciliaria	Número Telefónico	
1	Del Campo Saltos Guillermo	091407834-0	Ecuatoriana	Licenciado en Comunicación	Jefe del Departamento Web y Comunicaciones	San Felipe Mz. 153 villa 46	09-94379822	6012395
2	Terranova Navarro Erick	092206715-2	Ecuatoriana	Estudiante	Web Master del Departamento de Web y Comunicaciones	Sauces VIII Mz. 495 F villa 2	09-98277427	6016263
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN								
No.	Nombre	Cédula	Nacionalidad	Profesión	Cargo	Dirección Domiciliaria	Número Telefónico	
1	Bonilla Segarra Ginger Italia	092189671-8	Ecuatoriana	Máster en Administración de Empresas	Asistente Administrativa - Financiera	Villaclub Etapa Galaxia Mz. 11 villa 39	09-91749055	6021736
2	Burgos Burgos Israel Efrén	092146620-7	Ecuatoriana	Estudiante	Conserje Mensajero	Mapasingue Oeste Av. 6ta Entre calle 4ta y 5ta	09-91067385	2422642
3	Chedraui Ode Antonio	180059723-7	Ecuatoriana	Doctor en Medicina y Cirugía	Director Administrativo	Vía a Samborondón Km 0,5 Parroquia La Puntilla	09-3876001	
4	Tola Ponguillo Sara	091306362-4	Ecuatoriana	Licenciada en Comunicación Social	Secretaria Administrativa	Urbanización La Joya Etapa Onix Mz. 3 villa 9	09-94187331	2070239
DEPARTAMENTO DE MARKETING, COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES								
No.	Nombre	Cédula	Nacionalidad	Profesión	Cargo	Dirección Domiciliaria	Número Telefónico	
1	Parquer Rendón Priscila	090394728-1	Ecuatoriana	Doctora en Jurisprudencia	Jefe Unidad Marketing	Circunvalación Mnorte 303 y Calle 1era	09-80845460	2881430
3	Roche Aguirre María Laura	091007696-7	Ecuatoriana	Magíster en Gobernabilidad y Gerencia Política/PMP Project Management Profesional	Directora de Proyectos Educativos	Ciudadela Portofino Km 11 1/2 Vía a la Costa Mz 210 Villa 13	09-97835830	6039290
DEPARTAMENTO DE OPINIÓN Y NOTICIAS								
No.	Nombre	Cédula	Nacionalidad	Profesión	Cargo	Dirección Domiciliaria	Número Telefónico	
1	Calderón Betancourt Valeria	091496752-6	Ecuatoriana	Tecnóloga en Comunicación	Reportera - Investigadora	Guasmo Central Cooperativa Los Cidros Mz. 3 solar 58	09-84572960	2487096
2	Marco Antonio Faicán Macas	070516160-2	Ecuatoriana	Egresado	Diseñador Gráfico	Kennedy Vieja Calle única 102 y Av. San Jorge	09-94611530	2284422
3	Mosquera Cavadiana Nancy	170811188-3	Ecuatoriana	Periodista Profesional	Productora General	Alborada VII Etapa Mz. 717 villa 9	09-94556428	
4	Murillo Quimis Angel	091760090-0	Ecuatoriana	Periodista	Reportero - Investigador	Km 7 1/2 Vía a Daule/ Cooperativa 14 de Agosto Mz G solar 18	09-84485310	2251392
5	Rivera Arce Carlos Alberto	090611418-6	Ecuatoriana	Periodista	Reportero - Investigador	Sibambe 203 y Loja - Durán	09-98963683	2810821

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN								
No.	Nombre	Cédula	Nacionalidad	Profesión	Cargo	Dirección Domiciliaria	Número Telefónico	
1	Carrillo Reyes María José	093064594-0	Ecuatoriana	Estudiante	Productora	Sauces VII Mz. 408 villa 1	09-87559536	2231470
2	Cuesta Ricaurte José Daniel	092229253-7	Ecuatoriana	Periodista Profesional	Productor	Capitán Nájera y Pío Montúfar 1319	09-91415833	2410995
3	García Gaete Gioconda	091600459-1	Ecuatoriana	Periodista Profesional	Jefa de Producción y Programación	Urdesa Norte calle 6ta #218 y Av. 3era	09-85950420	2884992
4	González Rendon David	092588711-9	Ecuatoriana	Tecnólogo en Producción Audiovisual	Productor	Urbasur Mz. 10 villa 8	09-69606789	
5	Guin Freire Cindy Patricia	092650191-7	Ecuatoriana	Estudiante	Productora	Samanes II Mz. 207 villa 21	09-92861727	2213645
6	Herzog Casanova Cristián	091300212-7	Ecuatoriana	Productor	Director de Producción y Programación (e)	Alborada VI etapa Mz. 617 villa 1	09-99553514	2690642
7	Jordán Murillo Alfredo Manrique	092310098-6	Ecuatoriana	Ingeniero en Producción	Diseñador	Los Esteros Mz 21 A villa 26	09-92980696	2438030
8	Landívar María Paula	091586932-5	Ecuatoriana	Maquilladora Profesional	Maquilladora	Av. Olimpo #225 y Calle D Nueva Kenned	09-87235548	2399253
9	Macías Cedeño Cynthia	092341974-1	Ecuatoriana	Periodista Profesional	Productora	Sauces VI Mz F 337 villa 2	09-94788536	2967816
10	Quiroga Ordóñez Miguel	092626419-3	Ecuatoriana	Estudiante	Editor	Alborada XI etapa Mz. 34 villa 19	09-97084658	2239244
RADIO								
No.	Nombre	Cédula	Nacionalidad	Profesión	Cargo	Dirección Domiciliaria	Número Telefónico	
1	Luna Mejía Efrain	030080306-1	Ecuatoriana		Director Radio		098494628-096321643	6040925
2	Monteverde Efrén	092197475-4	Ecuatoriana		Locutor		09-7307283	2213560
3	Cantos Pérez Martha Cecilia	092524460-0	Ecuatoriana		Locutora y Redactora		09-2767166	09-7501858
4	García Silva Rosa	092242606-9	Ecuatoriana		Locutora y Redactora		08-7207468	2275630
5	Gonzaga Landín Denisse	092248388-8	Ecuatoriana		Productora General		08-4388230	2273828
6	Lamilla Luna Esther Alexandra	092036863-6	Ecuatoriana		Operadora Radio		08-1003779	2892446
7	Rodríguez Mendoza Lilibeth	092030345-0	Ecuatoriana		Asistente de Dirección		08-1195535	
8	Suárez Cabezas Jonathan	092746330-7	Ecuatoriana		Operador de Radio		09-2854857	
9	Terranova Quiroz Fernando Josué	092727574-3	Ecuatoriana		Locutor		08-4976781	2556033
10	Monroy Pesantez Fernando	091724624-1	Ecuatoriana		Operador de Radio		09-0426155	2216037

ANEXO B: Parrilla Radio

PARRILLA DE PROGRAMACIÓN DE UCSG RADIO- MARZO 2013								
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	
1:00	notas de amor	ÁREA TÉCNICA REPRISSE				música disco	MUSICA DISCO	
1:30	EDUCACIÓN SEXUAL RADIALISTAS.NET				NO DIGA, DIGA			
1:35	ÁREA TÉCNICA ®				EXP.CIENTIFICOS	SIN FRONTERAS		
	BOLEROS					EXP.CIENTIFICOS		
2:00	TRIVIAS				MOCHILEANDO	HUÉSPEDES		
2:05	RADIO NOVELA				EXPRESIÓN SIN BARRERAS	CABINA DE FREUD		
2:35	NOTAS DE AMOR					Economía expres		
3:00	HUÉSPEDES	ELLOS Y ELLAS	DESCUBRE	ELLOS Y ELLAS	HUÉSPEDES	DESCUBRE	DESCUBRE	
3:05	POLÍGRAFO	CONTEXTOS DE ETV TELERAMA ®				AQUELLOS TIEMPOS		
4:00	EDUCACIÓN SEXUAL RADIALISTAS.NET				MOCHILEANDO			
4:05	Ec. Expres	EXPRESIÓN	POLÍGRAFO	SMOOTH	MÚSICA			
4:30	RESCATE 1190 ®	SIN BARRERAS	®	JAZZ	MEXICANA	MUSIC LATINO A		
5:00	APERTURA+HIMNO NACIONAL+HIMNO A LA UNIVERSIDAD							
5:05	MOMENTO ESPIRITUAL							
5:10	EI BUEN PROFESIONAL				PROBETAS RADIO EXTERIOR ESPAÑA			
5:15	AGROCATÓLICA ®	AGROENCLACE RNW	CUIDA TU BOLSILLO	AGROENCLACE RNW ®	PENTAGRAMA NACIONAL			
5:30		A SU SALUD RADIO EXTERIOR DE ESPAÑA				TRIVIAS	TRIVIAS	
5:40		EDUCACIÓN SEXUAL RADIALISTAS.NET				NO DIGA, DIGA		
5:45		MUSICA LATINOAMERICANA						
5:55	POESÍA JAZZ	PROVINCIAS	G.OBRAS	POESÍA JAZZ	TURISMO	G.OBRAS	TURISMO	
6:00	24 HORAS TELEMAMAZONAS (EV)					AGROCATÓLIC ®	ESPECIALES MUSICALES	
6:55	HUÉSPEDES	ELLOS Y ELLAS	DESCUBRE	ELLOS Y ELLAS	HUÉSPEDES	TURISMO	DESCUBRE	
7:00	UCSG NOTICIAS PRIMERA EMISIÓN (EV)					A LA CARTA (M)	NOTAS DE AMOR	
7:30	COMPARTIENDO FUNDACIÓN	MESA DE ANÁLISIS				BOLETIN INFORMATIVO	KAIROS	
8:00	CLIP DEPORTIVO					VOCES DEL SÁBADO	G.OBRAS	
8:33	UCSG o Mesa	POLÍTICA	ECONOMIA	EDUCACIÓN	CULTURA		UN PASEO POR EL TIEMPO	
8:50	POESÍA JAZZ	PROVINCIAS	G.OBRAS	POESÍA JAZZ	TURISMO			
8:57	POESÍA JAZZ	PROVINCIAS	G.OBRAS	POESÍA JAZZ	TURISMO			
9:00	BOLETIN INFORMATIVO (EV)							
9:05	EL BUEN PROFESIONAL					VOCES DEL SÁBADO	EXP.CIENTIFICOS	
9:10	ALIMENTO Y SALUD RADIO EXTERIOR DE ESPAÑA							
9:13	LAS COMADRES							
9:14	PROGRAMA EN VIVO VIVA MEJOR							
9:30	CLIP DEPORTIVO					AL RESCATE 1190	EL POLÍGRAFO	
9:33	PROGRAMA EN VIVO VIVA MEJOR					REPRISSE		
9:57	PROGRAMA EN VIVO VIVA MEJOR					TURISMO		
10:00	BOLETIN INFORMATIVO (EV)							
10:05	ÁREA TÉCNICA AM					APASIONADOS POR EL JAZZ	REPORTAJE VOA	
11:00	BOLETIN INFORMATIVO (EV)							
11:03	EXPRESIÓN SIN BARRERAS	UN NUEVO DÍA	La nota francesa	UN NUEVO DÍA	EXPRESIÓN SIN BARRERAS	APASIONADOS POR EL JAZZ	LA NOTA FRANCESA	
11:30			Hablemos de salud					
12:00	AVANCES UCSG NOTICIAS					BOLETIN INFORMATIVO	MÚSICA A LA CARTA	
12:03	HUÉSPEDES	ELLOS Y ELLAS	DESCUBRE	POESÍA JAZZ	HUÉSPEDES	DESCUBRE		
12:05	MOMENTO ESPIRITUAL							
12:15	MÚSICA A LA CARTA				P. Pymes	PULSO DEPORTIVO	SIN FRONTERAS	
12:30	CLIP DEPORTIVO							
12:35	SIN FRONTERAS				P. Pymes		BUENAS NUEVAS	
12:55	LAS COMADRES							

13:00	BOLETIN INFORMATIVO (EV)						TURISMO			
13:05	ÁREA TÉCNICA (EV)					HABLEMOS DE SALUD	INFORME SEMANAL			
13:30										ESPECIALES MUSICALES
14:00	UCSG NOTICIAS SEGUNDA EMISIÓN (EV)					LA NOTA FRANCIA				
14:10										
15:00										BOLETÍN INFOR
15:05	AGENDA UNIVERSITARIA					TURISMO	NO DIGA, DIGA			
15:10	LAS COMADRES					DIALASO	ROCK EN TU IDIOMA			
15:15	DEL COLEGIO A LA UNIVERSIDAD (EV)									
15:30	CLIP DEPORTIVO									
15:35	DEL COLEGIO A LA UNIVERSIDAD (EV)									
15:38	BOLETIN INFORMATIVO (EV)									
16:00	BOLETIN INFORMATIVO (EV)									
16:05	POESÍA JAZZ	PROVINCIAS	AGROCATÓLICA	POESÍA JAZZ	TURISMO	G.OBRAS	TURISMO			
16:15	HORA LIBRE	POLIGRAFO		DIALASO	ENCIENDE TU RITMO	ENCIENDE TU RITMO	EXTOS 8 - 0			
16:30			CLIP MUNDIAL					UN PASEO POR EL TIEMPO		
16:33	CLIP MUNDIAL									
16:36	HORA LIBRE	POLIGRAFO	AGROCATÓLICA	DIALASO	DIALASO					
17:00	BOLETIN INFORMATIVO (EV)									
17:05	AL RESCATE 1190	CABINA DE FREUD	HABLANDO DE	EXPRESIÓN BARRERAS LUNES	ENCIENDE TU RITMO		REPRISSE HORA LIBRE			
17:30	CLIP DEPORTIVO									
17:33	Economía expres	CUIDA TU BOLSILLO	Economía expres	EXPRESIÓN BARRERAS LUNES	ENCIENDE TU RITMO	DESCUBRE				
17:55										
18:00	UCSG NOTICIAS INTERNACIONAL					KAYROS	Rock en tu idioma			
18:05	RADIO NOVELA									
18:30	LAS COMADRES									
18:55										
18:57	POESÍA JAZZ	PROVINCIAS	G.OBRAS	POESÍA JAZZ	TURISMO	TURISMO	G.OBRAS			
19:00	BOLETIN INFORMATIVO (EV)					SIN FRONTERAS (M)	SIN FRONTERAS			
19:03	CONTEXTOS ETV TELERAMA									
20:00	ÁREA TÉCNICA									
20:30	AVANCES DE UCSG INFORME FINAL					DE CAPITAL VOA	BOLEROS (M)			
20:35	ÁREA TÉCNICA									
21:00	BOLETIN INFORMATIVO (EV)					TRIVIAS				
21:05	EL BUEN PROFESIONAL					LA CABINA DE FREUD	Reprise cuida tu bolsillo			
21:10	VIVA MEJOR									
21:30	CLIP MUNDIAL					ÉXITOS LATINOAMERICANOS	TOP TEN VOA			
21:35	VIVA MEJOR									
22:00	BOLETIN INFORMATIVO (EV)					MOMENTO ESPIRITUAL				
22:05	MOMENTO ESPIRITUAL					APASIONADOS POR EL JAZZ	INFORME SEMANAL			
22:08	AGENDA UNIVERSITARIA									
22:10	MESA DE ANÁLISIS			HABLEMOS DE SALUD	PUERTO PYMES					
22:30	POLITICA	ECONOMIA	EDUCACIÓN					AQUELLOS TIEMPOS		
23:00	UCSG NOTICIAS INFORME FINAL (EV)									
23:15	LA CABINA DE CARONDELET						NOCHES DE ROMANCE			
23:45										
23:55										EXP.CIENTIFICOS
0:00	HUÉSPEDES	ELLOS Y ELLAS	DESCUBRE	ELLOS Y ELLAS	POEDÍA Y JAZZ	DESCUBRE	ELLOS Y ELLAS			
0:05	NOCHES DE ROMANCE				MUSICA DISCO					
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO			

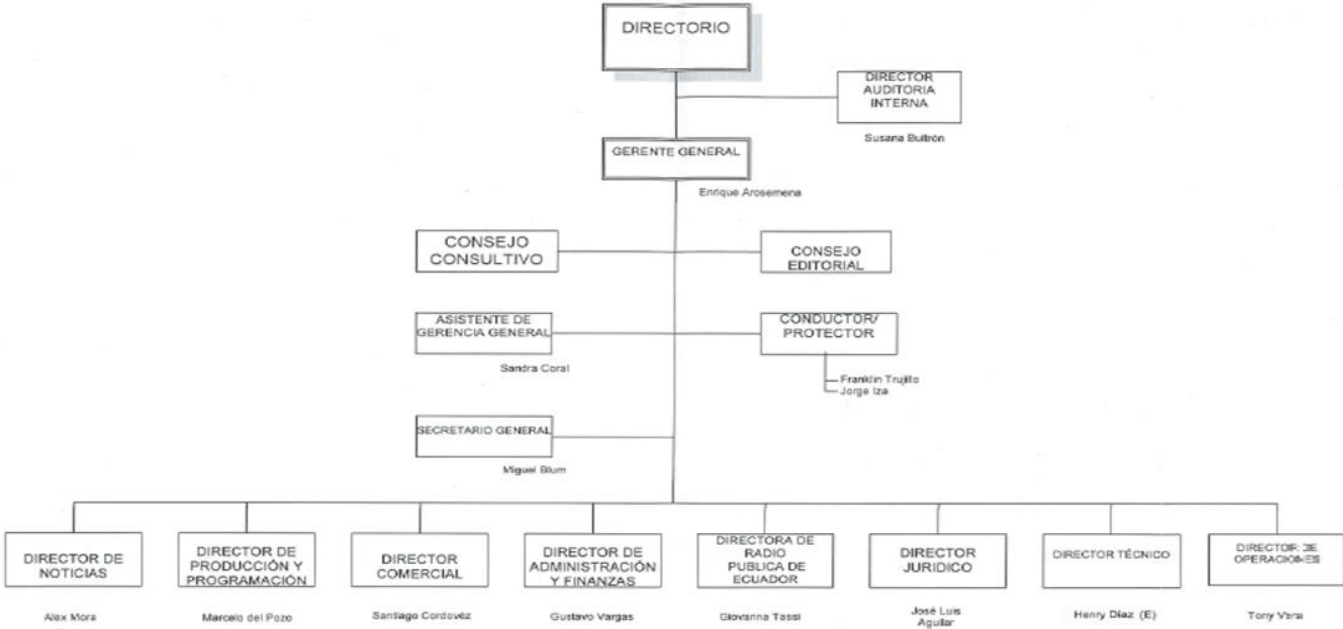
ANEXO C: Parrilla UCSG Televisión

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO		
6:00	Música a la Carta							6:00	
6:30	Música a la Carta							6:30	
7:00	Cuestión de Fe	Tesis	Desafío Global	Mundo Sustentable	Cuestión de Fe	Aprendamos	Aprendamos	7:00	
7:30	CONSEP			Construyendo Latinoamérica	Mirada Crítica	Encuentro	Encuentro	7:30	
8:00	Club de Las Ideas	Mesa de Análisis Política	Mesa de Análisis Educación	Mesa de Análisis Arte y Cultura	Mesa de Análisis Economía			Cine Clásico 1	Cine Clásico 2
8:30		Encuentro	Cine Clásico 1	Cine Clásico 2	Nuestros Saberes	UNED	8:30		
9:00	Cine Clásico 1	Cine Clásico 1			Cine Clásico 2	Aprendamos	Aprendamos	Cine Clásico 1	Cine Clásico 2
9:30			Club de Las Ideas	10:00					
10:00			Mundo Sustentable	Presentador X 1 Día		Presentador X 1 Día - 2	11:00		
10:30			Club de Las Ideas	11:00					
11:00	Ecuador ama la Vida	Ecuador ama la Vida	Club de Las Ideas	Cine Clásico 2	Club de Las Ideas	Mesa de Análisis	Mesa de Análisis	11:30	
11:30	Tesis							12:00	
12:00	Tesis	Ecuador ama la Vida	Construyendo Latinoamérica	UNED	Casi Cine	Tesis	UNED	12:30	
12:30	Acercamiento Ciencia	Mesa de Análisis Política	Mesa de Análisis Educación	Mesa de Análisis Arte y Cultura	Mesa de Análisis Economía			Maestranza	13:00
13:00	UNED	Mesa de Análisis Política	Mesa de Análisis Educación	Mesa de Análisis Arte y Cultura	Mesa de Análisis Economía	Acercamiento a la Ciencia	Acercamiento a la Ciencia	13:30	
13:30	Música a la Carta							13:30	
14:00	Música a la Carta							14:00	
14:30	Música a la Carta							14:30	
15:00	Música a la Carta							15:00	
15:30	Presentador X 1 Día	BNC	Nuestros Saberes	Casi Cine	Presentador X 1 Día - 2	Nuestros Saberes	Nuestros Saberes	15:30	
16:00	Grandes Exploradores	Cocina Mexicana	Grandes Exploradores	Cocina Mexicana	Tesis	Cocina Mexicana	Grandes Exploradores	16:00	
16:30		Mundo Sustentable		CONSEP		Mundo Sustentable		16:30	
17:00	Journal (Noticiero DW)							17:00	
17:30	Casi Cine	Frecuencia Deportiva	Casi Cine	UNED	Cuadriga	Cuadriga	UNED	17:30	
18:00	Prisma	Prisma	Prisma	Prisma	Prisma	Presentador X 1 Día	Presentador X 1 Día - 2	18:00	
18:30	CONSEP	Maestranza	CONSEP	Maestranza	CONSEP	BNC	BNC	18:30	
19:00	Agenda	Agenda	Agenda	Agenda	Agenda	Construyendo	Construyendo	19:00	
19:30	Frecuencia Deportiva	Desafío Global	Frecuencia Deportiva	BNC	Mirada Crítica	Agrodesarrollo	Cuadriga	19:30	
20:00	Agrodesarrollo		Ecuador ama la Vida	Ecuador ama la Vida	Agrodesarrollo	Desafío Global	Mesa de Análisis	Desafío Global	20:00
20:30	Ecuador ama la Vida	Construyendo Latinoamérica	Nuestros Saberes	Agrodesarrollo	Desafío Global	Mesa de Análisis	Desafío Global	20:30	
21:00	Journal (Noticiero DW)							21:00	
21:30	Tesis	Mesa de Análisis Política	Mesa de Análisis Educación	Mesa de Análisis Arte y Cultura	Mesa de Análisis Economía	Cine Clásico 1	Cine Clásico 2	21:30	
22:00		Mundo Sustentable	Construyendo Latinoamérica	Mirada Crítica	Mundo Sustentable			22:00	
22:30	Frecuencia Deportiva	Mundo Sustentable	Construyendo Latinoamérica	Mirada Crítica	Mundo Sustentable	Cine Clásico 1	Cine Clásico 2	22:30	
23:00	Presentador X 1 Día	Encuentro	Encuentro	Encuentro	Presentador X 1 Día - 2			23:00	
23:30	Nuestros Saberes				Cuadriga	23:30			
0:00	Música a la Carta							0:00	
0:30	Música a la Carta							0:30	
1:00	FIN DE TRANSMISIÓN							1:00	
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO		

ANEXO D: Organigrama Radio y Televisión Pública

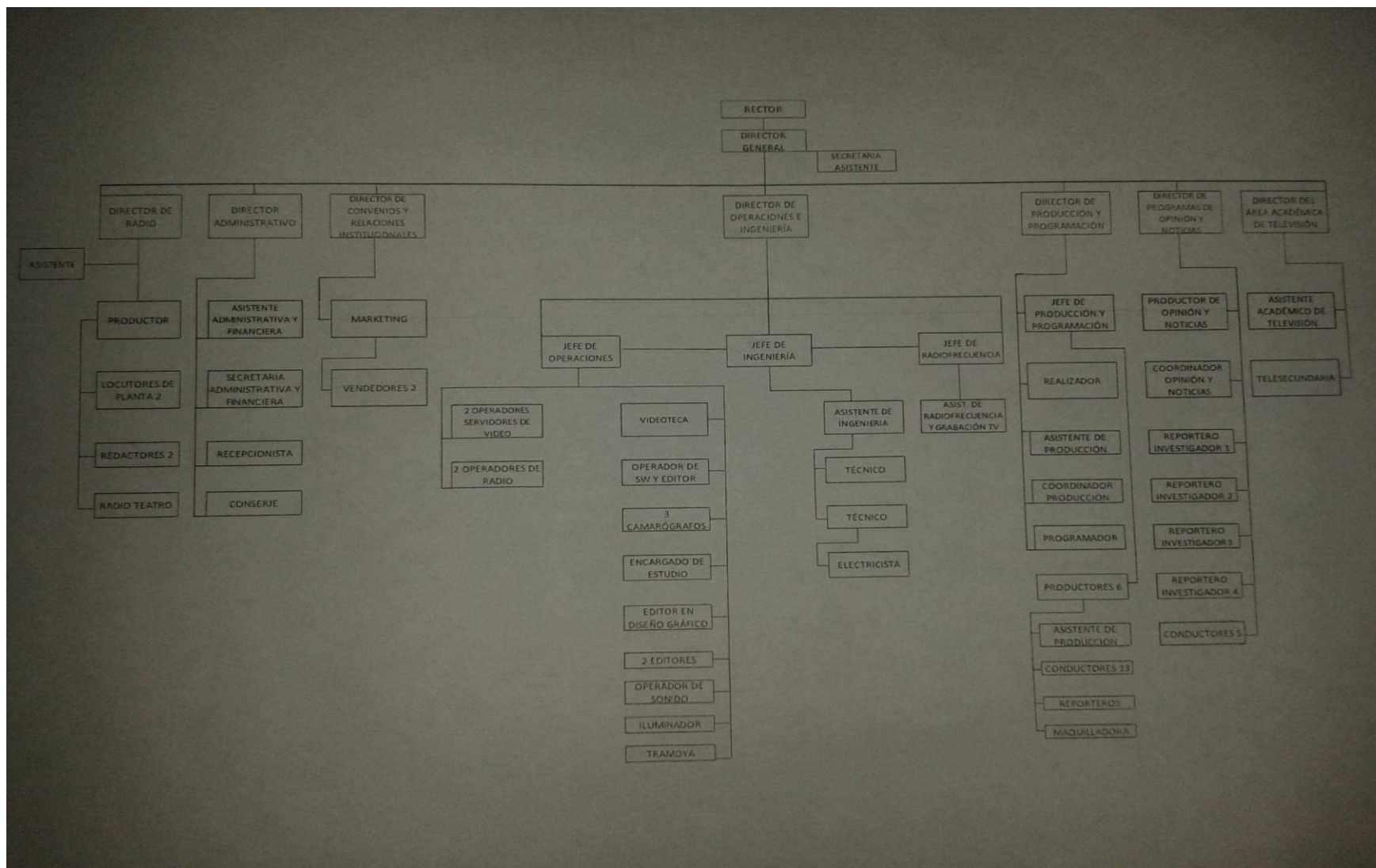


ORGANIGRAMA ECTV Y RPE



Revisó y Autorizó:
Enrique Arosemena R.
Gerente General

ANEXO E: Organigrama UCSG Radio – Televisión (En proceso)



ANEXO F: Ranking radios frecuencia AM

PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO



Ciudad: Guayaquil

Mes: Diciembre

Nivel: Alto,Medio

Frecuencia: AM

Días:

Lunes a Domingo

Edades: 05 a 11,12 a 17,18 a 24,25 a 39,mas de 40

Sexo: Masculino,Femenino

Género: Todos los Géneros

Horas: Todas las Horas

Hora	Ranking	Ciudad	Medio	Frec	AUDIENCIA			HOGARES		C x M	
					Total	Prom.	Rating	Hogares	Rating	Tarifa	C x M
06:01-06:30	1	Guayaquil	CARAVANA AM	750	2366	338	1.33	4073	2	20.000	59.17
06:01-06:30	2	Guayaquil	C.R.E.	560	833	119	0.47	1488	0.73	20.000	168.07
06:01-06:30	3	Guayaquil	CRISTAL	870	637	91	0.36	1153	0.57	9.750	107.14
06:01-06:30	4	Guayaquil	HUANCAVILCA	830	497	71	0.28	913	0.45	4.000	56.34
06:01-06:30	5	Guayaquil	ATALAYA	680	259	37	0.14	467	0.23	20.000	540.54
06:01-06:30	6	Guayaquil	MORENA - AM	640	231	33	0.13	425	0.21	10.000	303.03
06:01-06:30	7	Guayaquil	TROPICANA AM	540	203	29	0.12	348	0.17	17.000	586.21
06:01-06:30	8	Guayaquil	SUCRE AM	700	189	27	0.11	345	0.17	36.000	1333.33
06:01-06:30	9	Guayaquil	ECUANTENA	1030	133	19	0.07	244	0.12	12.000	631.58
06:01-06:30	10	Guayaquil	UCSG RADIO	1190	133	19	0.07	244	0.12	2.500	131.58
06:01-06:30	11	Guayaquil	GUAYAQUIL	730	112	16	0.06	202	0.1	12.000	750
06:01-06:30	12	Guayaquil	SISTEMA 2	1080	112	16	0.06	202	0.1	16.000	1000
06:01-06:30	13	Guayaquil	COLON - AM	910	70	10	0.04	122	0.06	12.000	1200
06:01-06:30	14	Guayaquil	TELERADIO	1350	70	10	0.04	122	0.06	8.000	800
06:01-06:30	15	Guayaquil	SUPER K	800	14	2	0.01	21	0.01	10.000	5000
06:31-07:00	1	Guayaquil	CARAVANA AM	750	4102	586	2.3	6895	3.39	20.000	34.13
06:31-07:00	2	Guayaquil	C.R.E.	560	2331	333	1.31	4187	2.06	20.000	60.06
06:31-07:00	3	Guayaquil	MORENA - AM	640	1813	259	1.02	3135	1.54	10.000	38.61
06:31-07:00	4	Guayaquil	CRISTAL	870	1799	257	1.01	3217	1.58	9.750	37.94
06:31-07:00	5	Guayaquil	HUANCAVILCA	830	1302	186	0.73	2355	1.16	4.000	21.51
06:31-07:00	6	Guayaquil	ATALAYA	680	1141	163	0.64	2052	1.01	20.000	122.7
06:31-07:00	7	Guayaquil	TROPICANA AM	540	1050	150	0.59	1817	0.89	17.000	113.33
06:31-07:00	8	Guayaquil	SUCRE AM	700	637	91	0.36	1135	0.56	36.000	395.6
06:31-07:00	9	Guayaquil	ECUANTENA	1030	525	75	0.29	951	0.47	12.000	160
06:31-07:00	10	Guayaquil	UCSG RADIO	1190	413	59	0.23	749	0.37	2.500	42.37

Fuente: MERCADOS & PROYECTOS S.A. MERCAPRO TEL:2456260

Fecha: 31/01/2012 10:58:55

Uso exclusivo: Empresa: RADIO UCSG Usuario: UCSG Radio

Medición: Diciembre

PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO



Ciudad: Guayaquil

Mes: Diciembre

Nivel: Alto,Medio

Frecuencia: AM

Días:

Lunes a Domingo

Edades: 05 a 11,12 a 17,18 a 24,25 a 39,mas de 40

Sexo: Masculino,Femenino

Género: Todos los Géneros

Horas: Todas las Horas

09:31-10:00	10	Guayaquil	GUAYAQUIL	730	259	37	0.14	467	0.23	12.000	324.32
09:31-10:00	11	Guayaquil	SISTEMA 2	1080	203	29	0.11	344	0.17	16.000	551.72
09:31-10:00	12	Guayaquil	UCSG RADIO	1190	154	22	0.09	286	0.14	2.500	113.64
09:31-10:00	13	Guayaquil	MORENA - AM	640	119	17	0.07	223	0.11	10.000	588.24
09:31-10:00	14	Guayaquil	SAN FRANCISCO	850	70	10	0.04	122	0.06	5.000	500
09:31-10:00	15	Guayaquil	TELERADIO	1350	70	10	0.04	122	0.06	8.000	800
09:31-10:00	16	Guayaquil	EL TELEGRAFO	770	56	8	0.03	101	0.05	10.000	1250
09:31-10:00	17	Guayaquil	SPORT	1010	56	8	0.03	101	0.05	5.000	625
09:31-10:00	18	Guayaquil	CARROUSEL	660	14	2	0.01	21	0.01	8.000	4000
10:01-10:30	1	Guayaquil	TROPICANA AM	540	7742	1106	4.35	12056	5.92	17.000	15.37
10:01-10:30	2	Guayaquil	CARAVANA AM	750	4046	578	2.27	6597	3.24	20.000	34.6
10:01-10:30	3	Guayaquil	SUPER K	800	2863	409	1.61	4931	2.42	10.000	24.45
10:01-10:30	4	Guayaquil	SUCRE AM	700	2751	393	1.55	4865	2.39	36.000	91.6
10:01-10:30	5	Guayaquil	C.R.E.	560	2380	340	1.33	4206	2.07	20.000	58.82
10:01-10:30	6	Guayaquil	CRISTAL	870	1316	188	0.74	2372	1.17	9.750	51.86
10:01-10:30	7	Guayaquil	ATALAYA	680	784	112	0.44	1412	0.69	20.000	178.57
10:01-10:30	8	Guayaquil	HUANCAVILCA	830	623	89	0.35	1136	0.56	4.000	44.94
10:01-10:30	9	Guayaquil	ECUJANTENA	1030	301	43	0.17	547	0.27	12.000	279.07
10:01-10:30	10	Guayaquil	GUAYAQUIL	730	245	35	0.14	446	0.22	12.000	342.86
10:01-10:30	11	Guayaquil	CARROUSEL	660	133	19	0.07	244	0.12	8.000	421.05
10:01-10:30	12	Guayaquil	SPORT	1010	119	17	0.07	223	0.11	5.000	294.12
10:01-10:30	13	Guayaquil	SISTEMA 2	1080	112	16	0.06	202	0.1	16.000	1000
10:01-10:30	14	Guayaquil	UCSG RADIO	1190	91	13	0.05	164	0.08	2.500	192.31
10:01-10:30	15	Guayaquil	MORENA - AM	640	70	10	0.04	122	0.06	10.000	1000
10:01-10:30	16	Guayaquil	SAN FRANCISCO	850	70	10	0.04	122	0.06	5.000	500
10:01-10:30	17	Guayaquil	TELERADIO	1350	70	10	0.04	122	0.06	8.000	800
10:01-10:30	19	Guayaquil	EL TELEGRAFO	770	56	8	0.03	101	0.05	10.000	1250

Fuente: MERCADOS & PROYECTOS S.A. MERCAPRO TEL:2456260

Uso exclusivo: Empresa: RADIO UCSG Usuario: UCSG Radio

Fecha: 31/01/2012 10:58:59

Medición: Diciembre

ANEXOS G: Guías de Observación

Guía de Observación

Aplicada en UCSG Radio – Televisión en reuniones generales durante el desarrollo de este trabajo de investigación:

Investigadores:

Lugar:

Periodo de investigación:

Elaboración de las guías de observación:

1. Si tenían un orden del día previamente repartido:
2. Si se sigue el orden del día:
3. Si se comienza puntualmente a la hora prevista:
4. Cantidad de personas presentes:
De ellas: jefes subordinados
5. Duración de la reunión:
6. Promedio de participaciones:
De ellas: de jefes de subordinados
7. Duración de las intervenciones (como promedio):
Jefes: subordinados
8. Quién inicia la comunicación mayoritariamente:
Jefes: Subordinados:
¿Siempre los mismos?: Participación de todos:
9. Hay alguno (os) que no participa nunca:
10. Clima reinante:
____ Autoritario ____ Participativo
11. ¿Se respeta la palabra dada?
12. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula el diálogo?
13. Se analiza temas de comunicación relacionados con las tareas o los problemas que se abordan?
14. Que temáticas se analizan:
Tarea: Mantenimiento: Contenido Humano:
Otros:
15. Indicadores de comunicación no verbal a observar:
 - Posición del cuerpo:
 - Posición de la cabeza:
 - Aspectos de la cara:
 - Mirada:
 - Posición de los brazos:
16. ¿Las reuniones son un medio para intercambiar información y solucionar problemas?
17. Las reuniones son puramente formales y no se toman acuerdos útiles:
18. Cualquier otro comentario de interés que no esté contenido en esta guía

1.- Guías de Observación. Áreas de Trabajo

1.- Comunicación directa (cara a cara) Contenido, cantidad, frecuencia

- a) Reuniones, asambleas
- b) Entrevistas
- c) Otras vías formales de intercambio de información. ¿Cuáles son?

2.- Comunicación indirecta. Contenido, cantidad, frecuencia

- a) Murales
- b) Cartas y circulares
- c) Teléfono

Esta herramienta es utilizada de manera poco frecuente

- d) E-mail, Intranet
- e) Boletines, periódicos revista interna

3.- Retroalimentación

- a) Asambleas
- b) Buzón de quejas y sugerencias
- c) Encuestas periódicas
- d) Buzones de correos electrónicos

4.- Comunicación No verbal

- a) Gestualidad en las conversaciones
- b) Vestuario
- c) Modales de los superiores al tratar con los subordinados
- d) Modo en que los trabajadores se dirigen a sus jefes
- e) Tonos de voz usados en las conversaciones

5.- Indicadores y condicionantes del clima organizacional

- a) Condiciones materiales de trabajo
- b) Consagración al trabajo

- c) Atención a las personas. (Interés de la dirección por las condiciones de trabajo, las inquietudes y el bienestar de los trabajadores)
- d) Relaciones interpersonales jefes-subordinados, jefe - jefe, entre trabajadores. (Comunicación, solidaridad, apoyo, confianza)
- e) Motivación laboral. (Puntualidad, cumplimiento del horario laboral, aprovechamiento del tiempo, interés en el trabajo, satisfacción con el trabajo)
- f) Sentido de pertenencia (seguridad en lo que se hace, conocimiento del contenido laboral de cada trabajador)
- g) Líderes informales (cooperación con líderes formales)

6.- Manifestación de la Cultura

- a) Aceptación de los líderes formales por parte de los trabajadores
- b) Respeto al líder
- c) Identidad visual coherente con la que proyecta la entidad
- d) Uso de los colores distintivos de la empresa en la decoración de los diferentes espacios y otros implementos de trabajo
- e) Uso del uniforme

III. Guía de observación en Espacios informales (áreas de descanso, comedor, recepción):

1. Flujos de retroalimentación. (Contenido, cantidad, frecuencia.)
 - a) Conversaciones informales de trabajadores con directivos.
2. Comunicación no verbal.
 - a) Gestualidad en las conversaciones.
 - b) Vestuario.
 - c) Modales de los superiores al tratar con los subordinados.
 - d) Modo en que los trabajadores se dirigen a sus jefes.
 - e) Tonos de voz usados en las conversaciones.
3. Manifestaciones del clima laboral.
 - a) Criterios positivos o negativos acerca de las condiciones materiales de trabajo.

b) Nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a la atención que reciben de la empresa
(Interés de la dirección por las condiciones de trabajo, las inquietudes y el bienestar de los Trabajadores)

c) Relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, jefe-jefe y entre trabajadores. (Buena Comunicación, compañerismo, solidaridad, apoyo, confianza, etc.)

d) Manifestaciones de bienestar de los trabajadores con su trabajo en el intercambio informal con sus colegas.

e) Manifestación de sentido de pertenencia con el Centro por parte de los trabajadores y líderes en intercambios informales.

4. Manifestaciones de la cultura.

a) Respeto al líder.

b) Respeto y aceptación de los fundadores.

c) Reconocimiento y respeto hacia los personajes destacados por una u otra razón.

ANEXOS H: Formato de entrevistas (Directivos, jefes departamentales, personal fundador)

Ab. Alberto Franco – Director General

Administración

- 1- ¿Cuáles cree usted son los puntos fuertes que usted considera tiene UCSG R-TV?
- 2- ¿En cuántas áreas o departamentos comprende UCSG R-TV?
- 3- ¿Cuál es el rol que usted cumple como Director General del medio?
- 4- ¿Cuáles son los principales cambios que ha efectuado en su administración con respecto a personal, comunicación, decisiones administrativas, otras
- 5- ¿Cuál es la evaluación que usted tiene de UCSG R-TV hace años atrás?
- 6- ¿De qué forma, y cómo ve usted a UCSG R-TV dentro de 5 años?

Sentido de Pertenencia

- 7- Considera usted que la misión y visión de la UCSG, ¿se cumplen en la actualidad?
- 8- Tomando en cuenta la situación actual del medio ¿Qué relación tiene este con la misión y visión que se crearon 5 años atrás?
- 9- ¿Cree usted que el personal que tiene a su cargo conoce de la misión y visión de la empresa y si se cumple de qué forma?
- 10-¿Cuáles serían los elementos que identifica y diferencian a UCSG RTV de otros medios?

Conocimiento de los procesos

- 11-¿Posee el medio un manual de funciones en general y para cada departamento?
- 12-¿Cuál cree usted que es la situación actual de UCSG R-TV cómo empresa?
- 13-¿Desde la creación de UCSG R-TV hasta la actualidad se ha realizado un FODA? ¿Cada qué tiempo se lo realiza?
- 14-¿Qué resultado se ha obtenido sobre estas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

Comunicaciones Interna

- 15-Existe una clara comunicación entre los integrantes de UCSG R-TV, ¿cómo se evidencia esto?
- 16-¿Cuál es la forma de comunicación que se utiliza en UCSG R-TV?
- 17-¿Cada qué tiempo se realizan reuniones de planificación con los miembros de las distintas áreas de UCSG R-TV?

18-Existe una cooperación satisfactoria dentro de los colaboradores de los diferentes departamentos de UCSG R-TV, ¿cómo se evidencia esto?

Clima laboral

- 19-¿Cuáles son los lineamientos que Usted ha aplicado para conseguir la integración entre su personal?
- 20-¿Considera Usted que existe integración entre sus colaboradores... por qué?
- 21-¿Cuáles son los puntos débiles que se ve en la organización sobre la integración?
- 22-¿Cómo podría definir el clima interno de UCSG R-TV? Y en que puede basar su enunciado.

JEFES DEPARTAMENTALES

Administración

- 1- ¿Cuánto tiempo lleva Dirigiendo la radio de la Universidad Católica?
- 2- ¿Cómo ve el desarrollo de la Radio comparando la actualidad con los años anteriores?
- 3- ¿Dentro de su dirección existe alguna necesidad sea esta laboral o personal en el departamento que usted dirige?
- 4- ¿Cuál es la evaluación que puede dar a conocer de UCSG R-TV durante este periodo?
- 5- ¿De aquí a 5 años cómo ve usted a UCSG R-TV?

Sentido de Pertenencia

- 6- ¿Considera usted que la misión y visión de la UCSG R-TV, se cumplen en la actualidad?
- 7- ¿Qué elementos le parece más importante de la misión y visión de la empresa?
- 8- ¿Cree usted que de alguna manera se ve cumplida la misión y visión dentro de la Radio?
- 9- Tomado en cuenta lo anterior hablemos sobre la misión y visión de la UCSG R-TV como sub unidad de la Universidad Católica
- 10-¿Cuáles serían los elementos que identifica y diferencian a UCSG RTV de otros medios?

Conocimiento de los procesos

- 11-¿Cuál cree usted que es la situación actual de UCSG R-TV cómo empresa
- 12-El departamento que usted preside posee un manual de funciones que va de acuerdo a lo establecido por la dirección General
- 13-¿Qué fortalezas y que debilidades encuentra usted en UCSG R-TV como empresa y que recomendaría?

Comunicaciones Interna

- 14- ¿Cuál es la forma de comunicación que se utiliza dentro de su departamento?
- 15-¿Cuál es la forma de comunicación interna que se maneja dentro de todo UCSG R-TV como empresa?
- 16-¿Cómo se realizan las planificaciones de las actividades de trabajo dentro de su departamento?
- 17-¿Cada qué tiempo se realizan reuniones de planificación con los miembros de las distintas áreas de UCSG R-TV?

Clima laboral

- 18-¿Existe una colaboración satisfactoria dentro del departamento de Radio y como se evidencia?
- 19-¿Cuáles son los lineamientos que Usted ha aplicado para conseguir la integración entre su personal?
- 20-¿Considera Usted que existe integración entre sus colaboradores... por qué?
- 21-¿Cuáles son los puntos débiles que se ve en la organización sobre la integración?

COLABORADORES FUNDADORES

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en de UCSG RTV?
2. ¿Cómo fue creado y conformado el canal de televisión?
3. Recuerda usted ¿cuál es la misión visión y objetivos de UCSG RTV?
4. ¿Cree ud. que el dpto. al que pertenece se alinea con la misión y visión y objetivos del medio?
5. Existe un manual de funciones dentro del departamento
6. El departamento cumple con las funciones establecidas en el organigrama empresarial
7. Como fundador, ¿Qué considera usted que se debería cambiar o innovar en el medio después de tener ya 5 años de creación?
8. ¿Cómo ha sido el clima laboral dentro del departamento?
9. ¿Cómo considera usted que ha sido el clima laboral del medio en general?
- 10.¿Qué cree usted que identifica y diferencia UCSG RTV de otros medios?

EX COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN

1. ¿Cuánto tiempo trabajó en de UCSG RTV?
2. ¿Cómo fue creado y conformada la radio de la UCSG?
3. Recuerda usted ¿cuál es la misión visión y objetivos de UCSG RTV?

4. ¿Cree usted que el departamento. al que pertenecía se alineaba con la misión y visión y objetivos del medio?
5. Existía un manual de funciones dentro del departamento
6. El departamento cumplía con las funciones establecidas en el organigrama empresarial
7. Como fundador, ¿Qué considera usted que se debería cambiar o innovar en el medio después de tener ya 5 años de creación?
8. ¿Cómo consideraba el clima laboral dentro del departamento?
9. ¿Cómo consideraba usted que ha sido el clima laboral del medio en general?
10. ¿Qué cree usted que identifica y diferencia UCSG RTV de otros medios?

Anexos J: FOTOGRAFÍAS DE ENTREVISTADOS



Entrevista a la Ab. Priscila Parker – Directora de Marketing y ventas (e)



Entrevista a Lic. Carlos Alberto Rivera – Director de Opinión y Noticias (e)



Entrevista al Ab. Alberto Franco – Director General de UCSG Radio -
Televisión



Entrevista al Sr. Cristian Herzog – Director de Producción de
Televisión



Entrevista al Mgs. Efraín Luna – Director de UCSG Radio



Entrevista al Dr. Antonio Chedraui – Director Administrativo



Entrevista al Ing. César Moreno – Director del departamento de Operaciones



Entrevista a la Lic. Nancy Mosquera – Productora General de Opinión y Noticias



Entrevista a Lic. Patricio Flores – jefe de post producción de UCSG Televisión

ANEXOS I: Formato de Encuesta

ENCUESTAS A PERSONAL DE UCSG R-TV

ÁMBITO PERSONAL

Edad: _____ Sexo: M___ F___

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en UCSG R-TV?

Menos de 2 años Más de 3 años otros

2.- ¿En qué área departamental se desempeña dentro de UCSG R-TV?

Radio Administración Operaciones
Marketing Producción TV Opinión y Noticias
Otros

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

3.- ¿Conoce usted el año de creación de UCSG R-TV? (emisión al aire de radio y televisión respectivamente)

Sí No

Si lo conoce méncionelo: _____

4.- ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de UCSG R-TV?

	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
Tecnología				
RRHH				
Administración				
Imagen				
Innovación				
Política Financiera				
Comunicación Interna				

¿Por qué?

5.- ¿Qué tanto conoce usted del organigrama de UCSG R-TV?

Muy bien Bastante bien Poco Nada

6.- ¿En cuánto a la misión y visión de UCSG R-TV tiene conocimiento y puede usted destacar los puntos más fuertes que poseen las mismas?

Si No

7.- ¿Conoce usted los valores de UCSG R-TV como institución y a su criterio podría mencionar algunos?

Si No

8.- ¿Se cumplen estos valores en su departamento o área de trabajo, podría mencionar algunos?

Si No

9.- ¿Qué tanto conoce usted de la planificación de UCSG R-TV y de su departamento para este año y para los próximos 5 años?

Muy bien Bastante bien Poco Nada

10.- ¿Qué cree usted que distingue a UCSG R-TV con otros medios similares?

COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

11.- ¿Cuál es la forma de comunicación que se utiliza internamente en UCSG R-TV, en orden de importancia?

	1	2	3	4	5	6	7	8
Personal cara a cara								
Reunión								
Mediante Oficios								
Mails y/o Internet								
Revistas o Boletines								
Cartelera								
Nuevas Tecnologías (skype, Messenger, whatsapp, otros)								
Comunicación informal (rumores, comentarios, etc)								

12.- Según su criterio, de la opción de comunicación más escogida por usted en el apartado anterior (12), ¿quiénes más la utilizan en la empresa?

Directores Jefes departamentales Personal en general

13.- ¿A través de quien usted conoce de las actividades y resoluciones de UCSG R-TV?

Directores Jefes departamentales Personal en general

14.- ¿Cree usted que la Dirección General de UCSG RTV se encuentra alejada de lo que ocurre de las diferentes áreas departamentales de la empresa?

No Conoce Conoce poco Conoce Conoce Bastante

¿Por qué y qué recomendaría?

17.- En su opinión, ¿existe cooperación de manera satisfactoria entre las distintas áreas departamentales de UCSG RTV?

Colaboran Mucho Colaboran Bastante Colaboran Poco No Colaboran Nada

¿Qué debilidades en cuanto a la cooperación en UCSG R-TV cree usted que existen?

18.- ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa (movimiento de personal, planes, etc.)?

Periódicamente Sin periodicidad definida Poco No

CLIMA ORGANIZACIONAL

19.- En igualdad de condiciones profesionales y retributivas, ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

Si Creo que sí Creo que no No

¿Por qué?

20.- Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué?

21.- ¿Qué opinión cree usted tiene sus superiores acerca del desarrollo de su trabajo?

Muy buena Buena Regular Mala

¿Por qué y qué incluiría?

22.- En qué grado del 1 y al 5 (siendo el menor 1 y 5 mayor) se da los siguientes factores sobre el clima interno que existe en UCSG R-TV (en orden de importancia):

	1	2	3	4	5
Promoción interna					
Comunicación con superiores					
Comunicación con compañeros					
Colaboración con el trabajo					
Liderazgo					

¿Qué debilidades observa y qué recomendaría?

23.- Si tuviera que definir el clima interno de UCSG R-TV con qué expresión lo haría?

- a) Una gran familia b) Club de amigos c) Una selva
d) Un cuartel

24.- En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su empresa UCSG R-TV?

- a) Floreciente y en expansión
b) Desarrollo normal y estabilizado
c) Está sujeta a factores aleatorios
d) Con serias dificultades y en regresión

¿Por qué y qué recomendaría?

25.- ¿Desde su punto de vista que le hace falta a UCSG R-TV para mejorar su ambiente laboral?

26.- En su opinión la empresa en su conjunto en los ÚLTIMOS AÑOS ha:

- a) Mejorado Bastante
b) Mejorado algo
c) Empeorado algo
d) Empeorado bastante

¿Por qué y qué recomendaría?

27.- En los PRÓXIMOS AÑOS pienso que UCSG RTV:

- a) Mejorará Bastante
- b) Mejorará algo
- c) Empeoró algo
- d) Empeoro bastante

¿Por qué y qué recomendaría?
