

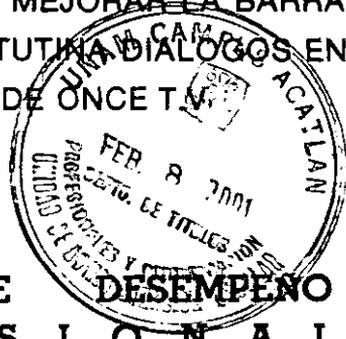
75



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

LINEAMIENTO PARA MEJORAR LA BARRA
PROGRAMATICA MATUTINA DIALOGOS EN
CONFIANZA DE ONCE TV



MEMORIA DE DESEMPEÑO
P R O F E S I O N A L
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA
P R E S E N T A
ALMA ROSA SUAREZ LOPEZ

ASESOR: LIC. MIGUEL ANGEL MACIEL GONZALEZ



ENERO 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA
CAMPUS ACATLÁN**

**DISEÑO DE MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DE
PRESCRIPCIÓN**

Elaboración de lineamientos para mejorar la barra programática matutina de Servicio Social, Diálogos en Confianza, de Once Tv, a partir de la experiencia profesional, como asistente de investigación y producción, de 1997 a 1999.

Alma Rosa Suárez López
Número de cuenta: 8909895-8

VO. BO.

Lic. Miguel Ángel Maciel González
ASESOR

* Presentación

* Capítulo 1 Contextualización

1.1	Historia de XEIPN Once Tv	1
1.1.1	Nacimiento de Once Tv	1
1.1.2	Evolución de Once Tv	2
1.2	Características de Once Tv	6
1.2.1	Perfiles del canal	6
	- Programación	6
	- Cobertura	6
	- Audiencia	6
	- Patrocinadores	6
1.2.2	Estructura	8
	- Organigrama	8
1.2.3	Infraestructura	11
	- Recursos tecnológicos	11
	- Estudios	11
	- Unidades móviles	11
	- Post-producción	11
1.2.4	Superestructura	11
	- Visión	11
	- Filosofía	12
	- Misión	12
1.3	Diálogos en Confianza	13
1.3.1	La barra	13
	- Antecedentes	13
	- Diálogos Hoy	14
1.3.2	La Actividad profesional	21
	- Ubicación	21
	- Descripción	21
	- Relevancia	23

* Capítulo 2 Diagnóstico	27
2.1 Problemas axiales	27
2.2 Procedimiento metodológico	28
2.3 Interpretación de resultados	34
2.4 Resultados	34
2.4.1 Características del grupo que colabora en Diálogos en Confianza	35
2.4.2 Principales problemas de comunicación en la Diálogos en Confianza	36
- Redes de comunicación	36
- Problemas de comunicación	36
- Repercusión en la actividad profesional	36
* Capítulo 3 Propuestas	45
3.1 Problemas prioritarios	45
- Coyunturales	45
- Estructurales	48
3.2 Propuestas	52
- Propuestas	52
- Sugerencias	60
- Recomendaciones	63
* Capítulo 4 Consideraciones finales	65
4.1 Características de la formación profesional	65
4.2 Aportaciones de la formación profesional	67
4.3 Limitaciones de la formación profesional	68
4.4 Recomendaciones para mejorar la formación profesional	69
4.5 Recomendaciones para mejorar la actividad profesional	69
4.6 Importancia del trabajo de Memoria de desempeño profesional	70
Anexo uno	71
Anexo dos	74
Anexo tres	89
Anexo cuatro	92

La presente Memoria de Desempeño Profesional tiene como meta final la elaboración de lineamientos para mejorar la barra programática matutina de Servicio Social, Diálogos en Confianza, de Once Tv, a partir de la experiencia profesional como asistente de investigación y producción, de 1997 a 1999.

Diálogos en Confianza es la única barra de servicio a la comunidad de Once Tv, y la única de la televisión mexicana que transmite dos horas diarias de lunes a viernes en vivo, con interacción entre especialistas, público asistente y televidentes. Es por esto importante y enriquecedor conocer su funcionamiento, y a partir de ahí proponer lineamientos para mejorarla.

Diálogos en Confianza no tan sólo es importante para Once Tv, sino también para las miles de personas, entre público cautivo y pasajero, que buscan respuestas a sus dudas, solución a sus diferentes problemas y espacio para expresar sus preguntas y opiniones. Desde el nacimiento de la barra se han recibido más de 105 mil llamadas.

En el período de septiembre de 1996, fecha de su creación, a febrero de 1999 Diálogos en Confianza ha estado presente durante 128 semanas con mil 380 horas de transmisión, es decir, 640 programas donde mil 920 especialistas han orientado y brindado alternativas al teleauditorio.

Por supuesto, detrás de todos estos logros está todo un equipo que trabaja día a día para sacar adelante esta magna tarea, todos y todas los que ahí colaboran son importantes. Los asistentes son una columna básica en esta construcción, pues son ellos los que deben estar en todo y nada, coordinando a todos sin reconocimiento explícito a su trabajo. ¿Qué pasaría sin cada uno de los colaboradores de Diálogos en Confianza? simple y sencillamente no saldría al aire con la calidad lograda hasta ahora, afectando a la emisora, público y a los grupos altruistas que existen en nuestro país.

La asistente de producción de Taller de Sexualidad tiene como encargo desde la supervisión de la entrega oportuna de investigaciones y guiones a los integrantes del equipo hasta el diseño del itinerario para el día de grabación, pasando por la coordinación del material y equipo para las grabaciones; el trámite de solicitud de las cámaras portátiles, y la coordinación de los actores, locaciones y utilería.

La importancia del presente trabajo radica en que Diálogos en Confianza se ha consolidado a través de tres años de transmisión ininterrumpida de programas con temas sociales, de salud, familiares, de pareja, con una perspectiva innovadora que le ha permitido abordar problemáticas consideradas tabús, como Sida, homosexualismo, aborto, lesbiandad, bigamia, entre otros, todos temas reales y actuales de los que la sociedad mexicana carece de información.

Por la anterior razón la Barra Diálogos en Confianza es única en México, por la labor social que significa. Ante este hecho es una gran oportunidad realizar un diagnóstico que permita definir lineamientos para su mejoramiento y potenciar estas series matutinas.

Para lograr este objetivo debemos irnos a las entrañas mismas de la producción, en la que participan 47 personas, revisar sus relaciones de comunicación para impulsar desde el interior una comunicación respetuosa e innovadora, que permita realizar mejores programas de televisión.

Introducción

El contexto laboral puede potenciar el desarrollo del trabajo pero también obstaculizarlo. Por este motivo es indispensable conocer el marco de la actividad profesional de la asistente de producción de la Barra Diálogos en Confianza. Esta información permitirá conocer el método de producción y comprenderlo.

En el presente capítulo se describe de manera breve la historia de la televisora Once Tv, desde sus inicios hasta la actualidad. Además se presentará la visión, misión y filosofía de la organización.

Con más detalle, se indicará el método de producción utilizado en la Barra Diálogos en Confianza y las relaciones comunicativas al interior de esta dirección.

Finalmente, serán ubicadas la actividad profesional y las relaciones de comunicación con el equipo, también se describirá el apoyo que el profesional recibe de la institución y en específico del equipo de trabajo.

La información servirá para que quien colabora en la barra tenga una mejor comprensión y será un primer acercamiento para quien no la conoce. Esta descripción va de lo general a lo particular y comienza precisamente con la historia de la institución.

1.1 HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1 Nacimiento de Once TV

Hace cuatro décadas, siendo Alejo Peralta director del Instituto Politécnico Nacional, con tan sólo un transmisor de 5kw, un telecine blanco y negro y un estudio, el Canal 11 inició sus transmisiones el 2 de marzo de 1959.

A las cinco de la tarde de aquel día apareció en la pantalla el profesor Vianey y Vergara Sedeño para impartir una clase de *matemáticas* de media hora.

“Canal once salió al aire como una dependencia del IPN, iniciándose una penosa lucha por establecer en México la televisión con fines culturales y educativos”¹. **Su finalidad era realizar programas de apoyo académico para la comunidad politécnica.**

¹ Canal Once Monografía 1959-1986. Canal Once, México. 1987

Hay una discordancia con la hora de la primera emisión, ya que la página de internet afirma que fue a las 18:00 hrs.

El 9 de marzo se llevan a cabo dos programas de media hora: *Recursos Humanos* y las clases de *francés*. Tan sólo dos días después, el 11 de marzo, inició la serie *Laboratorio y Técnica Deportiva*, de 30 minutos. Para el 26 de marzo, se aumenta el tiempo de transmisión a cuatro horas diarias. El 18 de abril, del mismo año, se realiza el primer control remoto desde el Palacio de Bellas Artes.

La señal de la naciente televisora estatal era visible en un número reducido de hogares, los técnicos del canal para mejorar la señal inventaron una "antenita" que se colocaba sobre los televisores.

Así, el nacimiento de Canal 11 fue en un contexto austero y de aprendizaje, la situación de la emisora en sus primeros cinco años de vida es diametralmente diferente a la actual, los colaboradores que vivieron esa etapa aseguran que la evolución no fue fácil, y justo por esto es importante recorrerla.

1.1.2 Evolución de Once TV

En los primeros años de vida del canal, se canalizaron grandes esfuerzos para difundir la obra de los clásicos de la humanidad: en 1962 se realizó una serie para celebrar el "año de Lope de Vega", a la que le siguió el "año de William Shakespeare". Para 1965 se celebró el VII natalicio de Dante Alighieri, el II de Morelos y el I centenario de la muerte de Andrés Bello.

Entre 1964 y 1969 se difundieron cursos de asignaturas e idiomas, teleteatros y películas francesas, proporcionadas por el Instituto Francés de América Latina, así como las temporadas de ópera y de la Orquesta Sinfónica Nacional, desde el Palacio de Bellas Artes.

Para 1968, el Canal 11 contaba con tres estudios blanco y negro, un transmisor de 20 kw, una unidad móvil blanco y negro y dos videograbadoras. Ese mismo año, el Gobierno de la República emitió un decreto que dividió el manejo del canal entre las Secretarías de Educación Pública y de Comunicaciones y Transportes, correspondiendo el manejo técnico a ésta última y la operación a la SEP; en ese mismo año se instaló la antena del transmisor en el cerro del Chiquihuite.

Tan sólo un año después, el 31 de julio de 1969, por decreto presidencial, la SCT se encargó de la operación técnica del sistema transmisor televisivo de Canal 11.

De 1970 a 1974 se producen los programas *Fiestas de México*, *México Insólito*, *La plática y la crítica*, *Diorama de Excélsior*. Además, la Subsecretaría de Radiodifusión de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes producía para el canal la serie *Once Color* y el noticiario *El mundo de las ocho*.

Para 1974 se compraron dos nuevos transmisores de 12.5 kw. En 1975, el canal adquirió su primer equipo a color que consistía en una unidad móvil, un estudio, un telecine, una máquina videogradora y una planta eléctrica de 150 kw.

Entre febrero y septiembre de 1977 se iniciaron las series *En voz alta, Del hecho al dicho* y *Lo que ve el que vive*. Además se abrieron las transmisiones matutinas cuyo tiempo fue cedido a la Universidad Nacional Autónoma de México. Se transmitía en blanco y negro 12 horas diarias, tres de las cuales se dedicaban a retransmitir la programación de Radio Educación. A partir de 1978, se establecen horarios permanentes de transmisión matutina, vespertina y nocturna, para cubrir 16 horas continuas de transmisión.

El Consejo de Programas Culturales y Recreativos de la SEP aprobó, en marzo de 1978, el plan de rehabilitación técnica y profesional del canal. En el cual rescataban el **"objetivo original del Canal Once consiste en funcionar como un medio auxiliar y de apoyo a la educación popular."**²

En 1980 el Consejo Consultivo anexó los llamados objetivos esenciales: **Difundir cultura, Informar, Proporcionar y dar a conocer servicios de carácter social y entretener**. Para este año, el 90% de la programación del canal se transmitía a color y con una potencia de 310 kw.

Entre 1979 y 1981 reacondicionaron el master, cabinas de videogración, dos estudios de 80 m². Se construyeron dos estudios adicionales, de 80 y 70m² respectivamente. Para 1982 se concluyó la construcción y equipamiento del estudio de 800 m²; también en este año el canal obtuvo la capacidad de recibir y enviar señales de satélite.

Como muestra de la vocación de servicio de Canal 11, ésta emisora sirvió de enlace para el pueblo de México durante los sismos de 1985, ya que fue la única emisora que quedó al aire momentos después del terremoto.

" El año 85 lo recuerdo, desde el punto de vista profesional, con mucha gratitud, pero fue un hecho lamentable para la ciudad, el terremoto que azotó a la ciudad de México, permitió demostrar la capacidad de comunicación y servicio de Canal 11. Durante muchas semanas y horas el 11 brindó un gran apoyo a la comunidad, reportajes de los lugares de desastre, auxilio a la población, brindamos el servicio de localización de heridos, de muertos, desaparecidos, hacíamos reparto de agua. Fue una labor muy importante..."³

² SEP. Memoria 1976-1982 México, 1982

³ Sergio Gómez, Director de producción y programación en 1985: Laboró 32 años de 1959 a 1992. Entrevista extraída del programa 40 años cerca de ti. Productora Angélica León

" Enlace en la comunidad nació con Nino Canún y una servidora (Verónica Ortiz)... fue un servicio importantísimo, la gente hablaba por teléfono, yo diría que fue el primer programa de servicio de Canal 11, y nos empezó a decir donde había necesidades. Fue una de las labores más importantes que ha hecho Canal 11..."⁴, comentó Verónica Ortiz acerca de las transmisiones de apoyo a raíz del terremoto de 1985. También Canal 11 fue el primero en transmitir clases de primaria y secundaria para la infancia y juventud cuyas escuelas resultaron dañadas.

El Presidente Carlos Salinas de Gortari, el 16 de abril de 1991, firmó el decreto que confirió al Instituto Politécnico Nacional la custodia del transmisor y de la antena.

"Sin embargo, ineficiencias administrativas y limitaciones crecientes en su presupuesto, llevó a Canal 11 a un punto crítico. En 1991, el rating de Canal 11 alcanzaba únicamente el 0.2% del público televidente".⁵

Frente a esto el canal buscó, en 1991 con la dirección de Alejandra Lajous, fórmulas novedosas que le permitieran allegarse recursos y comercializar su tiempo. En este contexto se creó el Fideicomiso Fondo de Apoyo a Canal 11, con el fin de recabar patrocinios de la iniciativa privada.

"Canal 11 se planteó convertirse en una ventana donde las nuevas generaciones pudieran tener acceso al conocimiento de otras realidades y, a partir de ellas, formarse criterios para juzgar e interpretar el mundo en el que viven."⁶

En enero de 1991 Canal 11 no contaba con una imagen institucional consolidada, por eso se creó la Dirección de Arte, donde nació el nombre de ONCE TV.

En abril de 1991 se reestructuró la programación conservando los programas de corte periodístico que habían dado prestigio al canal como: *Enlace*, *Hoy en la Cultura*, *Toros y Toreros* y *Aquí nos tocó vivir*.

En 1992 la institución modificó la relación laboral con todos sus empleados, entre mayo y septiembre operó el Programa de Retiro Voluntario para los 952 empleados. Así a partir del 1 de octubre de 1992 Once Tv contrató bajo el régimen de servicios profesionales independientes a 428 personas.

Bajo el nuevo proyecto de Once Tv, en 1992 y 1993 se abrieron espacios a las instituciones de educación superior como la Universidad Nacional Autónoma de México, El Colegio de México, el Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad de las Américas Puebla y el CONACYT.

⁴ Idem.

⁵ Canal Once. *Informe de 1991-1994*

⁶ Idem

Durante 1993, la Dirección de Administración y Finanzas concluyó los manuales de organización y procedimientos de las áreas.

En lo que respecta a las instalaciones se hicieron mejoras físicas en el Control Maestro, cabinas de estudio, salas de post-producción, videograbación, videofilmotecas y áreas administrativas y oficinas.

Durante estos años se fortaleció el concepto de televisión pública con programas de servicio a la comunidad como *Medicina y Sociedad, Escuela para Padres, Taller de Sexualidad, 60 y más, Adicciones y Quién soy.*

En el lapso comprendido entre agosto de 1991 y marzo de 1994, el rating por hogares aumentó más de 600 por ciento y el share 500 por ciento. Y pasó de tener 0.2 a 5% de público televidente.

En 1995 Once Tv transmitía 6370 horas de programación televisiva anual, con 17.5 horas al día. Su programación estaba compuesta de 26% producción nacional y 74% internacional.

Así para ese año, Once Tv transmitía en la once VHF, con gran nitidez a el área metropolitana y su zona conurbana. Retransmitía, en forma directa a través de las estaciones de las entidades federativa en los estados de Baja California, Baja California Sur, Hidalgo, Nayarit, Michoacán, Morelos, Oaxaca, San Luis Potosí y Tlaxcala. Además llegaba a toda la República a través de los sistemas regionales de televisión por cable en 240 poblaciones del país.

Para 1997 su señal se transmitía a través del Satélite Morelos II a toda la República Mexicana, Centroamérica y sur de los Estados Unidos a través del Canal 10 y en PCTV por el Canal 179. Además, en ese mismo año quedó incluido en el sistema Sky. La cobertura por cable se había ampliado a 318 poblaciones en la República Mexicana.

Después de 40 años de historia Once Tv ha cambiado y es interesante conocer sus características actuales, que a continuación las presentamos.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE ONCE TV

1.2.1 Perfiles del canal

- Programación

Actualmente el 39 por ciento de su programación es de entretenimiento para todo público: películas de largometraje, series dramatizadas, concursos y musicales. Los informativos representan el 42 por ciento, incluyen noticiarios, revistas de actualidad, documentales, reportajes y entrevistas. Y el 19 por ciento es destinada a un público infantil cada vez más numeroso, activo y demandante.

En la actualidad "gracias al decidido apoyo del Gobierno de la República y del Instituto Politécnico Nacional, además del interés de diversos representantes de la sociedad"⁷ Once Tv ofrece televisión pública de calidad.

Lo anterior posibilita a la televisora para producir 51 por ciento de los programas que presenta, incluso, algunas de ellos han sido vendidos a 21 países del mundo como España, Estados Unidos, Hungría, Argentina y China, entre otros. El 49 por ciento restante son producciones extranjeras o mexicanas que no produce.

En su programación actual destacan barras de *noticias* y *Diálogos en Confianza*. Además el Once es capaz de reflejar a México a través de sus producciones como *Mochila al hombro*, *Boleros y un poco más*, *El rincón de los sabores* y *Águila o Sol*, entre otros.

Produce sus propias series documentales como *México, Ciudad de ciudades*, *Los últimos santuarios* y *México azul*. No se puede dejar de mencionar a Cristina Pacheco con *Aquí nos tocó vivir*, ni series de corte histórico como *La Hora H*, y por supuesto el *Cine del Once*.

A partir del pasado 2 de marzo de 1999, con motivo de su 40 aniversario, Once Tv transmite las 24 horas del día. Por las características técnicas su señal aún no llega a todos los rincones de México, y su cobertura está bien definida.

- Cobertura

La señal se puede ver en la Ciudad de México y su área conurbana; llega por aire a 27 municipios del Estado de México, siete de Hidalgo, 24 de Morelos y dos de San Luis Potosí. También se ve en Tijuana, Baja California, Chetumal y Cancún.

⁷ Página de Internet, del aniversario

Su señal es enviada, a través del Satélite Solidaridad, a más de 330 poblaciones de la República Mexicana por cable. Además es captada por más de 900,000 antenas parabólicas distribuidas a lo largo y ancho del país. Se recibe en el sur y oeste de Estados Unidos, así como diversos países centroamericanos y del Caribe.

Otro aspecto importante que se conjuga con la cobertura y que ofrece una visión de qué es Once Tv es su audiencia.

- Audiencia

Diversos estudios cuantitativos y cualitativos realizados sobre el público de Once Tv indican que el telespectador se distingue por una motivación personal y una actitud más abierta hacia la cultura. Se trata de individuos de origen, edad y nivel educativo diverso, pero que comparten el interés por querer conocer más sobre el mundo actual.

Tiene el 3 por ciento de la audiencia de la televisión abierta, el otro 2 por ciento es por cable. A lo largo de enero a agosto de 1998 Once Tv captó por minuto un promedio de 46,550 telehogares, equivalente a 214,130 personas. En el bloque AAA incrementa su audiencia y, en ese periodo, alcanzó 2.0 de rating y 3.1 de share, en promedio, lo que significa 69,340 telehogares y 318,964 personas. Sin embargo hay programas que alcanzaron 8 puntos de rating y otros que registraron 12 puntos de share.

El 41.4 por ciento de la audiencia está formado por telehogares de nivel socioeconómico alto y medio típico.

4 a 12 años	14.2%
13 a 18 años	9.6%
19 a 29 años	23.1%
30 a 44 años	22.9%
45 o más	30.2%

es decir el 47% de la audiencia de Once Tv es menor de 30 años.

Son precisamente estos datos los que se toman en cuenta al programar los comerciales de cualquier televisora. Los patrocinadores siempre están interesados en estas cifras y en Once Tv no es la excepción, además a partir de la presente administración el papel de los patrocinadores ha sido relevante.

- Patrocinadores

Once Tv cuenta actualmente con la siguiente cartera de clientes:

Avon, Bacardí, Banamex, Bancomer, Bancomext, BBV, Bimbo, Bital, C.F.E., Castrol, Columbia, Compaq, Ediciones Altaya, Fideicomiso del Estado de Chihuahua, El Palacio de Hierro, Glaxo Wellcome, Gobierno de la Ciudad de México, Grupo Carso, (Telmex, Telcel, Sección Amarilla) IBM, Inverlat, Liverpool, Modelo, Organon, Pemex, Peugeot, Pharmacia & Upjohn, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Xochitla.

Han estado además Casa Domecq, Comercial Mexicana, Ford y General Motors.

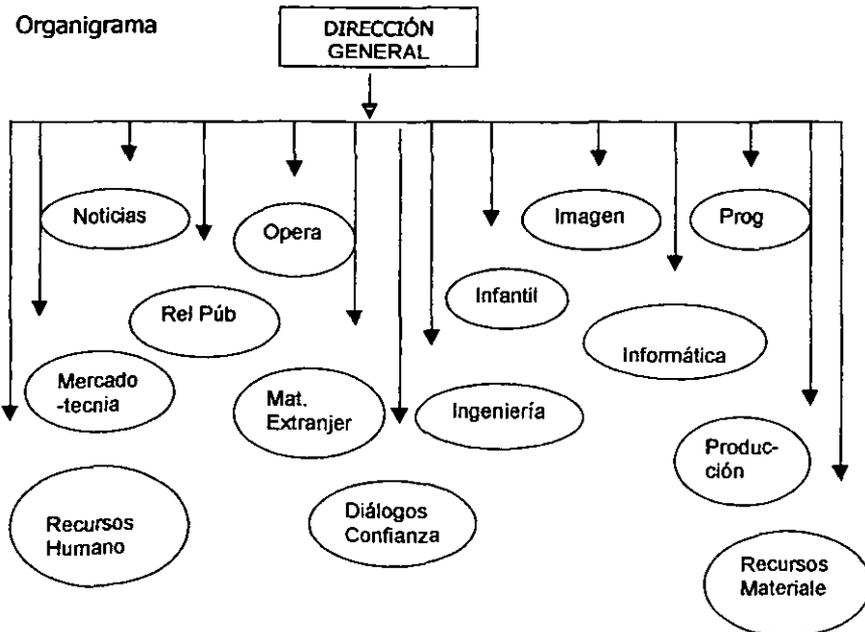
Once Tv funciona gracias a su organización y cada uno de los elementos que la componen. Como toda institución cuenta con una estructura y soporte humano, que se presenta a continuación.

1.2.2 Estructura



ONCE TV EX-IPN Canal Once del Instituto Politécnico Nacional
 Secretaría de Educación Pública
 Prolongación de Carpio 475 Col. Casco de Santo Tomás,
 11340, México D.F.

• Organigrama



- Dirección de Recursos Humanos: Administra y controla todo cuanto a personal humano se refiere.
- Dirección de Recursos Materiales: Administra y vigila lo referente a instalaciones, mobiliario y papelería.
- Dirección de Operaciones: Administra el material y equipo de televisión: estudios, cámaras portátiles, cabinas de grabación y edición, etc.
- Dirección de Ingeniería: Da mantenimiento al equipo de televisión.
- Dirección de Producción: Coordina y supervisa la producción en general
- Dirección de Mercadotecnia: Realiza estudios de mercado y audiencia.
- Dirección de Programación: Determina la programación de material extranjero, y recibe el calendario, en cuanto la producción interna, del realizador; complementa las dos y arma la programación total.
- Dirección de Imagen: Maneja toda la imagen de pantalla y supervisa la imagen interior y exterior del canal.
- Dirección de Relaciones Públicas: Mantiene contacto al exterior de la emisora.

A pesar de tener delimitada su actividad, estas direcciones trabajan de manera conjunta para que Once Tv salga al aire, por esto las distintas áreas mantienen contacto e intercambios de información.

En Once Tv la comunicación de la Dirección General a las distintas direcciones es prácticamente vertical y unidireccional. Toda la información oficial generada en este despacho se transmite por oficio o tarjeta y cuando son asuntos urgentes de manera telefónica o interpersonal. Algunos directores o directoras de área que tienen relaciones cordiales con esta dirección tienen acceso a ésta en casi en cualquier momento, sino no es así, los directores deben sacar cita para hablar con la rectora de la institución. Lo que significa que el canal de información de regreso es casi nulo.

En esta emisora las juntas son un recurso sobreexplotado, por ejemplo, todos los martes hay una junta de directores, se ventilan los problemas de actualidad, ahí se pide al director de área una explicación del origen y desarrollo de la cuestión. Se sabe, por comentarios informales y de pasillo, que el ambiente es árido sobretodo para quién debe defender su actuación.

La destinataria más recurrente de oficios y peticiones (del exterior de la institución) e incluso cartas de los trabajadores, es la directora general, ella los canaliza a la dirección correspondiente, con indicaciones o anotaciones de su puño y letra, incluso a lápiz.

La comunicación de la dirección general con el personal en ordinario, es casi nula, sólo en la comida de fin de año o en alguna ceremonia de reconocimientos, se

hace efectiva y es de tipo asamblearia. Esto aleja a la dirección general de las bases, quienes la ven sólo como "la que manda".

Sin embargo, si se le encuentra de manera casual en las instalaciones, y hay un cruce de miradas, saluda de manera amable.

Entre las direcciones la comunicación es por oficio, sólo cuando hay proyectos existen reuniones continuas entre las direcciones involucradas.

A lo largo del pasillo principal existen varios pizarrones con información para el personal.

- En la entrada de empleados existe un pizarrón, donde se coloca información que le atañe al personal en general, estas notas pueden ser emitida por cualquiera de las direcciones, quienes las mandan a la dirección de Recursos Materiales que aprueba su exhibición.
- Metros después de la entrada del personal hay un pizarrón donde se ilustra comportamiento del rating y share de los programas.
- A corta distancia de la biblioteca hay un pizarrón con copias de las portadas de las adquisiciones del mes.
- Existen además tres pizarrones, controlados por la Dirección de Operaciones, en donde se indican los tiempos y servicios de producción, en la jerga de televisión son conocidos como time-table.

En general las redes de comunicación en el canal son básicas, poco flexible y frías porque se respeta mucho los rangos, no se promueve la comunicación de regreso (retroalimentación), pareciera que si hay canales, pero como el ambiente no es amable dista mucho de ponderar la expresión.

Por las condiciones de contratación, la emisora da la impresión de ser una empresa, no una institución, esta concepción surge y se refuerza en el hecho de que todos trabajan por honorarios, sin recibir ninguna prestación de ley. Existe poca movilidad en el escalafón, es difícil ascender de puesto. Regularmente los directivos y jefes de áreas son externos, no surgen del grupo.

Todas estas personas trabajan con herramientas de trabajo e insumos. Once Tv cuenta con los básicos, como todas las instituciones: instalaciones, mobiliario, papelería, computadoras, máquinas de escribir, etcétera. Sin embargo por ser una emisora de televisión la infraestructura de tecnología de transmisión es la columna básica de su labor y por lo tanto de su función.

1.2.3 Infraestructura

- Recursos Tecnológicos

El transmisor principal de Once Tv, marca HARRIS y de la serie Platinum, fue colocado en 1992 y tiene una potencia de 30 Kw (igual que el transmisor de Canal 13 de Tv Azteca) con patrón de cobertura omnidireccional. La señal es de excelente calidad y está constantemente monitoreada en distintos puntos de México para asegurar una óptima nitidez en la recepción de imagen y audio. En breve Once Tv comenzará la transmisión de sonido estereofónico.

- Estudios

Once Tv cuenta con cinco estudios de televisión uno de 70m², tres de 80 m² y uno de 800 m², todos con cabinas e islas de máquinas reproductoras y grabadoras. Dependiendo de la emisión pueden tener de tres a seis cámaras, algunas con prompter.

- Unidades móviles

Actualmente cuenta con once unidades móviles, equipadas con una cámara betacam y un set sencillo de iluminación. También posee una unidad móvil, con capacidad para cinco cámaras, y una miniunidad con capacidad para tres cámaras.

- Post-producción

Once Tv tiene tres clases de equipo para post-producir: off line, on line y avid, éste es lo último en cuanto a edición y post-producción se refiere. Además cuenta con pro-tools y equipo para animación en tercera dimensión.

Una vez descrita la infraestructura de Once Tv es importante conocer cómo se define a ella misma, a través de su visión, misión y filosofía.

1.2.4 Superestructura

- Visión

Once Tv es una televisora que ha evolucionado a lo largo de 40 años, en el transcurso de este tiempo se pueden distinguir tres etapas diferentes:

Cuando Canal 11 nació tenía como única finalidad realizar programas de apoyo académico para la comunidad politécnica. La gente del canal se veían como una

emisora con limitaciones económicas, cuya principal consecuencia era la emisión de una mala señal y por tanto una limitada recepción "esta televisora vivió durante varios años vegetando sin más alicientes que sus constantes esfuerzos por hacer programas que tuvieran un alto contenido cultural y educativo, en espera de poder disponer de recursos técnicos que los pusieran más cerca de los televidentes"⁸

Una segunda etapa se desarrolla en la década de los 70's con la adquisición de equipo, incluso a color, y la firma de convenios con otras instituciones, la visión de canal 11 se abrió. Así el Consejo de Programas Culturales y Recreativos de la SEP aprobó, en marzo de 1978, el plan de rehabilitación técnica y profesional del canal, rescataban el objetivo original. Para 1980 el Consejo Consultivo anexó al anterior: Difundir cultura, informar, proporcionar y dar a conocer servicios de carácter social y entretener.

La actual constituye la tercera fase, con la dirección de los años 90's la visión se reformó, Once Tv "es una verdadera alternativa en la televisión mexicana, que aparte de entretener y divertir, busca hacerlo con programas que motiven la reflexión de nuestros televidentes"⁹. Otro de los grandes orgullos del Once es presentar la mejor programación que ofrecen los mercados internacionales.

- Filosofía

" Al cumplir 40 años, sentimos que en el Once tenemos solidez. 40 años de servicio. Hemos aprendido mucho, mucho de la sociedad, de la que siempre hemos querido estar cerca, pero también hemos demostrado que podemos transformarnos, según se vaya transformando la sociedad. Por ello al cumplir 40 años sentimos que tenemos experiencia, pero sobre tenemos futuro, que tenemos mucho futuro y muchos deseos de seguirlos sirviendo."¹⁰

Once Tv se muestra como institución respetuosa de la diversidad, por eso presenta una programación variada que llegue a todos los segmentos de la sociedad, porque piensa que la variedad en la programación es lo que le permite servir a más gente de diferente manera.

- Misión

La misión de Once TV es proporcionar información actual, oportuna y fidedigna; ofrece entretenimiento de calidad, así como elementos que contribuyen al enriquecimiento personal de los telespectadores mexicanos, al permitirles conocer

⁸ Canal Once Monografía 1959-1986. Canal Once, México, 1987

⁹ Página de Internet, aniversario

¹⁰ Entrevista a la Lic. Alejandra Lajous, con motivo del 40 aniversario.

más sobre su entorno su cultura y el devenir de la sociedad de la que forman parte ellos y su familia.

Para cumplir con su misión de proporcionar información acerca del entorno cultural en que la sociedad mexicana vive, se han realizado diferentes programas, entre los que destaca aquellos que forman la Barra Diálogos en Confianza.

1.3 DIÁLOGOS EN CONFIANZA

1.3.1 La Barra

* Antecedentes

Once Tv se ha distinguido por la transmisión de programa de corte cultural, didáctico y de servicio a la comunidad, a este último rubro pertenece la Barra Diálogos en Confianza. La evolución de la emisora en cuanto a la producción de programas al servicio de la comunidad tienen sus antecedentes en "Omnibus Once" realizado en 1980, de entonces a la fecha han sido 20 los programas de este tipo. Actualmente la barra programática matutina es el único espacio de Once Tv que le permite reafirmarse como una emisora al servicio de una sociedad en transformación.

Los antecedentes de Diálogos en Confianza, son los siguientes programas:

- *Ómnibus Once* conducido por Cristina Rubiales (1980)
- *Buenos Días* con Luis Carbajo (1980)
- *Ayúdate que tú te ayudarás* (1981)
- *Cómo vivir mejor* (1983)
- *La pareja humana* conducido por Jimmy Fortson (1980-1986)
- *Conversaciones* con Jimmy Fortson (1987)
- *Enlace con la comunidad* bajo la conducción de Pedro Ferriz de Con y Adriana Pérez Cañedo (1987)
- *De cara al futuro* conducido por Ethel Krauze (1987)
- *Reflexiones* con Eduardo Matus, Verónica Ortiz y Mayté Noriega (1987)
- *Confrontación* con Guillermo de Mendizábal (1987)
- *Creciendo juntos y Chicos y grandes poniéndonos de acuerdo* conducido por Trinidad Berrum (1987)

Bajo la administración de la Lic. Alejandra Lajous se integra la Barra de Salud (1991-1996) precedente inmediato de la Barra Diálogos en Confianza.

- *La Medicina y usted* conducido por Rafael Murillo
- *Escuela para padres* con Marco Tulio
- *Estamos a tiempo*

- *¿Quién soy?* conducido por Horacio Jaramillo
- *Lucha contra las adicciones* conducido por el Dr. Tobilla y Pomar (1992)
- *Taller de Sexualidad* conducido por Verónica Ortiz (1994)
- *60 y más* con Claudia Forastieri (1994)
- *Cuerpo Sano* con Verónica Ortiz (1995)
- *Palabra de mujer* conducido por Cristina Pacheco (1995)

* Diálogos Hoy

En septiembre de 1996 se consolida el concepto de servicio a la comunidad con la creación de Diálogos en Confianza quien cuenta con el apoyo del Centro de Información, que recibe y canaliza las llamadas de los televidentes.

La Barra ha evolucionado en tres grandes etapas, respecto a la imagen y producción, la primera del 17 de septiembre de 1996 a agosto de 1998, la segunda del 21 de septiembre 1998 a agosto del 99 y la tercera de septiembre de 1999 a la fecha.

Sus objetivos son entablar una comunicación interactiva con el público televidente, el asistente al foro y los especialistas para informar, conocer y compartir opiniones con respecto a las problemáticas expuestas. Además busca crear una cultura de la prevención con mentalidad abierta y clara que contempla las diferentes opiniones de manera respetuosa y tolerante.

Diálogos en Confianza transmite en vivo dos horas diarias, de 11 a 13 horas y se compone de cinco series, una por cada día de la semana:

- *Cuerpo Sano*. Se ocupa de temas relacionados con el cuidado de la salud física y mental. Conducido por Adriana Pérez Cañedo
- *Escuela para Padres*. Se dialoga acerca de la educación y formación de los hijos y la prevención y posible solución de problemas al interior de la familia. Lilia Silvia Hernández es la conductora.
- *Taller de Sexualidad*. Se habla de manera responsable, clara y abierta sobre el ejercicio de la sexualidad, lo conduce Sylvia Covián.
- *Amor y Desamor*. Aborda temas y problemáticas de la pareja actual. Marissa Escribano es la conductora.
- *Mujer: oficios y beneficios*. Presenta mujeres que desempeñan diferentes y diversas profesiones, y analizan el contexto en que se desempeñan. Fue conducido en su nacimiento por Estela Libera, ahora está Fernanda Tapia.

Amor y desamor y *Mujer: oficios y beneficios* son los programas más jóvenes de la barra, el primero salió al aire el 24 de septiembre de 1998, este espacio lo ocupaba *Tiempo de Compartir* en el que se abordaban los problemas a que se

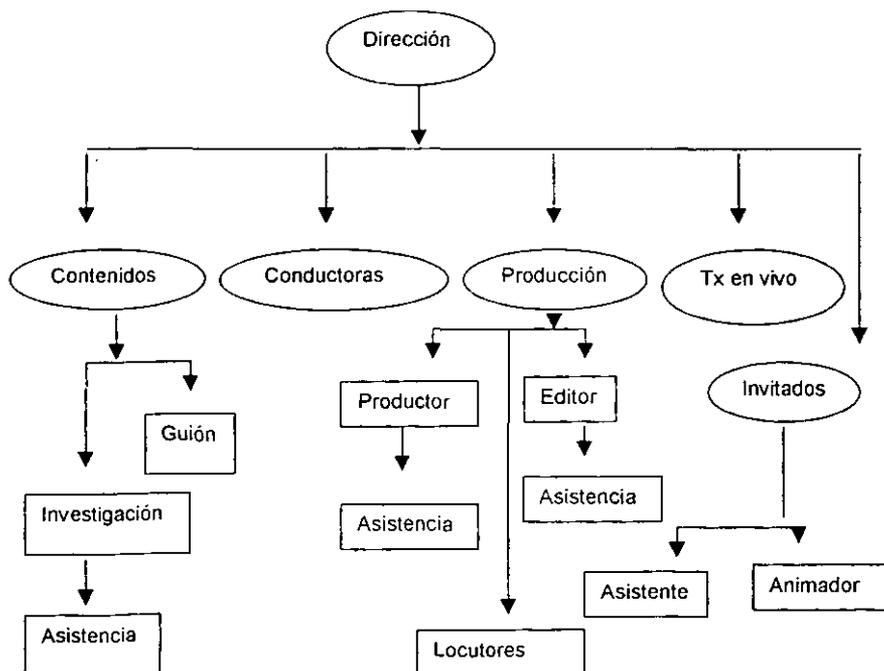
ocupaba *Tiempo de Compartir* en el que se abordaban los problemas a que se enfrenta el adulto mayor ante una sociedad que lo margina por considerarlo improductivo; Ma. Victoria Llamas era la conductora.

Mujer: oficios y beneficios vio la luz en septiembre de 1999 y sustituyó *Ser y Hacer*, que se ocupaba de problemas sociales, Tere Bermea era la conductora.

Detrás de todos estos logros está todo un equipo que trabaja día a día para sacar adelante esta magna tarea, todos y todas los que ahí colaboran son importantes, por supuesto, los y las asistentes de producción son una columna indispensable en esta construcción, pues son ellas las que deben estar en todo y nada, coordinando a todos sin reconocimiento explícito a su trabajo.

Los colaboradores de la Barra Diálogos en Confianza, como todos los trabajadores del canal, están contratados bajo el régimen de honorarios, por lo tanto no tienen ninguna prestación ni servicios.

El equipo humano que hace posible este proyecto lo componen 47 personas titulares y unas 15 más de servicio social. El organigrama al interior de la Dirección de la Barra Diálogos en Confianza es el siguiente:



- Directora de la Barra y secretaria. Dicta lineamientos en cuanto a forma y fondo de contenidos, vigila el cumplimiento de los lineamientos marcados por Imagen, ejercer racionalmente el presupuesto asignado, y representa a la barra ante el resto del canal.
- Coordinadora de Contenidos y secretaria. Este puesto coordina las juntas de planeación, aprueba guiones, invita a los especialistas y apoya a la conductora en el estudio. Atendiendo siempre los lineamientos del canal y la barra.
- Coordinadora de Producción y asistente. Supervisan la producción en todo su proceso.
- Coordinación de transmisión en vivo. Dirige cámaras en el programa y es la mediadora ante el personal técnico, perteneciente a la Dirección de Operaciones.
- Coordinadora de invitados y asistente. Invita a instituciones y particulares a participar en el estudio y debe atenderlos durante el programa.
- Animador. Establece un nexo con el público asistente al foro, les explica lo que se tratará en el programa y platica con posibles participantes.
- Editor y asistente. Realizan los promocionales de la barra y edición de cápsulas y demos especiales para fines especiales de la barra.
- Cinco equipos de producción, conformados de:
 - ~ Conductora. Conduce los programas.
 - ~ Productor. Realiza reportajes y cápsulas, coordina la transmisión en vivo.
 - ~ Asistente de producción. Coordina y supervisa las grabaciones y la transmisión en vivo y, lleva los asuntos administrativos referentes al programa.
 - ~ Investigadora. Define los aspectos y estructura que contendrá la investigación y entrega la misma.
 - ~ Asistente de investigación. Busca material para las investigaciones: libros, revistas, vídeos y contacta entrevistas. Además atiende a los especialistas el día del programa.
 - ~ Guionista. Elabora guiones de cápsula y programa.

Desde el nacimiento de la barra se han recibido más de 105 000 llamadas. En el período de septiembre de 1996, fecha de su creación, a febrero de 1999 Diálogos en Confianza ha estado presente durante 128 semanas con 1 380 horas de transmisión, es decir, 640 programas donde 1 920 especialistas han orientado y brindado alternativas al teleauditorio. Importante es el público que asistió al programa, quienes además han enriquecido con sus experiencias cada uno de los temas, a febrero de 1999 fueron contabilizadas 35 120 personas que asistieron al foro.

Si se habla de Diálogos en Confianza, se debe mencionar que organizó "El Comité de Amigos de la Salud" en donde participan la directora del Canal, la directora y

coordinadoras de la barra, así como representantes del IPN, Secretaría de Salud, Instituto Nacional de la Senectud, CONASIDA; de asociaciones civiles y de asistencia como la Junta de Asistencia Privada, Mira por los demás y Centro Mexicano para la Filantropía; organizaciones de comunicación especializadas en altruismo como revista Gerusia, periódico Somos Hermanos y Anunciación Comunicación Altruista; algunos laboratorios patrocinadores, como Jassen Farmacéutica, Lilly, Glaxowellcome y Organon mexicana, todos con el firme propósito de que la barra funcione como puente entre la gente que necesita ayuda y todas estas instituciones y asociaciones donde se les puede atender. De las llamadas que se reciben diariamente son canalizadas 35 por ciento a organizaciones gubernamentales, no gubernamentales e instituciones civiles y de asistencia privada.

Diálogos en Confianza, por todo lo ya citado, es un espacio muy importante para los diversos actores de la sociedad que ofrecen o necesitan ayuda en muy diversos ámbitos de la vida diaria. En el último estudio focal de opinión al público cautivo de Diálogos en Confianza, la barra fue calificada "como un medio de educación y auxilio a bajo costo", pues sólo deben pagar la energía que consume su televisor.

Lo anterior es muy representativo pues significa que la barra tiene clara, y cumple, la filosofía del canal: proporciona servicio, mantiene contacto cercano y permanente con la gente (esto lo demuestra el número de llamadas y de asistentes al foro) y tiene respeto a la diversidad "...40 años de servicio. Hemos aprendido mucho, mucho de la sociedad, de la que siempre hemos querido estar cerca, pero también hemos demostrado que podemos transformarnos, según se vaya transformando la sociedad...", esta es la filosofía en palabras de la directora de canal.

Otro principio que marca la filosofía de la emisora es mostrar la diversidad de manera respetuosa por eso presenta una programación variada. Diálogos en Confianza ofrece diversidad en sus temas, como muestra la programación del mes de mayo de la serie Escuela para Padres, en alusión al 10 de mayo: Madres adolescentes, Madres alcohólicas, Madres en prisión y Los novios de mi mamá.

La programación efectivamente muestra distintos ángulos y perspectivas, de un mismo tópico: Las madres. Con temas como estos ofrece un abanico de información actual y fidedigna que permite a los telespectadores conocer más sobre su entorno y el devenir de la sociedad de la que forman parte. Y es esta precisamente la misión de Once TV.

Lo anterior podría significar que el método de producción de la barra funciona muy bien, y que por lo tanto también las relaciones de comunicación son efectivas.

Estas relaciones son muy importantes, así que a continuación se describirán los flujos de información dentro de la barra.

En la Barra Diálogos en Confianza, la información general se transmite durante las juntas de producción o cuando la directora de la barra la considera importante se hacen rótulos que pegan en las paredes. Cuando se trata de indicaciones precisas, sobre todo de asuntos administrativos, la transmiten vía oficio al destinatario correspondiente, quien debe firmar de enterado o un acuse.

Además, existe un pizarrón dividido en secciones, una por cada serie, en donde se pueden dejar investigaciones, guiones, faxes o avisos al equipo de producción.

Los problemas de comunicación surgen en el proceso mismo de producción, ya que es mucha la gente que interviene, y pocos son los espacios que se dejan para las eventualidades, a pesar de comenzar a trabajar los temas con más de dos meses de anticipación a la transmisión en vivo.

En Diálogos en Confianza, al término de cada programa, se realiza una junta con el equipo de producción de la serie, la dirección de la barra y las distintas coordinadoras; pero siempre hay ausencias, las más comunes son: la dirección de la barra y las coordinaciones de producción, transmisión e invitados. En esos encuentros, se da información general de la barra y en particular la necesaria para la producción de cada emisión.

En esta reunión la investigadora presenta los resultados de su pesquisa, todo el equipo la discute y define la línea del programa. A la guionista se le indica que material debe armar, mientras el productor toma notas para comenzar a preparar la realización. También se negocia con la coordinadora de contenidos a los posibles invitados. Al parecer no quedan dudas, todo queda claro; después resulta que cada quién entendió cosas semejantes pero no iguales o que a los ausentes no les parece lo acordado, en una frase "no hay unificación de criterios".

Si al margen de esta reunión es necesaria información se debe localizar al o los miembros del grupo que la poseen, esto no siempre es tan sencillo porque se trabaja de manera desarticulada, las investigadoras, conductora y guionista en su casa y las coordinaciones y producción en las instalaciones del canal. Por lo tanto el contacto se hace vía telefónica y los documentos se transmiten vía fax. Esta forma de comunicación implica un retraso en los tiempos. Además la falta de uniformidad de criterios no tan sólo genera datos erróneos, muchas de las veces las discordancias no son de forma sino de fondo, y éstas no se pueden platicar entre dos, cuando hay más inmiscuidos, y por teléfono.

Aquí surgen varios problemas de comunicación a resolver ¿Cómo se puede negociar entre las partes si no están presentes? ¿Cómo se negocia a destiempo? ¿Con qué argumentos se modifica lo ya aprobado? ¿Cómo se hace llegar cambios de última hora, si sólo se ven una vez por semana y trabajan de manera desarticulada? ¿Quién debe dirimir estos conflictos?. En definitiva la cuestión es ¿cómo y quién logra unificar la información que requiere un programa de Diálogos en Confianza?.

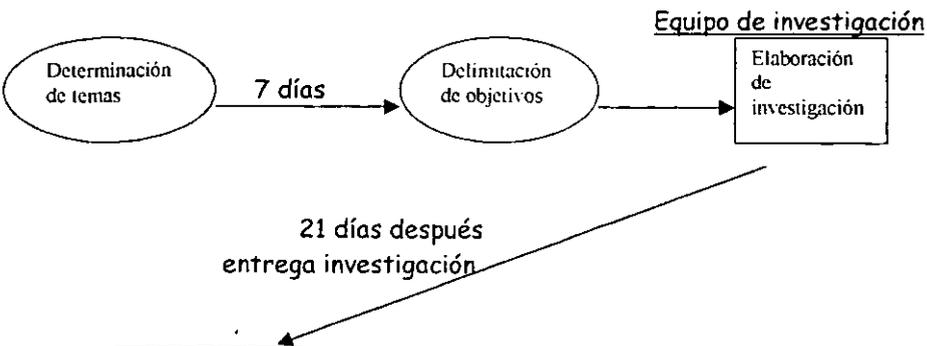
Los canales que existen son meramente empíricos y se utilizan porque la gente de la barra no conoce otros, pero además la institución no ha hecho ningún estudio de comunicación, que les ofrezca opciones correctas y funcionales.

Esto trae como consecuencia lagunas de información que, incluso, terminan en mal entendidos. Y este ya es un problema grave, pues además son acumulativos, porque un equipo de producción trabaja, aunque en distintas etapas, hasta cinco temas simultáneamente.

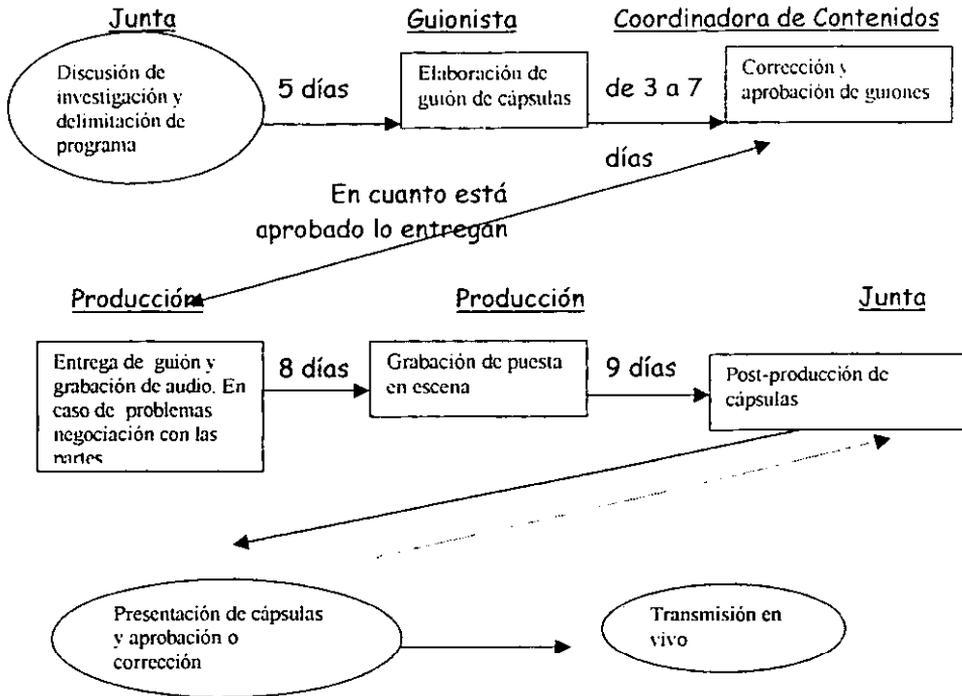
A continuación se esquematiza los flujos de información durante la producción de un programa¹¹. La simbología es la siguiente:

- ➔ Proceso de producción
- Aclaraciones
- Comunicación en conjunto o juntas
- Comunicación personal o unitaria

**La coordinadora de contenidos hace el calendario
y entrega a relaciones públicas y al editor**



¹¹ Elipse: comunicación en conjunto o juntas.
Rectángulos: información personal o unitaria.



Se observa un largo proceso al que se puede sumar la falta de definición de actividades y responsabilidades de los diferentes puestos, existen muchas tareas sin asignar, que en ocasiones hacen unos y a veces hacen otros, ¿qué pasa cuando nadie las hace? se presenta falta de insumos y lagunas de información.

Por ejemplo, la coordinadora de contenidos informa del calendario mensual a la dirección de Relaciones Públicas. Pero es al interior de la barra donde se presentan los problemas, por ejemplo: el editor pide un calendario a la coordinadora de contenidos para hacer los promocionales, cuando hay cambios ¿la coordinadora debe avisar o él debe estar pendiente?, si una no avisa y el otro no pregunta pues se genera una laguna de información, que conlleva a frecuentes problemas, esto sucede porque ninguno de los dos tienen estipuladas estas tareas en las actividades a cubrir por su puesto, pero principalmente por la falta de comunicación.

Un dato que no se puede perder de vista es que en Diálogos en Confianza se presentan cuatro renuncias mensuales en promedio. Y esto provoca vacíos de

información, porque el nuevo elemento no conoce el proceso de producción o no tiene las facultades para adaptarse con prontitud. La barra necesita que estos periodos de noviciado sean lo más corto posibles.

Estas circunstancias determinan el desempeño de los profesionales en el área, por supuesto también la actividad del asistente de producción.

1.3.2 La actividad profesional

- Ubicación

La asistente de producción de Taller de Sexualidad depende directamente del productor de la serie, (véase organigrama de la Dirección de Diálogos) sin embargo también puede recibir indicaciones de la dirección de la barra, la coordinación de producción, contenidos y transmisión (según el escalafón todas son rangos superiores).

- Descripción

En la Barra Diálogos en Confianza, la asistente de producción de Taller de Sexualidad supervisa la entrega oportuna de investigaciones y guiones a los miembros del equipo; con base a estos guiones coordina el material y equipo para las grabaciones: solicita las cámaras portátiles, confirma (cita y vestuario) y coordina actores, confirma locaciones y provee de utilería. Diseña el itinerario para el día de grabación.

Al inicio del servicio de cámara portátil indica al responsable de la unidad las actividades a realizar e informa la dirección donde se grabará. Espera o recoge a los actores y les entrega copia del guión. Durante las grabaciones provee de cintas y lleva el control de las mismas; checa la continuidad de escenas y verifica que no haya problemas. Prepara las siguientes escenas: actores y foro. Lleva el registro de grabación de las tomas. Al final de la grabación acomoda la locación, por lo que se haya tenido que mover, y les solicita a los actores sus recibos de honorarios e indica el tiempo, la persona y números telefónicos a donde se deben dirigir para cobrar. Al final de la grabación, entrega orden de servicio, en donde se califica el desempeño de los técnicos, al responsable. Entrega las cintas a la videoteca que las resguarda.

Otra grabación que realiza el equipo de producción son los sondeos, sale a la calle y pregunta a la gente su opinión sobre X tema. Estas entrevistas las realiza la asistente del productor o el productor, mientras el otro van preparando a los candidatos a entrevistar. Este material lo califica la asistente de producción.

Una vez hecha la grabación, se procede a editar el material en pistas. El día de la edición, la asistente prepara todo el material a utilizar: cintas de grabación, cintas de stock (previamente calificadas por la asistente), cintas de audio y cintas a grabar. En esta edición el responsable es el productor y la asistente está al tanto de lo que necesita para poderse lo proporcionar. Una vez que haya terminado el productor, la asistente edita en bloques los sondeos recogidos en la calle, previamente calificados por ella.

Este mismo día, la asistente de producción contacta a la de investigación, ya que es ésta la que le proporciona un pequeño guión del notisex (instituciones a donde la gente se puede dirigir para encontrar más información o atender sus problemas) y bibliografía. Sobre la base de este guión visita a la diseñadora, dependiente de la dirección de imagen, para que arme los backs con el nombre de la institución y número de teléfono y, otros con las portadas de los libros.

También este día, la asistente graba voz en off, existe una voz femenina y una masculina, que son las institucionales. Cualquier cápsula o reportaje se graba con ellos, así la asistente se allega del material necesario, guiones y cintas, y dirige a locutores.

Ya editadas las pistas, al otro día se post-produce, la asistente de producción debe proveer del material audiovisual necesario para el armado de los productos finales. Una vez terminado el producto, lo califica y verifica su calidad y duración.

Con los tiempos de master y en concordancia con el guión de programa realiza el guión técnico o escaleta para el día del programa en vivo. En esta escaleta se indica el orden de transmisión de los reportajes, cápsulas, sondeos, notisex y bibliografía; así como los créditos de los especialistas y prompts a leer por la conductora.

En el programa en vivo debe proveer del material (cintas y pautas de transmisión) al equipo técnico participante. Se entrega copias de la escaleta a algunos miembros del staff: jefe de estudio, operador de vídeo, operadora de prompter, operadora del caíro, musicalizador, operador de audio, switcher y jefe de piso. Se supervisa que todo esté listo para el programa: foro, especialistas, público y da apoyo a conductora.

Durante la transmisión en vivo la asistente está al tanto de cualquier eventualidad y siempre asistiendo al productor. Al finalizar el programa, debe calificar la grabación de éste, realizar la bitácora y entregarla a la videoteca para su retransmisión nocturna.

Todos los asuntos administrativos referentes al programa son responsabilidad de la asistente de producción.

- Relevancia

Once Tv se ha distinguido por la transmisión de programa de corte cultural, didáctico y de servicio a la comunidad, a este último rubro pertenece la Barra Diálogos en Confianza.

Por supuesto, detrás de estos logros está todo un equipo que trabaja día a día para sacar adelante esta magna tarea, todos y todas los que ahí colaboran son importantes, por supuesto, los asistentes son una columna importante en esta construcción, pues son ellas los que deben estar en todo y nada, coordinando a todos sin reconocimiento explícito a su trabajo.

En la actividad cotidiana de un asistente de producción existen problemas a los que se enfrenta diariamente, el más meritorio es el de supervisar y presionar a grupos de personas como investigadores, guionistas, equipo técnico, empleados y gente en general, actores y especialistas (con distinto carácter, disponibilidad y capacidad) para que todos trabajen para el mismo fin: el programa.

Lo mencionado en el párrafo anterior no es nada fácil, porque la asistente de producción coordina a todo ese personal siempre pensando en las encomiendas de la dirección de la barra, las coordinadoras y el productor. Y esta es una enorme misión porque, como ya se mencionó en páginas anteriores, no se trabaja de manera articulada y no hay unificación de criterios de lo que se debe hacer, además existen muchos cambios de última hora.

Para organizar a toda esta gente la asistente de producción debe allegarse de información (investigaciones, guiones y muchos datos más), para que sobre la base de ésta pueda marcar línea a la gente que coordina, para esto utiliza varios canales de comunicación.

Primero el equipo de investigación envía por fax su trabajo, al que la asistente de producción saca varios juegos de copias que entrega a la directora de la barra, las distintas coordinaciones y al productor. Lo ideal es entregarla personalmente, pero no siempre están todos presentes, así que se les deja en su escritorio o con su secretaria, pero en repetidas ocasiones se traspapela o no se las dan.

La asistente está en las juntas de producción, por lo que ese día mantiene contacto directo con el equipo. Así de manera interpersonal resuelve dudas y expresa los inconvenientes que hayan surgido durante el proceso de producción, para encontrar entre todos la manera de resolverlos.

En algunas ocasiones en estas juntas entregan guiones a realizar, pero en general la guionista los proporciona vía fax a la coordinadora de contenidos, quien los corrige y regresa por el mismo medio para que se realicen las modificaciones, hechas éstas nuevamente los envía para su aprobación. Ya que tienen el visto bueno de la coordinadora de contenidos, ésta los entrega a su secretaria, a quien debe acudir la asistente de producción para abastecerse de guiones aprobados.

Una vez con el guión, la asistente lo entrega al productor, quien lo revisa y si hay cosas que considere que no cumplen los requisitos acordados en la junta, le pide a la asistente localice, por el medio que sea, a quién crea que incurrió en el error. Y entonces el proceso se atora, porque hay que convocar a la persona y tratar de negociar la discrepancia. Pero además debe acudir con la coordinadora de contenidos, porque el guión ya está aprobado por ella, y con la coordinadora de producción para que tenga conocimiento de las modificaciones. Como hay sólo una junta, y los problemas no suelen presentarse sólo un día de la semana, la asistente se debe dirigir a todas las personas involucradas de manera unitaria. Esto se destraba cuando hay conformidad de las partes en la negociación o cuando alguien toma una decisión y marca línea.

En caso de que el productor no tenga objeciones, la asistente se dirige con la coordinadora de producción para comunicarle sus necesidades de locación, actores, utilería y viandas; esta coordinación le debe proponer actores y locaciones y los datos de para localizarlos. La asistente se comunica con los presuntos vía telefónica, les expone el trabajo a realizar, pago y requerimientos.

Cuando la gente haya aceptado trabajar se lo comunica personalmente a la coordinadora de producción. Además redacta un oficio, que debe firmar el productor y la directora de la barra, dirigido al jefe de la división de costos solicitando los respectivos pagos. Todo este procedimiento se dificulta porque la coordinadora de producción no siempre está dispuesta, además la búsqueda de actores y locaciones es azarosa. Y para obtener una firma de la directora de la barra la debe perseguir hasta encontrar.

Durante el proceso de producción la asistente se comunica con toda clase de técnicos, esta comunicación es interpersonal porque se trabaja de manera directa. Se debe recordar que este proceso de producción se comienza hasta con dos meses antes, por lo que se está en cinco procesos simultáneamente, pero en distintas etapas.

Este es el flujo de información de un programa habitual pero en muchas ocasiones se presentan problemas o se hace cosas inusuales, como una dramatización en vivo o que toque un grupo de música, las herramientas de transmisión cambian; por este motivo la asistente de producción debe avisar a la coordinadora de

transmisión, para que a su vez lo informe al staff. La comunicación con la coordinadora de transmisión es de manera interpersonal, y si se requiere solicitar equipo extra entonces se realiza de manera escrita con la jefa de servicios a la producción. La solicitud la elabora, entrega y tramita la asistente de producción.

En este complicado e intrínseco proceso de comunicación se pueden detectar varias cuestiones:

- Se entrega sólo con 18 horas de anticipación la investigación, de 15 páginas, no se tiene suficiente tiempo de estudiarla, porque en el tiempo de entrega lo más importante a atender es el programa en vivo.
- Se trabaja de manera desarticulada, sólo existe una reunión por semana y no hay contacto permanente. Pero lo que realmente afecta son las modificaciones a los criterios asentados en la junta, cambios que no se informan a los integrantes del equipo de manera oportuna.
- Además, no todos los convocados están presentes, por lo tanto la unificación de criterios sólo es un supuesto.
- Una vez iniciado el proceso de producción existen modificaciones porque son las ausentes altos rangos, por lo tanto, después cuando hacen una recomendación no se puede soslayar.
- Como se alteran criterios establecidos en la junta, hay que avisar y negociar a los miembros que sí estuvieron presentes, para que cambien la línea de trabajo.
- Se observa una aprobación desincronizada entre la coordinadora de contenidos y la de producción, que implica pérdida de tiempo y muchas modificaciones.
- Las coordinadoras aprueban el material de manera unitaria, cada una dan indicaciones de cambios, incluso contradictorios entre ellos. Sería mejor presentarlo de manera conjunta.
- Con el editor no hay una comunicación, sólo le entrega copia de guión y se le da imagen, pero no se puede ver con anticipación su material final. Es necesario para que sea *ad hoc* con el material de producción.

Hay que recordar que las redes de comunicación que existen en Diálogos en Confianza, han sido establecidas empíricamente, nunca se ha hecho un estudio de organización que proponga óptimos instrumentos de comunicación.

Los anteriores puntos justifican la necesidad de redefinir lineamientos de la barra Diálogos en Confianza.

En este capítulo se presentaron las condiciones de la institución que contextualizan el trabajo realizado en la Barra Diálogos en Confianza y éste a su vez sirve de marco a la labor de la asistente de producción.

Se observó que las condiciones estructurales e infraestructurales de la institución permiten que la barra cumpla con la filosofía y la misión de la televisora. Sin embargo al interior de la barra programática se localizaron problemas coyunturales en las redes de comunicación, provocados por lagunas de información que surgen en el proceso de producción.

En el próximo capítulo se revisara si estos son en realidad los problemas axiales que hacen menos eficiente el proceso de producción o existen de otro tipo. Por eso en el siguiente apartado se realizará un diagnóstico de las redes de comunicación.

Por lo tanto también se ubicará el nacimiento, evolución de los problemas que afectan el objetivo de la Barra Diálogos en Confianza y se prescribirán posibles soluciones.

Introducción

En la contextualización fueron señalados algunos problemas del proceso de producción de la Barra Diálogos en Confianza, por lo que el objetivo del presente capítulo es hacer un diagnóstico de esas eventualidades para comprobar si estos problemas traban o dificultan dicho método o existen otros.

La comunicación es un mecanismo fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. Un diagnóstico de las relaciones de comunicación en la Barra Diálogos en Confianza permitirá una propuesta de lineamientos con base en el conocimiento de las necesidades y problemas de comunicación del público interno.

La entrevista-cuestionario a colaboradores de la barra será la herramienta que permitirá comprobar o descubrir estas dificultades. Al final del capítulo se deberá tener los problemas ubicados y perfectamente señalados.

2.1 Problemas axiales

Las redes de comunicación que existen en Diálogos en Confianza han sido establecidas empíricamente, nunca se ha hecho un estudio de organización que proponga óptimos instrumentos de comunicación. En el esquema de los flujos de información presentados en el anexo uno se detectaron los siguientes problemas axiales:

Como primer problema ubicamos que la comunicación en Once Tv es unidireccional y vertical, en específico en la Barra Diálogos en Confianza no cuenta con una estrategia integral de comunicación, por lo que se generan problemas:

- No existen los canales adecuados de transmisión de mensajes, ya que dependiendo del tipo de información debería estar diseñado el canal.
- La directora de la barra y el personal en general no dan la importancia adecuada a las redes de comunicación. Como muestra tenemos que muchas de las decisiones no son transmitidas a los integrantes del equipo.
- En especial hay problemas de procedimiento como los siguientes:
 - ~ Las investigaciones se entregan con poco tiempo para estudiarlas adecuadamente, las entregan un día antes del programa, cuando todos los esfuerzos están orientados a la transmisión.
 - ~ Existe un acierto, las juntas de producción, pero no todos los convocados están presentes, por lo tanto la unificación de criterios sólo es un supuesto. Así estas reuniones se pueden calificar de deficientes, por su falta de diseño (duran hasta tres horas, se desarrollan en medio del área de producción que dificulta la concentración y pondera el desorden, además no hay orden ni respeto).

~ Las ausentes realizan recomendaciones fuera de tiempo y como son precisamente la directora y coordinadoras no se pueden ignorar. Lo que deforma los criterios establecidos originalmente y generan una carga adicional de trabajo y tiempo, que alteran el plan de trabajo.

~ La aprobación del guión por la coordinadora de contenidos y de producción es desincronizada, la primera sí asiste a las juntas por lo tanto acata lo establecido y sólo corrige, la segunda aprueba fuera de tiempo, además como no asiste a las juntas no acata los criterios y más que correcciones ordena modificaciones que requieren de tiempo adicional.

~ Los cambios en la línea afectan al proceso porque las redes de comunicación son deficientes y generan que integrantes de equipos no se enteren y continúen trabajando sobre la línea anterior.

~ La comunicación entre algunos integrantes de la barra es nula.

El próximo diagnóstico deberá ubicar las necesidades de comunicación, además requerirá de un análisis detallado del contenido y formato de los mensajes, así como la evaluación de éstos para determinar si satisfacen las necesidades de comunicación del personal en los diversos niveles de la barra.

Para realizar el diagnóstico se utilizará la técnica de entrevista y entrevista cuestionario a una muestra de los colaboradores de Diálogos en Confianza, que a continuación se explica.

2.2 Procedimiento metodológico

La única característica que deben cubrir los entrevistados es como mínimo un año colaborando con la barra, ya que ellos tienen una visión más completa sobre cómo se trabaja y la evolución que ha tenido a últimas fechas, por lo que se supone que conocen las redes de comunicación.

Se utilizarán dos técnicas: entrevista y entrevista-cuestionario, serán aplicadas a dos muestras diferentes. La primera sólo se aplicará a la directora de la barra, de ella obtendremos la vinculación institución-barra, los objetivos y compromisos de Diálogos en Confianza con el teleauditorio y los empleados; un aspecto importante que obtendremos de ella es su visión sobre las redes de comunicación en la barra.

La segunda técnica será aplicada a todo el personal restante, esta muestra la componen siete personas con diferentes cargos. Con la primera parte del cuestionario (preguntas 1 a 4) se verificará el conocimiento de los objetivos de la barra y su compromiso con ella. Para enriquecer el contexto laboral de la Barra hay un apartado intermedio (pregunta 5) acerca de las condiciones en que trabajan, en este renglón hay preguntas de abanico para detectar con precisión la

situación. La parte importante de la entrevista versará sobre las relaciones de comunicación en la barra, aquí habrá preguntas semicerradas y de abanico que pretenden puntualizar sobre este tema, al finalizar del cuestionario se les solicita propuestas y posibles soluciones a estos problemas de comunicación.

A continuación se presentan los datos generales y de ubicación de los elementos a entrevistar:

- La técnica de entrevista se aplicará a la muestra uno conformada únicamente por la directora de la Barra Diálogos en Confianza cuyo nombre es María Eugenia Tamés, cuenta con 55 años de edad, pertenece al sexo femenino, desempeña el cargo desde hace un año y un mes, tiene un horario de trabajo que oscila de 9 a 18 horas.
 - La técnica de entrevista-cuestionario se empleará con la muestra dos compuesta de siete elementos, con cargos diferentes:
 - Martha Herrera-Lasso de 47 años de edad y del sexo femenino, pertenecía al área de contenidos y su cargo era precisamente la coordinación de contenidos. Después de haber colaborado tres años, con un horario de 9 a 16 horas en el canal y otras más en su casa, ella dejó de colaborar en la barra el 15 de abril de 1999.
 - Reyna Canales con 47 años de edad y del sexo femenino, pertenece al área de Invitados y su cargo es coordinadora de invitados de la serie Escuela para Padres, la idea original del programa es de ella, tiene nueve años trabajando en la serie. Su horario de trabajo es abierto.
 - Epigmenio Saldaña, único elemento del sexo masculino entrevistado, con 30 años de edad, pertenece al área de producción con el cargo de productor de la serie Ser y Hacer durante un año y medio. Su antigüedad en la serie es de dos y medio años, comenzó con el cargo de asistente de investigación, para después ocupar el de asistente de producción. Su horario es abierto.
 - Cristina Pérez de 33 años de edad y sexo femenino, el área en la que se desarrolla es la producción con el cargo de asistente de producción, actualmente de la serie Amor y Desamor, desde hace dos años y medio, su horario de trabajo fluctúa de las 9 a 16 horas.
 - Martha Varela con 39 años de edad y sexo femenino, su área es la de contenidos y su cargo es de investigadora de la serie Escuela para Padres desde hace ocho años, dos y medio de ellos como parte de la Barra Diálogos en Confianza, su horario es de 8 a 15:30 horas y otras más en casa.
-

- Lina Pérez Cerqueda cuenta con 39 años de edad, desde hace cuatro años colabora en la barra se ha desempeñado en el área de contenidos: ingresó como investigadora de la serie Taller de Sexualidad, que meses después lo conjugaba con su trabajo de guionista en Ser y Hacer. Desde abril de 1998 se encarga de los guiones de Taller de Sexualidad, dejando los de Ser y hacer, actualmente está en un periodo de cambio ya que por motivos personales, (con mucha influencia laboral) deja los guiones de Taller de Sexualidad. No tiene horario fijo para trabajar, sólo se presenta los miércoles y el resto labora en casa.
- Tere Moreno, de 30 años de edad perteneciente al área de contenidos, su cargo es el de asistente de investigación de Taller de Sexualidad desde hace cinco años, tres y medio de ellos como parte de la barra.

En el siguiente cuadro se indica la técnica, persona y cargo, condiciones de aplicación, así como las preguntas a realizar.

Técnica	Persona y cargo Condiciones	Preguntas
Entrevista	<p>María Eugenia Tamés</p> <p>Directora de la Barra Diálogos en Confianza.</p> <p>La entrevista se solicitó el viernes 28 de mayo, fue agendada para el viernes 4 de junio a las 9:30 hrs. en su oficina del Canal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la finalidad de la Barra Diálogos en Confianza? 2. ¿Cómo lo cumplen? 3. ¿Esta finalidad se cumple? 4. ¿Cómo cumple con esa finalidad de acuerdo a las necesidades y/o expectativas de la institución? 5. ¿Cuál es su compromiso con la barra? 6. ¿Cuál es su compromiso con su personal? 7. ¿Cuáles son sus funciones? 8. ¿Qué problemas se presentan en el funcionamiento de la Barra Diálogos en Confianza? 9. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación que afectan la barra? 10. ¿ Esto como afecta el proceso de producción? 11. ¿El constate cambio de personal crea algunas lagunas y vacíos de información? 12. ¿Los canales de comunicación específicamente del proceso de

		<p>producción de Diálogos en Confianza como la comunicación interpersonal, juntas y pizarrones son eficientes?</p> <p>13. ¿Qué sugerencias se pueden hacer a Diálogos en Confianza para resolver los problemas de comunicación?</p> <p>14. ¿Qué costo tendrían para la barra si continúan los problemas y no se atienden a estas recomendaciones?</p>
<p>Entrevista - Cuestionario</p>	<p>Lic. Martha Herrera Lasso</p> <p>Coordinadora de Contenidos</p> <p>La entrevista se solicitó el viernes 28 de mayo. La licenciada colaboró con Diálogos hasta el 15 de abril, por lo tanto la entrevista se agendó para el jueves 3 de junio a las 12:00 hrs. en su nueva oficina.</p> <p>Maestra Reyna Canales</p> <p>Coordinadora de invitados de Escuela para Padres.</p> <p>La entrevista se solicitó el miércoles 2 de junio, y quedó la cita para el viernes 4 de junio a las 10:30 hrs. en las oficinas de Once Tv.</p>	<p>1. ¿Cuál es la finalidad de Diálogos en Confianza?</p> <p>2. ¿Cree usted que la barra cumple su finalidad? ¿por qué?</p> <p>3. ¿Cuál es su compromiso con Diálogos?</p> <p>4. ¿Qué funciones y actividades comprende el ejercicio cotidiano de su actividad?</p> <p>5. ¿Las condiciones en que trabaja son las adecuadas para un ejercicio eficaz de su actividad profesional?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marque las principales facilidades que le permitieron cumplir sus compromisos laborales <ol style="list-style-type: none"> a) Acoplamiento entre los compañeros b) Suficientes recursos materiales y/o humanos c) Ambiente laboral agradable d) Indicaciones claras, concisas y con anticipación e) Incentivos f) Entusiasmo g) Otro • Marque los principales obstáculos que le impidieron cumplir con sus compromisos laborales <ol style="list-style-type: none"> a) Exceso de trabajo b) Problemas familiares c) Enfermedad d) Insuficiencia de recursos humanos y/o materiales e) Indicaciones confusas y con poca

<p>Epigmenio Saldaña</p> <p>Productor de la serie Ser y Hacer.</p> <p>La entrevista se solicitó el jueves 27 de mayo y fue agendada para el jueves 3 de junio a las 18:00 hrs. en un Sanbors.</p> <p>Cristina Pérez</p> <p>Asistente de producción de la serie Amor y Desamor.</p> <p>Se le solicitó la entrevista el viernes 4 de junio. Ella expresó dificultad para agendar una entrevista por exceso de trabajo. Así que se convino dejarle el cuestionario y lo va a contestar de forma escrita.</p> <p>Maestra Martha Varela</p> <p>Investigadora de la serie Escuela para Padres.</p> <p>La entrevista fue solicitada el jueves 27 de mayo, quedó agendada para el viernes 4 de junio a las 10:00 en la oficina</p>	<p>anticipación</p> <p>f) Escasa motivación</p> <p>g) Ambiente laboral inadecuado</p> <p>h) Apatía</p> <p>i) Conflictos entre los compañeros</p> <p>Otro _____</p> <p>6. ¿Qué relaciones de comunicación mantiene, con quién y cómo, para el desempeño de su actividad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a la actividad que desempeña, usted generalmente: <p>a) Da instrucciones de trabajo</p> <p>b) Recibe instrucciones de trabajo</p> <p>c) Da y recibe instrucciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si su respuesta fue la primera opción, mencione a quienes da estas indicaciones y en qué consisten. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Si su respuesta fue la opción b, indique de quién(es) recibe estas indicaciones y en qué consisten. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Generalmente las indicaciones de trabajo se reciben en forma de: <p>a) Orden</p> <p>b) Promesa</p> <p>c) Petición</p> <p>d) Instrucción</p> <p>e) _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habitualmente, las indicaciones de trabajo fueron cumplidas: <p>a) En forma y tiempo</p> <p>b) Antes de la fecha convenida</p> <p>c) Después de la fecha acordada</p>	
--	---	--

<p>de Diálogos en Once Tv.</p> <p>Tere Moreno</p> <p>Asistente de investigación de la serie Taller de Sexualidad.</p> <p>La entrevista se solicitó el viernes 28, por exceso de trabajo de la posible entrevistada no ha sido agendada.</p> <p>Lina Pérez</p> <p>Guionista de la serie Taller de sexualidad.</p> <p>La entrevista fue solicitada el viernes 28 de mayo y será el viernes 4 de junio a las 11:30 hrs. en su oficina, de otro trabajo, en la SEP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La información que usted manda es únicamente de tipo laboral? <p>a) Si b) No</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la respuesta fue afirmativa, señale el motivo por el cuál únicamente emite información de tipo laboral <p>a) Mi puesto así lo requiere b) No me interesa relación con el personal c) No existe confianza entre el personal d) Quiero evitar conflictos a futuro e) Falta de tiempo f) Otros _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la respuesta fue negativa, señale que otro tipo de temas maneja en sus mensajes <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Generalmente usted emite mensajes o se comunica a través de: <p>a) Teléfono b) Memoranda e instrucciones por escrito c) Fax d) Entrevistas personales e) Juntas o reuniones f) Pizarras g) Mensajeros h) Otros _____</p> <p>7. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación que afectan su actividad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Requiere usted de la intervención o ayuda de alguien para enviar su información? <p>a) Si b) No</p> <p>¿De quién? _____</p> <p>¿Por qué? _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso en el que usted recibe o emite información, ésta en
---	---

		<p>ocasiones llega a alterarse por:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Fallas en los instrumentos tecnológicos b) Confusión en la información c) Exceso de información d) Rumores e) Otros _____ <p>8. ¿Cómo pueden resolverse esas fallas o problemas?</p> <p>9. ¿Qué recomendaciones en materia económica, cultural, tecnológica y motivacional se pueden hacer a la barra para que ésta solucione las fallas en la comunicación?</p> <p>10. En específico, ¿qué propuestas de acción tiene resolver las fallas que le afectan directamente?</p> <p>11. ¿Cómo se podría alcanzar el desarrollo óptimo, en caso de llevarse a cabo las sugerencias que usted realizó a la barra?</p> <p>12. ¿Qué costo tendría para la barra el no atender esas recomendaciones?</p>
--	--	---

Al final de la serie de cuestionarios se transcribirán las respuestas.

2.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez realizadas estas entrevistas-cuestionarios, se procedió a vaciar toda la información en cuadros, anexo 2, con base en esta información se realizó un resumen de resultados que se presenta a continuación.

2.4 RESULTADOS

Al inicio del capítulo se tenían contempladas ocho personas a consultar, una entrevista y siete entrevistas-cuestionarios, no obstante sólo fueron interrogados seis elementos de la muestra dos, por motivos de agenda de la guionista nunca se pudo realizar la reunión, tampoco fue posible sustituirla porque la antigüedad de los cuatro guionistas restantes de la barra fluctúa entre nuevo ingreso y tres meses, así que no cumplían el único requisito para realizar las entrevistas: un año de antigüedad. Los resultados de la primera y segunda parte (conocimiento del objetivo y contexto laboral) del cuestionario será presentados de forma textual y en resumen, en la tercera parte (problemas de comunicación) se realizará

un resumen de los resultados y gráficas de paste y de barra para ubicarlos de manera precisa y para dar una mejor dimensión de los problemas de comunicación.

2.4.1 Características del grupo que colabora en Diálogos en Confianza

La edad de los entrevistados fluctúa entre 30 y 55 años, son en su mayoría del sexo femenino, hay cinco mujeres por cada hombre, la antigüedad de los entrevistados fluctúa entre nueve años y un año cuatro meses; y el horario de trabajo es otro dato interesante en su mayoría es abierto o mixto, horas en oficina y otras más en casa. Debido a la pronunciada rotación de personal en la barra, se puede afirmar que estas personas, a reserva de la directora, son de las pocas que quedan del proyecto original de Diálogos en Confianza.

A todas ellas y ellos, se les pidió qué indicarán, como primer pregunta, la finalidad de Diálogos en Confianza. La directora indicó que es tener un foro abierto donde la gente exprese sus dudas y que éstas sean contestadas de manera seria.

En la segunda muestra, conformada de seis, cinco mencionaron la palabra "servicio" tres la completaron con la palabra "a la comunidad" y dos "social", por lo tanto a decir de los entrevistados la finalidad de Diálogos es el servicio a la comunidad o social.

Esas cinco personas explicaron brevemente de qué manera cumplen con este servicio: "*mediante la información y diálogo de temas de interés*", "*a través de un espacio para que el público y especialistas interactúen*" y "*lograr una comunicación interactiva abordando temas humanos*".

De siete personas, cinco pudieron concretizar la finalidad de la barra y dos de ellas, la directora y un productor describieron lo que se hace en Diálogos en Confianza. Estos resultados nos indican el primer problema de comunicación, pues evidencia que a los colaboradores no se les explica los lineamientos básicos de la barra y dista mucho de entregarles un documento formal.

Sólo a la directora se le cuestionó cómo cumplen la finalidad, buscando la vinculación entre finalidad y forma, contestó que desean hacer un programa con información no amarillista basada en las teorías más avanzadas sobre el tema que se trate, además abordan temas que otras televisoras no toman en cuenta.

La cuarta pregunta para la Directora de Diálogos era precisamente cómo cumple esa finalidad de acuerdo con las expectativas de la institución. A lo que ella respondió que los dos grandes objetivos de la televisión pública son el servicio a la

comunidad y mantener los valores culturales nacionales. Indicó que los programas de Diálogos cumplen con estos dos objetivos.

Una vez mencionado el objetivo y la forma de lograrlo, se les pidió que evaluarán si esa finalidad se cumple, todas indicaron que sí, aunque en diferentes grados.

También se les preguntó sobre su compromiso con la barra, sus funciones y las condiciones en que laboran. Las respuestas a estas preguntas se pueden consultar en el anexo 4. Estas interrogaciones tuvieron como único fin enriquecer la contextualización.

2.4.2 Principales problemas comunicativos en la Barra Diálogos en Confianza

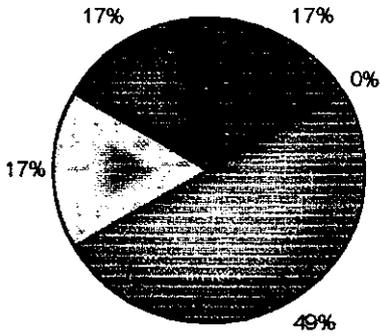
- Redes de comunicación utilizadas en la barra programática

Ahora se entrará a la parte medular: los problemas de comunicación.

A los integrantes de la segunda muestra se les preguntó sobre las relaciones de comunicación que mantienen, por los distintos cargos y actividades las respuestas fueron diferentes.

- Coordinadora de contenidos, mantiene comunicación personal con todos los integrantes del equipo durante las juntas e interpersonal con los guionistas, esta segunda se realiza, en ocasiones, vía telefónica. Ella da órdenes a los investigadores, guionistas, conductoras y productoras, sólo recibe de la directora de la barra.
- Coordinadora de invitados, se comunica con la investigadora, público y especialistas de manera bidireccional. Intercambia información con los miembros del equipo durante las juntas. Ella comparte información con todos los integrantes del equipo y recibe de la directora.
- Productor, sostiene comunicación interpersonal con la conductora, guionista, coordinadora de producción y su asistente. La comunicación es verbal y directa. Se comunica con todos durante la junta. Él da órdenes a la asistente de producción y recibe de la directora de la barra, además recibe comentarios y precisiones de la coordinadora de contenidos.
- Asistente de producción, mantiene relaciones de comunicación con el productor, técnicos y con la coordinadora de producción, la comunicación es personal y directa. Da indicaciones a los técnicos y recibe del productor y la coordinadora, así como de la directora.
- Investigadora, se comunica con todo el equipo durante la junta, con especialistas para realizar la investigación y con la gente para hacer encuestas. Durante el programa mantiene relaciones de comunicación

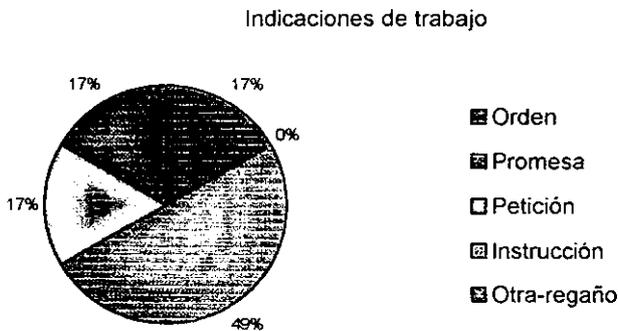
Indicaciones de trabajo



- Orden
- Promesa
- Petición
- Instrucción
- Otra-regaño

- con los chicos del centro telefónico. Da órdenes a su asistente y recibe de la coordinadora de contenidos y la directora de la barra.
- Asistente de investigación. Se relaciona con el equipo durante las juntas y con los especialistas para entrevistar e invitarlos. Mantiene comunicación personal con su jefa, la coordinadora de contenidos y el equipo de producción, básicamente proporciona información a todos. Recibe indicaciones de todos con los que se comunica.

En este apartado se hizo hincapié sobre las indicaciones de trabajo, a continuación se presenta un cuadro con los porcentajes de las formas en que se dan las indicaciones:

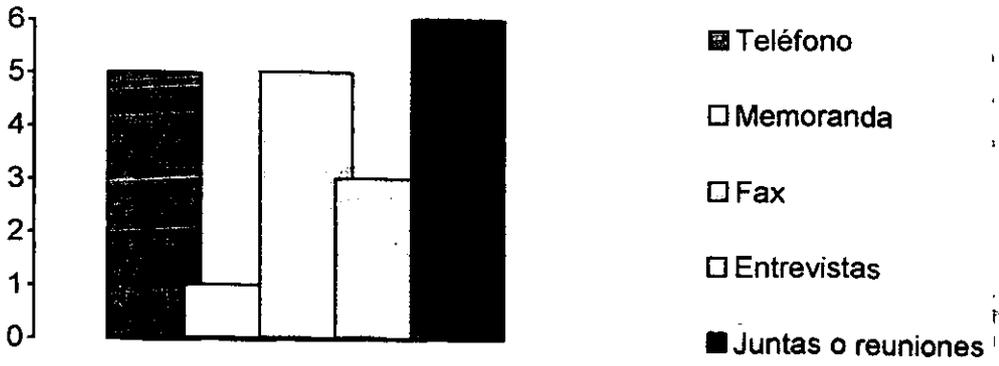


Las órdenes se reciben en su mayoría como petición, 49 por ciento, y en igual porcentaje, 17 por ciento, como orden, instrucción y regaño. Ninguno recibió órdenes en forma de promesa. Todos los encuestados aclararon que las indicaciones de trabajo fueron cumplidas en forma y tiempo.

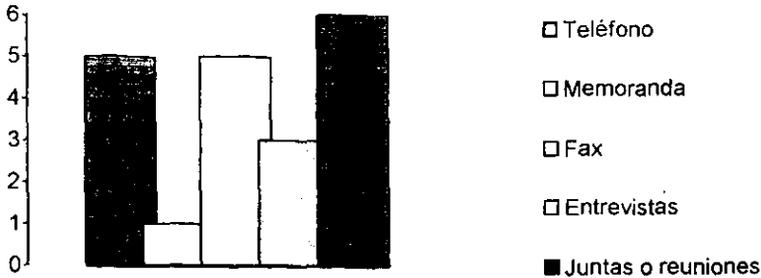
Con las preguntas anteriores se ha descrito los enlaces de comunicación y a decir de los entrevistados la información es meramente laboral, por la falta de tiempo o porque los puestos así lo requieren y en menor grado para evitar conflictos. Sólo una persona respondió que aborda otros temas en el trabajo, como lo son temas políticos y sociales.

Todos estos mensajes se transmiten por un canal o medio, según las respuestas de los entrevistados se emiten mensajes en juntas, en menor medida teléfono y fax, después le sigue las entrevistas y por último los mensajeros. A continuación se presenta una gráfica con los datos citados.

Canales de comunicación



Canales de comunicación



- Problemas de comunicación ubicados en la barra

Y precisamente para comenzar con la etapa sustancial del diagnóstico, en la pregunta siete se abordó el tópico de los problemas de comunicación que afecta su actividad. Estos son diversos según la actividad.

Para la coordinadora de contenidos existe una inadecuada comunicación y **falta de retroalimentación** que provoca disimilitudes en la concepción y tratamiento del tema. Indica que lo anterior es provocado por la inasistencia de algunos miembros a las juntas, porque es ahí donde se planean y establecen objetivos; después las faltistas hacen sugerencias que alteran el proceso de producción. Otro problema, desatado por la falta de unificación de criterios, es el inadecuado manejo del lenguaje visual. También le parece que hace falta liderazgo de los productores y de la coordinación de producción, quien no se involucra a tiempo y da indicaciones hasta el final "Nuestra misión es comunicar y ni siquiera nos podemos comunicar entre nosotros". Ella requiere de la intervención de su secretaria para mandar o recibir mensajes, básicamente por la falta de tiempo y exceso de trabajo.

La coordinadora de invitados indicó que **la comunicación no es clara y directa, además se realiza fuera de tiempo**, ella coincidió que los problemas son provocados por la ausencia de personas a la junta. Ella no necesita de nadie para emitir o recibir mensajes.

El productor es el único que reconoce su **incapacidad para comunicarse** "me cuesta trabajo darme a entender". Él coincidió con la coordinadora de invitados en que **falta claridad, concisión, brevedad en las indicaciones**, cree que deben ser directas, pues a veces se triangulan y puntualizó en la ausencia a las juntas de la

directora, coordinadora de invitados, de producción, de transmisión, animador y encargado de estudios. Todo lo anterior, dice, genera **juntas caducas**, pues mucha información se diluye o se dispersa. En las juntas de su equipo no se lleva una orden de día ni minuta. Al igual que la coordinadora de contenidos informó que hacen sugerencias a destiempo que alteran el proceso de producción e incluso se han llegado a desvirtuar los acuerdos originales, esto ocasiona que se trabaje extra. El productor considera que además existe poca sensibilidad, **no hay una visión integral de lo que se hace, esto acarrea ruido y distorsión** de los objetivos iniciales. Indica que no necesita de nadie para recibir o emitir mensajes.

La asistente de producción señaló que los **rumores** son los principales problemas de comunicación, así como la falta de criterio de la dirección para ponderar lo importante con respecto a los objetivos de la barra. Ella necesita la autorización de su jefe para el envío de cierta información.

Para la investigadora un problema fundamental de comunicación se genera cuando **el especialista no da la información**, por lo tanto atrasa el trabajo. Considera que en el equipo el contenido de cada programa no se entiende o cada miembro lo entiende a su manera. Cree que esto genera desorden en juntas porque todos quieren hablar al mismo tiempo. Cuenta que han intentado poner un moderador pero no resulta, siempre hay distractores como una revista o comida, "oyen pero no escuchan, hay orden del día, pero la gente no respeta", esto es generado en gran medida por la falta de un lugar adecuado para llevar a cabo las juntas, pues se realizan en medio del área comunitaria de trabajo. Dice que el trato de los temas abstractos tiene más dificultad. Cree que el equipo debe estar dispuesto a escuchar para entender y unificar criterios "no hay disposición de hacerlo, te dicen que sí, pero no" Ella requiere de la intervención de su asistente, a veces para enviar o recibir mensajes.

La asistente de investigación considera que los problemas nacen del **desconocimiento de los objetivos precisos** de la barra, que provocan dispersiones en los programas. Además aceptó que en Taller de Sexualidad, serie donde colabora, sí hay orden del día e incluso minuta, pero su problema radica en que el productor no tiene el perfil y hay que explicarle y convencerlo de argumentos y objetivos que ya están establecidos en la barra, esto les acarrea pérdida de tiempo.

Nuevamente confirma que hay inasistencias de las coordinadoras y directora, quienes dan instrucciones extemporáneas que alteran el proceso de producción, pero lo peor es que muchas veces no lo comunican. Explica que existen **rumores**, sobre la situación de los trabajadores que provocan un ambiente de trabajo inadecuado, además dice que en el equipo hay muchos cambios de integrantes que crean, por periodos, vacíos de información. Ella necesita información de su jefa, quien le indica a quién entrevistar, después ella hace el contacto y termina el

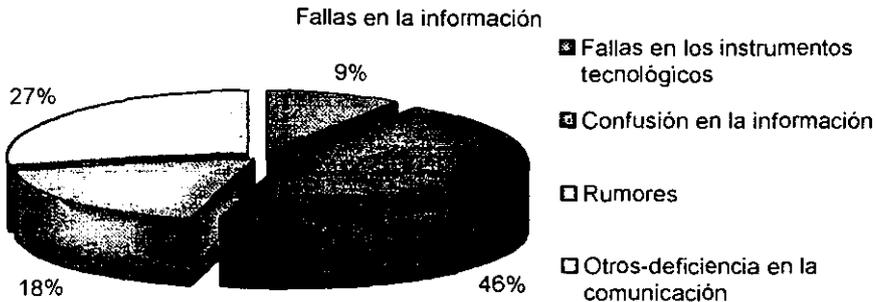
directora, coordinadora de invitados, de producción, de transmisión, animador y proceso de la entrevista. Para una mejor comprensión se puede consultar la gráfico de estos problemas de comunicación en el anexo 3.

La pregunta de los principales problemas de comunicación también se realizó a la directora, quien respondió que las **trabas de comunicación tienen un origen cultural**, ya que la gente no está acostumbrada a expresar abierta y directamente lo que siente. Consideró que ahí se gestan los problemas y por eso se presenta los rumores. Indicó que este fenómeno no es característico y único de la barra, cree que se presentan en grupos numerosos de personas diferentes que tienen que funcionar en equipo. Considera que hay una parte de responsabilidad que no se asume. Para contrarrestar ello ha colocado tetreros en todos lados donde invita a sus colaboradores que se expresen abiertamente.

La directora calcula que estos problemas sí afectan el proceso de producción, pues las carencias personales se reflejan en el trabajo, considera que las pasiones humanas, como la competencia y envidia, hay que manejarlas. Tiene la percepción de que la gente tiende a ver lo negativo, esto es ocasionado por la poca autoestima que tienen los mexicanos como pueblo. Así, resume "la falta de comunicación, de autoestima y los problemas en el liderazgo y de autoconcepción son fuentes de problemas de comunicación que pegan durísimo en el trabajo".

Se le preguntó si el cambio de elementos origina vacíos de información a lo que respondió que es un grave problema, que existe en todo el sector público, originado por los bajos sueldos "la gente se va a ganar mejor, porque la gente no sólo vive del compromiso sino también de los salarios y prestaciones". Aceptó que la rotación causa vacío de información por la "curva del aprendizaje" y reconoció que es un precio que tiene asumido.

La segunda muestra consideró que la comunicación se altera en un **46 por ciento por la confusión en la información, en 27 por ciento por deficiencia en los mensajes, los rumores alteran en un 18 por ciento los mensajes y sólo el 9 por ciento se ve afectada por fallas en los instrumentos tecnológicos:**



A la directora se le preguntó si los canales de comunicación son eficientes, respondió que se intenta pero no tienen muchas opciones.

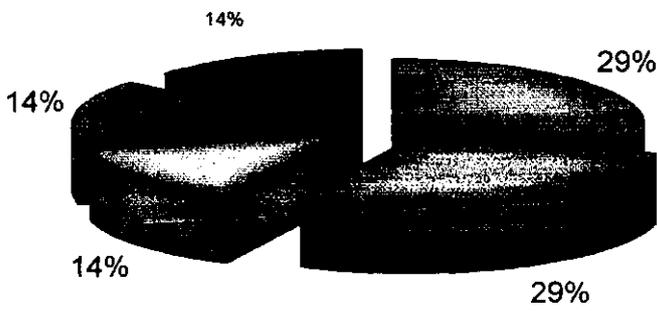
- Se solicitaron **sugerencias** para resolver los problemas de comunicación, ella aceptó haberlo pensado y llegó a la conclusión de utilizar *radio pasillo*, porque cree que es el más eficiente, su único problema es que "le echan de su cosecha, sólo hay que quitar los ruidos de la información".

Esta misma pregunta se les hizo a la muestra dos, ellos, según el tipo de actividad, contestaron de diferente forma:

- La coordinadora de contenidos indicó que lo primero es definir los objetivos "en la medida en que todos tengan claros los objetivos, desde el principio, se evitarán errores de comunicación y percepción". Además consideró que es necesario una línea editorial consistente. Concluye que es necesario eficientar las juntas en donde se abriera un canal de retroalimentación, para verificar los acuerdos y lo que se va a tratar en el programa; a propósito de las inasistencias a la junta, cree que las que no estén no tiene derecho de opinar. Propone en específico un pizarrón para emitir y recibir información.
- La coordinadora de invitados cree que se debe establecer canales de comunicación claros y directos, dar instrucciones oportunas en las juntas y no a través de papelitos.
- El productor coincidió en la comunicación directa y oportuna, además cree que es necesario claridad en los mensajes y optimización en las vías o canales de comunicación, así como el respeto entre los interlocutores.
- La asistente de producción también coincidió en que la información debe ser directa y clara por parte de la gente que la emite, principalmente la dirección.
- La investigadora opinó que bastaría con disposición y compromiso de las personas, desde leer la investigación para diseñar el programa de manera más consciente e informada, como no la leen se pierde tiempo en las juntas que deberían ser más ordenadas, deberían los miembros del equipo estar dispuestos a recibir mensajes y a participar de forma más activa.
- Por su parte la asistente de investigación afirmó que creando instrumentos de comunicación más efectivos, todo el proceso de producción mejoraría. Pide mayor capacitación para el personal nuevo, sobre todo en cuestión del enfoque de la barra, para que no se dispersen los contenidos. Y por supuesto la asistencia de todos a las juntas.

- Como siguiente pregunta se les pidió recomendaciones en materia económica, cultural, tecnológica y motivacional para la barra.
 - La coordinadora de contenidos indicó que se deberían de mejorar los sueldos y reconocer los aciertos de la gente.
 - La coordinadora de invitados puntualizó que la comunicación en las bases es buena, el error está en las coordinaciones. Propone un pizarrón para dejar recomendaciones o recados, pero no órdenes por que se pierden o diluye. Dice que las secretarias son un puente efectivo, por que ellas siempre están en la oficina. Además consideró oportuno tener acceso a los horarios de las actividades de todo el personal, sugiere que el time-table que se le entrega a la coordinación de producción sea de dominio público. En materia económica propone incrementar los recursos. En cuestión cultural propone el involucramiento y enriquecimiento de todos los colaboradores mediante la lectura de las investigaciones. Para ella sería impertinente contratar gente especializada porque se sesgaría la visión.
 - El productor recomienda en materia económica más incentivos y en materia motivacional mayores reconocimientos.
 - La asistente de producción dijo que se debe mejorar los sueldos, mayor capacitación, equipo más moderno y reconocimiento al trabajo.
 - La investigadora recomendó mayores recursos económicos para contar con recursos humanos que complementen el servicio, dar seguimiento a las llamadas que llegan a la barra. Sugirió un pizarrón general para el flujo interno y otro para información administrativa.
 - La asistente de investigación pide mayores recursos para apoyar la investigación y en materia cultural sugiere una capacitación continua. Además de reconocimiento económico y afectivo. Sugiere la creación de un mejor ambiente laboral sin rumores y chismes.
- Las anteriores recomendaciones fueron en general, a continuación se les solicitaron propuestas específicas para las redes de comunicación.
 - La coordinadora de contenidos propone que el tratamiento de los temas sea más eficaz para ahorrar pasos y tiempo. Además cree que es necesario que se profesionalice a los guionistas porque se preocupan de los textos pero no por la imagen. Considera que se necesita gente comprometida, "hay que fortalecer a las personas que trabajan con capacitación y con reconocimiento, eso significa también un buen sueldo". Recomienda que haya menos cambios de personal porque hay vacíos de información y que se contrate gente con experiencia. Todas las recomendaciones se lograrán óptimamente con disposición de todos y compromiso.

Costo de no atender las recomendaciones

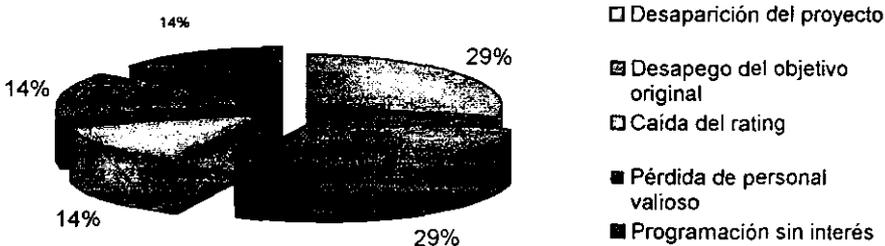


- Desaparición del proyecto
- Desapego del objetivo original
- Caída del rating
- Pérdida de personal valioso
- Programación sin interés

- La coordinadora de invitados propone aprender a trabajar en equipo con disposición y no fragmentar. Además solicita a la directora que crea en su gente.
 - El productor no tiene propuestas. Él practica la comunicación directa con las personas, cree que negociar con cada uno es desgastaste pero óptimo. Para él las juntas son obsoletas e ineficaces.
 - La asistente de producción dice que por principio el personal de la barra debe conocer y manejar los objetivos para los que fue creada. Además propone abrir canales de retroalimentación entre directivos y la base de la barra.
 - La investigadora requiere acceso a redes de internet y un cubículo silencioso con computadora. En caso de llevarse a cabo sus recomendaciones recuerda que lo más importante es eficientar las juntas para que sean más breves y se lograría respetando una orden del día.
 - La asistente de investigación propuso algunas recomendaciones ya mencionadas por sus compañeros como el apoyo y reconocimiento al equipo de investigación. Dice que de aplicarse sus recomendaciones debe existir disposición para resolver los problemas laborales y ordenar de manera parcial los problemas de la barra. E indica que estos se evitarían con el apego a los objetivos de la barra y la salida del nepotismo.
- Repercusión en la actividad profesional

Por último se les pidió que explicaran qué costo tendría para la barra el no atender esas recomendaciones. Dos opinaron que traería como consecuencia el desapego del objetivo original de la barra, en el mismo rango opinaron la posible desaparición del proyecto. Con un punto coincidieron la caída del rating, la pérdida de personal valioso y la producción de programas sin interés.

Costo de no atender las recomendaciones



También a la directora de la barra se le preguntó sobre las consecuencias. Relató que los problemas se agravaron, pero cuando llegaron al punto actual ya se

establecieron. Augura que los problemas de comunicación no traerán consecuencias en el rating e imagen de la barra.

En el diagnóstico se detectó que es al interior de los equipos de producción donde se presenta los principales flujos de información, ésta es en su mayoría de índole laboral. Los principales canales son las juntas y la comunicación interpersonal.

Los principales problemas que se detectaron son la falta de retroalimentación, la inasistencia de miembros a las juntas por lo que no se logra la de unificación de criterios de todos los involucrados. La información que se genera fuera de la junta no es transmitida adecuadamente ni a tiempo, las indicaciones a destiempo no son claras y directas, lo que genera rumores.

Entre los problemas de carácter cultural ubicamos la incapacidad para comunicarse y de trabajar en equipo. Y para resolver estas dificultades propusieron eficientar los canales de comunicación actuales y la creación de otros. Además solicitaron mejora en sueldos y reconocimiento a su trabajo, recomendaron mejoras de tipo estructural como lugares adecuados para el desempeño del trabajo, sobre todo los que requieren de concentración, así como mobiliario.

En el siguiente capítulo analizaremos estos problemas y veremos cuáles son las posibles consecuencias de no solucionarlos. Además retomaremos algunas de las recomendaciones de los entrevistados y las enriqueceremos para formular propuestas de mejora al proceso de producción.

Introducción

En la primera parte del presente capítulo se señalan los problemas ubicados en el diagnóstico así como sus repercusiones a corto, mediano y largo plazo en la actividad profesional y en la barra. En la segunda parte serán redactadas las propuestas, sugerencias y recomendaciones para solucionar o solventar los problemas.

Con este capítulo cumpliremos el objetivo de esta memoria "Elaboración de lineamientos para mejorar la barra programática matutina de Servicio Social, Diálogos en Confianza, de Once Tv".

Diálogos en Confianza no tan sólo es importante para Once Tv, sino también para las miles de personas, entre público cautivo y pasajero, que buscan respuestas a sus dudas, solución a sus diferentes problemas y espacio para expresar sus preguntas y opiniones.

Las propuestas y sugerencias, así como las recomendaciones tienen como único objetivo la mejora de Diálogos en Confianza, y que esta barra sea más efectiva a toda la gente que la sigue

3.1 Problemas prioritarios

En el diagnóstico de comunicación realizado a la Barra Diálogos en Confianza se detectaron problemas de comunicación:

PROBLEMA: Inadecuada difusión y transmisión del objetivo del canal y en especial de la barra.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, desempeño subjetivo de actividades por desconocimiento de esta información. Planeaciones y trabajo desarticulado con respecto a los objetivos, pérdida de recursos y tiempo.
- A mediano plazo, erróneo tratamiento de los temas y conflictos con los compañeros de equipo ocasionados por discrepancias en el tratamiento del tema.
- A largo plazo, incomodidad en la barra por exceso de roces entre compañeros y pérdida de convicción en el trabajo.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, dificultades para unificar criterios y para diseñar un plan de acción.

- A mediano plazo, inconsistencia en la barra por falta una visión integral de lo que se hace, esto provocará distorsión de los objetivos iniciales y desarticulación entre programas, porque todos tienen diferentes orientaciones.
- A largo plazo, desvirtuación de la serie o desaparición de su naturaleza original.

PROBLEMA: Uso de redes de comunicación empíricas y poco efectivas.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, la insuficiencia de canales para comunicar, informar y retroalimentar provocan lagunas de información a la profesional que pueden generar errores.
- A mediano plazo, desvinculación de la información que posee la profesional y el resto del equipo, por tanto desarticulación entre el trabajo personal y de equipo.
- A largo plazo, la acumulación de pasos en falso -trabajo infructuoso- ocasionará desgaste y desaliento personal, que pueden derivar en la pérdida de interés en el trabajo.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, la pobreza en la comunicación al interior de la barra genera lagunas de información, desvirtuación de mensajes y desarticulación de trabajo. Lo anterior puede ocasionar errores durante el proceso de producción e incluso durante el programa en vivo.
- A mediano plazo, habrá un cúmulo de errores, desgaste de recursos humanos y materiales. Enfado o irritación de los profesionales por la falta de respeto a su trabajo. Y muy seguramente generación de rumores sobre la situación laboral.
- A largo plazo, los canales de comunicación empíricos generarán que el equipo implemente canales de comunicación mejores o **peores** para transmitir información. De ser peores puede generar un ambiente hostil, falta de entusiasmo de los colaboradores y pérdida de personal valioso. En una frase actitudes negativas al interior de la barra.

PROBLEMA: Uso de canales inadecuados para la transmisión de indicaciones.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, las indicaciones confusas o con poca anticipación provocan dificultades para cumplir las tareas o su cumplimiento erróneo.
- A mediano plazo, los continuos errores de contenido y producción desgastan a la profesional y van mermando su profesionalismo.
- A largo plazo, acumulación de errores, poca confiabilidad en las indicaciones y fastidio por el trabajo de balde.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, las indicaciones confusas o con poca anticipación provocan que no se realicen las tareas indicadas o a destiempo. Esto puede alterar el proceso de producción y los mensajes que salen al aire.
- A mediano plazo, los errores pueden traer el descrédito ante los televidentes y compañeros del canal. Además, ocasionará roces entre el equipo por el desgaste de recursos materiales y humanos.
- A largo plazo, la degradación y contradicción de mensajes que emite la barra traerá la pérdida del teleauditorio. Al mismo tiempo traerá la pérdida del interés de los profesionales que se desempeñan en la barra y probables renunciadas.

PROBLEMA: No existe un canal adecuado para desahogar la comunicación entre las bases y mandos altos de la barra.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, la falta de espacios físicos y temporales para la comunicación entre la base y mandos altos de la barra, impide aclaración de dudas, expresión de inquietudes y necesidades, y solución de malos entendidos.
- A mediano plazo, habrá errores en la producción y no se cubrirán las expectativas de la dirección. A largo plazo, la barra ya no cubrirá necesidades de desempeño, capacitación y reconocimiento de la profesional.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, desinformación de la directora sobre las condiciones laborales de sus colaboradores, no conocerá sus problemas, expectativas y necesidades, pero mucho menos profesionales y personales. Dará indicaciones con base a su percepción, de no ser correcta puede ocasionar errores en su gente o que sus expectativas no sean cubiertas. Generación de rumores por falta de información oficial.
- A mediano plazo, existirán errores en la barra, desgaste en los recursos materiales y humanos y por supuesto dificultad para cubrir las necesidades y expectativas tanto de la barra como de los profesionales. Predominio de rumores, mal ambiente laboral y cambios a actitudes nocivas para la barra.
- A largo plazo, se crearía una desvinculación total entre dirección y bases, con una gran distancia de por medio, pérdida de credibilidad y paciencia de las distintas partes.

PROBLEMA: Rumores, sobre la situación de los trabajadores, generados por la falta de comunicación oficial, oportuna y fidedigna.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, origina incertidumbre acerca de la situación laboral
- A medio plazo, producirá cansancio y desgaste así como la pérdida de compromiso y credibilidad hacia la barra.
- A largo plazo, provocará la renuncia a la barra.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, los rumores distraerán la atención sobre el trabajo. Provocan un ambiente laboral inadecuado de descontento y constante incertidumbre sobre su situación.
- A medio plazo, el descontento aumentará y habrá un cambio hacia actitudes negativas.
- A largo plazo, habrá pérdida de compromiso y credibilidad de los profesionales e incluso renuncias.

ESTRUCTURALES.

PROBLEMA: Inadecuado diseño de las juntas, principal estrategia de comunicación en la barra.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, en las juntas hay mucha dispersión y pérdida de tiempo, no se logra un acuerdo en los criterios sobre el tratamiento del tema. Algunas faltistas dan indicaciones una vez arrancado el proceso de producción, esto genera pérdida de recursos y tiempo. Se crea incertidumbre con respecto a las actividades realizadas.
- A mediano plazo, desgaste de trabajo, tiempo y recursos provocados por las indicaciones a destiempo, retrasos en los procesos de producción.
- A largo plazo, fastidio por el trabajo infructuoso, a lo que se podría sumar la pérdida de convicción, porque las decisiones se están tomando con base en subjetividades y no con relación a la línea editorial.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, existen juntas sin un diseño adecuado provoca que mucha información se diluya o se disperse, no se logra la unificación criterios y por tanto un plan de

acción efectivo para los programas. La inasistencia de la directora y diferentes coordinadoras afecta desmedidamente, ellas se encargan de la línea de contenidos y producción, como no están presentes cuando se enteran hacen sugerencias a destiempo, incluso antes o durante el programa, que alteran el proceso de producción y modifican los criterios acordados.

- A mediano plazo, no habrá una visión integral de lo que se hace. Habrá un cúmulo de recursos mal utilizados, desgaste del personal por la parte de trabajo infructuoso.
- A largo plazo, las juntas serán un recurso caduco, un canal falso de comunicación y como es el más utilizado la barra se quedará sin estrategias de comunicación.

PROBLEMA: La barra no cuenta con un mecanismo de evaluación confiable que califique de manera objetiva cada emisión de Diálogos en Confianza.

¿Cómo afecta la actividad profesional

- A corto plazo, sin una evaluación confiable la profesional no sabe si su trabajo es correcto y de verdad está cumpliendo con sus responsabilidades.
- A mediano plazo, provocará desapego de los intereses y necesidades del público.
- A largo plazo, la profesional actuará con base a subjetividades que quizás no sirvan al auditorio.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, se realizan evaluaciones que no ofrecen parámetros confiables sobre los resultados del programa y el rumbo a seguir. La barra tomará un camino dictado por las personas y no por el objetivo institucional.
- A mediano plazo, si la barra camina hacia un rumbo equivocado no cumplirá su objetivo. Además, si la barra comienza a perder auditorio no podrá reorientar su línea editorial porque no sabrá hacia dónde.
- A largo plazo, falta de una memoria que les permita verificar el avance y qué rumbo seguir. Fracaso del objetivo original de la barra de servir a la comunidad, educando e informando, en la medida que traten los mismos temas la gente perderá el interés por las emisiones, bajará el rating y seguramente desaparecerá la barra.

PROBLEMA: Carencia de recursos económicos.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, por falta de personal la profesional está saturada de trabajo, tanto trabajo puede ocasionar errores.
- A mediano plazo, cansancio y fatiga por las condiciones laborales.
- A largo plazo, en la profesional quizás se presente fastidio ya que su trabajo no es reconocido ni siquiera económicamente.

¿Cómo afecta a la barra?

En la barra se generan muchos problemas por la falta de recursos, pero en general son dos:

1. La carencia de recursos ocasiona la falta de personal
2. Falta de instrumentos e insumos para producir

- A corto plazo, no existe una persona encargada de canalizar a la gente, tampoco una que compruebe la veracidad de información que llega a Diálogos, la información puede ser errónea, mañosa y falsa.

Por la falta de instrumentos e insumos para realizar el trabajo se produce con presupuestos bajos, pero como sí exigen calidad puede ocasionar roces entre el personal base con las coordinaciones y la directora.

- A mediano plazo, con respecto a la falta de personal no se estará cumpliendo adecuadamente el objetivo de servir de enlace entre la gente que necesita ayuda y aquellas instituciones que la ofrecen.

Por la falta de insumos, se tenderá a trabajar con limitaciones y producir mensajes de mediana calidad, además los constantes roces son un motivo más de desgaste y fastidio de la base y mandos altos de la barra.

- A largo plazo, en la medida que el público se percate de los errores o se vea afectados por la incompetencia de la barra perderán la credibilidad y confianza en ésta.

Con respecto a la falta de recursos para producir provocará en el personal cansancio de trabajar con tantos esfuerzos, limitación de su creatividad y falta de impulso en proyectos, y por lo tanto estancamiento de su actividad y desarrollo profesional. En Diálogos en Confianza, habrá un límite de crecimiento profesional y provocará la salida de buenos y capaces elementos.

PROBLEMA: Bajos sueldos.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, incapacidad para cubrir necesidades básicas.
- A mediano plazo, pérdida de entusiasmo y descontento provocados por la falta de reconocimiento a su trabajo, el pago es el mínimo.
- A largo plazo, desinterés por la barra y salida hacia mejores oportunidades.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, clima inadecuado provocado por el descontento de los profesionales de la barra.
- A mediano plazo, conflictos del personal con la consecuente pérdida y rotación de personal.
- A largo plazo, la pérdida de personal valioso afectará los productos comunicativos que produce la barra. La deficiencia de los productos comunicativos provocará el descrédito de la barra y la desvirtuación de sus objetivos iniciales.

PROBLEMA: Carencia de una cultura de servicio al interior de la barra y canal.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, con esta actitud del personal del canal e incluso de la barra, la profesional debería ir avanzando contra corriente y deberá apoyarse con personas externas a la barra. E incluso roces con el resto del personal que no cree en el servicio a la comunidad.
- A mediano plazo, los mensajes comunicativos que genere la profesional no lograrán su calidad máxima o por lo menos deseable. La profesional no encontrará satisfacción en su trabajo.
- A largo plazo, implicará más esfuerzo de su parte y por lo tanto cansancio más rápido. O incluso pérdida de interés y que su trabajo esté mal hecho.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, si la gente que atiende al público no conoce la importancia de su tarea no pueden ofrecer un trato e información adecuados.
- A mediano plazo, los asistentes a la barra se percatarán del trato inadecuado y dejarán de asistir, esto puede provocar fracturas con gente que representa instituciones.
- A largo plazo, traerá el fracaso del objetivo de servir puente entre las instituciones que ofrecen ayuda y la gente que la necesita.

PROBLEMA: Espacios físicos inadecuados para el buen desempeño del trabajo.

Para una planta laboral de 45 personas existe una área de 25 metros cuadrados (divididos en una oficina para la directora, otra para la coordinadora de contenidos, otra para la coordinadora de invitados y una más para las coordinadoras de producción y transmisión en vivo, un cubículo con tres computadoras para las investigadoras y una área común), sólo tres computadoras, un fax y una mesa de juntas **en medio** del área común.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- A corto plazo, pocos instrumentos de trabajo para tanta gente genera retrasos en el trabajo, ya que hay que hacer fila para ocupar la computadora o el teléfono.
- A mediano plazo, puede ocasionar roces con los compañeros por la utilización del mobiliario y continuos errores.
- A largo plazo, los errores proyectados generaran un producto comunicativo de menor calidad y por lo tanto que se vea mermado el trabajo de la profesional por circunstancias incontrolables para ella.

¿Cómo afecta a la barra?

- A corto plazo, genera retraso y errores en la producción. El tener la mesa de juntas en medio del área común distrae porque hay mucho ruido y muchas distracciones. Esta cuestión influye para que las juntas sean deficientes.
- A mediano plazo, habrá alteración, retraso y errores en la producción, así como conflictos entre compañeros por cuestiones estructurales que sólo la institución puede resolver. Pero lo más grave es la afectación de las juntas por que es en éstas donde se decide el tratamiento del contenido. La falta de orden del día y minuta, así como de respeto de los participantes deficiente las juntas.
- A largo plazo, se presentará cansancio en los colaboradores por las condiciones de trabajo.

Una vez señalados los problemas y sus posibles consecuencias se pueden realizar propuestas para su solución. Y este es precisamente el siguiente punto: las propuestas.

3.2 PROPUESTAS

Los problemas localizados en la barra son de tipo comunicativo y estructural. Los primeros se deben resolver con propuestas precisas a las estrategias de comunicación, para los segundos sólo se harán sugerencias y recomendaciones.

Por propuesta se entiende de un conjunto de estrategias orientadas, por acciones precisas que tienen como objetivo la y es mejoramiento de una actividad, en este sentido efficientar el trabajo, a través hacer óptimo el uso de la información en la Barra Diálogos en Confianza.

PROPUESTAS

Se harán propuestas a cinco problemas de comunicación y uno estructural. Éste se refiere al diseño de las juntas, que aunque es un problema de actitud, se podría resolver con un diseño adecuado que haga las juntas más eficientes y rápidas para que no huyan de estas.

Se ubica como primer problema la inadecuada difusión de los objetivos.

PROBLEMA: Inadecuada difusión y transmisión del objetivo de la barra.

Los objetivos de Diálogos en Confianza desde su creación seguramente se han modificado sin embargo se puede afirmar que la esencia es la misma.

Se propone una revisión de los objetivos originales y evolución, para después hacer un balance de su estado actual. Una vez con los objetivos al día se debe verificar la línea editorial.

Al terminar la revisión y actualización se propone realizar un producto informativo como una carpeta introductoria que contenga los objetivos, la línea editorial, organigrama, puestos y funciones de los integrantes, así como información del Comité Amigos de la Salud. Se recomienda incluir información general y sintetizada del canal: historia y estructura, de no ser posible se recomienda consultar las diferentes memorias que hay en la biblioteca.

Una explicación introductoria es importante para los nuevos miembros. Es necesario, como primer paso, antes de que la gente comience a laborar en Diálogos en Confianza una explicación amplia y oportuna acerca de la barra: objetivos, línea editorial, organigrama, funciones, público y una revisión global de los programas transmitidos hasta ese momento.

Para cubrir este último punto se propone crear un expediente de los programas transmitidos en cada serie, con sus objetivos y evaluación, para que los nuevos integrantes tengan una visión general de los temas tratados, así como los enfoques y las fechas de transmisión.

La carpeta introductoria deberá ser entregada a cada elemento nuevo, como hasta ahora no se ha hecho también se le debe entregar al personal actual.

Se recomienda dar una explicación verbal a cada miembro que se integre, la conversación la deberá establecer los jefes directos del nuevo elemento:

NUEVO ELEMENTO	RESPONSABLE DE EXPLICACIÓN
• Coordinadoras	Directora de la barra
• Productores	Coordinación de producción
• Asistentes de producción	Productor
• Asist. producción de servicio	Productor
• Guionista	Coordinadora de contenidos
• Investigadora	Coordinadora de contenidos
• Asistente de investigación	Investigadora
• Prestadores de servicio social	La coordinadora responsable

Finalmente, se sugiere un recorrido por las instalaciones del canal, para que la gente ubique los espacios y conozca su zona de movimiento.

Se proponen los productos comunicativos y acciones citados porque en la medida que el elemento a integrarse tenga mayor información se podrá desarrollar con más seguridad y libertad, conocerá la línea editorial y por lo tanto el rango de acción que tiene, además se ubicarán más rápido y tendrá información de referencia a la cual se podrán remitir en caso de duda.

Por eso es importante que cada elemento tenga una memoria del lugar donde trabaja.

Si no se lleva a cabo la anterior propuesta continuará la deterioración de los objetivos originales de la barra, la carencia de una línea editorial consistente, se trastocará la orientación de los temas y bajará la calidad de los materiales de comunicación producidos por la barra.

Además, Diálogos sufrirá una fragmentación, porque todas las series se orientarán por caminos distintos.

PROBLEMA: Fortalecimiento de la línea editorial

Se propone fortalecer la línea editorial de la barra mediante la correcta difusión de los objetivos y la creación de ejes temáticos que evitarán la dispersión en el tratamiento de los temas.

Para reforzar esta línea es necesario realizar un conjunto de acciones, que a continuación se enumeran:

Como este problema es provocado, en parte, por la falta de difusión de objetivos en la medida que la propuesta anterior funcione la línea editorial de la barra será, por lo menos, conocida. Los colaboradores de la barra estarán ubicados y no podrá despegarse de esos objetivos, se deberán ceñir a ellos.

Se propone que la coordinadora de contenidos fije ejes temáticos, por serie, que respondan a las preguntas qué temas y cómo se deben tratar. Los ejes pueden ser, sólo por mencionar, problemas sociales, familiares, escolares, de pareja, ecológicos, de economía familiar, equidad, igualdad, género, sexualidad, salud, etc.

Cada serie de la Barra Diálogos en Confianza deberá tener sus propios, bien definidos y difundidos, ejes temáticos, de esta manera se evitará tratar temas que no cumplen con

los objetivos de la barra y además se logrará que no se crucen temas entre las mismas series. De cumplirse este se comenzará con la delimitación de los temas.

En la reunión para proponer temas se sugiere realizar preguntas sobre los temas a tratar, antes de ser investigados, para saber si son programables:

- ¿Por qué tocar el tema?
- ¿Cómo tratar el tema?
- ¿Quién es el público interesado o beneficiado en ese tipo de tema?
- ¿Qué se le dejará al público? ¿Qué se pretende transmitirle o enseñarle?
- ¿Cuándo y por qué es oportuno tratar el tema?

Si las respuestas a estas preguntas se apegan a los objetivos de la barra y ejes temáticos de la serie entonces es un tema programable.

Se propone que todas las respuestas sean incluidas en la investigación, primer producto comunicativo que se realiza para un programa, así todos los miembros del equipo tendrán documentado por qué del tema y cuando haya alguna duda, durante el proceso de producción, los elementos se remitirán a su investigación.

Es importante cumplir estas actividades y crear los productos comunicativos porque los elementos de la barra estarán bien ubicados, además será fácil expulsar pretensiones personales y protagonismos en aras de cumplir los objetivos de la barra.

Si estas propuestas no toman curso continuará una línea editorial endeble que lleve a la desaparición de los objetivos naturales de la barra o la descomposición de ésta. De seguir las cosas así se puede fomentar roces entre porque hasta ahora todas las propuestas son meramente subjetivas y las discusiones sobre temas se volverán de carácter personal. La barra no puede convertirse en un espacio donde los intereses personales estén encima de los institucionales. Además la barra perderá el sentido de unificación, coherencia y unidad, porque cada serie va por su propio camino.

PROBLEMA: Uso de redes de comunicación empíricas y poco efectivas. Todo lo comunican por sentido común y afecta el proceso de producción, pues lo detiene, alteran o paralizan.

Las redes de comunicación en la barra Diálogos en Confianza son muchas y complejas, se debe afianzar la información oficial e institucional para que toda aquella comunicación informal, como radio pasillo, no tenga la fuerza que hasta ahora ostenta.

Para este fin se proponen algunas estrategias comunicativas:

- Deberá existir un pizarrón o espacio determinado para colocar **información general**, como cumpleaños, comidas o fiestas, requerimiento de ropa u otro

material para realizar un programa o para la gente que acude a la barra, anuncios de campañas, obras de teatro, excursiones, etcétera. La información ubicada en este espacio puede ser o no leída por los miembros de la barra sin que los distintos procesos de producción y por tanto en el trabajo de la gente.

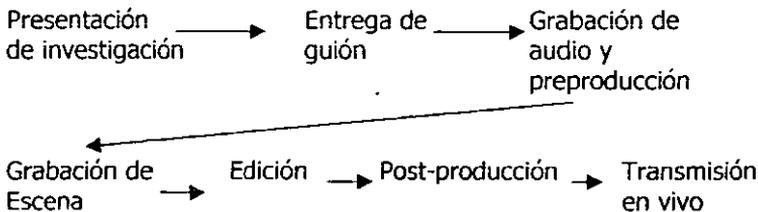
- Deberá existir un pizarrón para **avisos administrativos** (juntas, vacaciones, trámites, aumentos, credenciales, etc.), **información institucional** (como la presencia en foros con la directora, la entrega de pavos, fechas en que los carros no pueden entrar al estacionamiento o la hora de salida temprana determinada por la dirección consecuencias de marchas y manifestaciones) y **laboral** (como junta de la barra, entrega de informes, solicitudes de material, etc.). Se propone que el pizarrón esté bien ubicado en el área común a la vista de todos porque la información que contendrá sí afecta los intereses del empleado, barra o institución así como el trabajo. Sólo deberá ser colocada información que atañe y afecte al personal.
- Deberá existir un pizarrón con los horarios y espacios donde trabajarán la gente de producción y de contenidos; este se conoce en el medio como *time table*. Actualmente cada equipo de producción entrega su plan de trabajo a la coordinadora de producción, se sugiere que también lo entregue a la gente de contenidos. El objetivo de este pizarrón es conocer el lugar donde esté trabajando la gente de la barra, para poder localizarla en caso de eventualidades o para saber dónde ubicarla en un tiempo próximo. Se propone que este pizarrón esté colocado afuera de la oficina de las coordinadoras de producción y contenidos.
- Actualmente existe un pizarrón dividido en series, donde se dejan mensajes no urgentes a un miembro o equipo en el recuadro correspondiente a la serie en que se desempeña. Este pizarrón deberá permanecer porque funciona bien.
- En todas las oficinas de las coordinadoras existen pizarrones-calendarios con los temas por mes, estas pizarras están bien, porque como se encuentran en el interior de las oficinas la ocupante puede decidir su función.
- Además de esta información oficial para todos, cuando sean necesarias instrucciones a segmentos específicos, como a todas las guionistas o a todos los productores se propone que se transmitan por medio de memorandas dirigidas.
- En caso que la información sólo sea para un elemento, lo más recomendable es enviarle un aviso o dar la información de manera personal, aunque sea por vía telefónica.

Estas propuestas son para la información oficial e institucional, sobre procedimientos generales o eventuales, pero siempre existe una comunicación paralela sobre información exclusiva para realizar un programa.

Primero se deberá determinar el tema a tratar - respondiendo a las preguntas que fortalecen la línea editorial- en las juntas, en éstas deberán estar todos los miembros, por respeto a los que asisten se recomienda los faltistas no tendrán derecho de opinión ni réplica y deberán allegarse de toda la información. Existe la posibilidad que un miembro no llegue, pero sólo será por imprevistos, quien no esté por informalidades deberá asumir costos.

Con los temas delimitados el equipo de investigación iniciará su pesquisa. Se recomienda determinar los temas con dos meses de anticipación, a su transmisión, en la primera semana de cada mes. Así el equipo tendrá para el primer tema tres semanas, y para el cuarto siete semanas para presentar la investigación.

La investigación deberá ser entregada con seis semanas antes de transmitirse al aire:



En el diagnóstico se observó que entre el editor y los equipos de producción no hay un canal de comunicación, él no conoce investigaciones ni guiones de cápsulas, sólo le llegan guión e imagen de los promos. En similar circunstancia está la coordinadora de transmisión en vivo. Pero es importante recordar que ninguno de los dos se presenta a la junta, como esta actitud es constante se recomienda que determinen en su oficina un lugar donde se les deje investigaciones y guiones. Pero su obligación es estar al pendiente de que ese material llegue a su lugar. En caso de cambios en la programación es la coordinadora de contenidos quien deberá avisar los cambios, pero esto no prohíbe al editor acercarse a preguntar.

Se observó que los guiones son autorizados de manera desarticulada por la coordinadora de contenidos y producción, a la guionista le ocasiona doble trabajo porque realizan modificaciones, que no siempre concuerdan, primero corrige lo que le indica una y después vuelve a corregir lo que pide la otra. El primer guión deberá entregarse dos días antes de la junta, al final de ésta las dos coordinadoras entregarán las correcciones a la guionista y en ese momento se negocie -entre coordinadoras, guionista y productor- las modificaciones, que deberán entregarse un día después.

El retraso en la entrega del guión afecta, descrito en el capítulo uno, a los actores que lo reciben momentos antes de la grabación, esto también ocurre porque la coordinadora de producción consigue los actores tres, dos e incluso un día antes. Al entregar el guión

a tiempo esto también se solucionará, pues se conseguirán los actores con anticipación y se les podrá enviar el guión unos tres días antes.

De seguir esta dinámica en los canales de comunicación se evitará pérdida de tiempo, errores, conflictos personales, y todo será apegado al trabajo. En la medida que la comunicación institucional y laboral sea transmitida y captada optimamente, esta información recuperará su lugar y desplazará a los rumores, que tanto dañan el trabajo.

Si estas propuestas no se aplican la barra será un nido de lagunas y deformaciones en la información que traerán errores y fricciones personales. Un primer escenario es el desgaste de personal y la fuga de profesionales, dejando paso a gente menos experimentada o por lo menos con poco conocimiento de programas de servicio social, ya que en la televisión mexicana no hay muchos espacios de servicio social y por tanto poca gente tiene experiencia en tipo de producción.

Finalmente, la barra entrará en un periodo de desgaste y desprestigio, que puede provocar la pérdida y credibilidad del teleauditorio y la caída del rating.

PROBLEMA: Uso de canales inadecuados para la emisión de indicaciones.

Se propone que todas las indicaciones acerca de producción en Diálogos en Confianza se den de manera directa - personal- y concisa - clara y breve. Lo más recomendable es hacer las indicaciones pertinentes durante la junta de planeación, para que estas sean tomadas en cuenta antes de armar el plan de trabajo. Si existieran indicaciones fuera de junta, una vez iniciado el proceso, deberán ser dadas de manera directa y concisa evitando a los intermediarios, quienes tienden a deformar o la información. Si no es posible hacerlo de manera personal se puede hacer vía telefónica o mediante memoranda o fax, en las primeras dos opciones no habrá distorsiones porque será de manera directa, mientras en las dos últimas queda una constancia o memoria.

La colocación del *time table* facilitará la comunicación, pues de tener información para una persona se sabrá cuándo y dónde localizarla.

En caso de no poder concretar alguna de las propuestas, arriba mencionadas, se sugiere dejar un recado o nota en el pizarrón que está dividido por serie, si es muy urgente se pueden localizar por teléfono en sus casas. Las secretarías son un puente efectivo de comunicación por lo que se les puede pedir que comuniquen al otro que se le está buscando, pero por protección no se le dejará indicaciones a ellas, pues se corre el riesgo de deformación.

El cuidado en la transmisión de indicaciones es importante por lo que debe protegerse y evitar la información informal y rumores que desestabilizan a la barra.

Si no se llevan a cabo las propuestas se degradarán las relaciones de comunicación y por tanto la producción de la barra continuará con deficiencias.

PROBLEMA: Rumores sobre la situación de los trabajadores generados por la falta de comunicación oficial. Además, errores cometidos por indicaciones tardías, indirectas y confusas alentan estos rumores.

Se propone comunicación directa entre la directora y su gente. Los canales pueden ser:

- Se propone una reunión bimestral, cuyo objetivo sea realizar un recuento de lo sucedido en la barra: logros y errores. En donde además se informe y aclare dudas de los empleados. Por ejemplo, el año pasado, se ganó un premio de 50,000 pesos pero nadie supo donde quedó el dinero, todos supusieron que se lo había quedado la directora, como ella nunca aclaró pues se aplicó el dicho de "el que calla otorga" y a pesar del tiempo la gente continúa con la inquietud del dinero.
- El pizarrón de información oficial, es un buen instrumento para transmitir mensajes de la directora.
- Sin embargo la mejor estrategia es que la directora fomente la comunicación interpersonal, debe dar confianza a su personal para que acuda a ella.

PROBLEMA: No existe un canal real de comunicación entre las bases con la directora, ésta desconoce los problemas de su base y actúa en consecuencia.

Se propone la estrategia de comunicación directa y personal, promovida por la directora. Se propone que sea ella porque, según el diagnóstico, la gente se acerca para contar las cosas bien y abiertamente, pero si escucha algo que no le agrada actúa de manera vengativa y utiliza la información a su conveniencia.

Este problema de comunicación realmente es generado por un problema de actitud, de parte de la directora, como dato se menciona que con la directora anterior los profesionales sí se acercaban. Por eso se recomienda que la directora imprima confianza para que esos encuentros personales se realicen. Pero los colaboradores también son responsables porque deben practicar y exigir una comunicación directa, por lo menos deben encontrar la forma de comunicarle por lo menos sus necesidades laborales.

En la medida que permee la información oficial (incluyendo la necesaria para el programa) los rumores descenderán. También, en la medida que las redes de comunicación se fortalezcan, las indicaciones se den a tiempo y directamente, exista un canal de comunicación entre mandos altos y bases los errores en la comunicación así como los rumores disminuirán.

PROBLEMA: Inadecuadas relaciones comunicativas al interior de la junta debido a la ineficiente producción de información, por la carencia de relaciones comunicativas e informativas formales e informales que obstaculizan el trabajo.

Se propone el fortalecimiento de las relaciones de comunicación que se presentan durante la junta, a través de una mejor preparación de la información de cada elemento, de esta forma los puntos de vista se expresarán más clara y concisamente, además cada elemento deberá poner atención y hacer un esfuerzo por llevar el registro de lo que se comenta, de esta manera no se repetirá la información, ni se dispersará.

Las propuestas son el nivel más importante, pues atacan directamente los problemas de tipo coyuntural, comunicativos; sin embargo, muchos de éstos se ven acentuado por problemas de tipo meramente estructural, como el diseño de las juntas que solventaría en buena parte el problema coyuntural de éstas, por eso es importante realiza algunas sugerencias para aminorar el impacto de estas problemáticas meramente estructurales.

SUGERENCIAS

Los siguientes son problemas de tipo estructural por lo tanto se hacen sugerencias.

PROBLEMA: Inadecuado diseño de las juntas, principal estrategia de comunicación en la barra.

El inadecuado diseño de las juntas. Las juntas es la principal estrategia de comunicación en la barra, pero son deficientes por problemas en su diseño.

- Todos deberán llegar a tiempo a las juntas, se recomienda que la hora acordada sea a las 13:30 hrs, actualmente está convocada a las 13:00 hrs, pero nadie llega, porque a esa hora termina el programa y por lo tanto la gente continúa con actividades.
- Se recomienda terminar en un tiempo establecido para que no se prolongue demasiado tiempo, habrá ocasiones que así lo requieran, pero se considera que con una hora y media de junta bien planeada y realizada es suficiente.
- El que no acuda a la junta no tiene derecho de opinar, esta es una medida puede sonar excluyente pero es democrática, por respeto a los miembros que sí asistieron y que determinaron el trato del tema. Además, opiniones y sugerencias a destiempo provocan distorsión de los acuerdos y perturbación en el plan de trabajo por eso es importante asistir a las juntas o asumir el costo de no hacerlo: no hacer comentarios que cambien de manera **sustancial** el tratamiento del tema.
- Siempre deberán tener una orden del día y cuaderno de minutas.
- Si durante la junta, algún miembro del equipo, va a entregar algún material, deberán copiarlo y prepararlo previamente para nunca interrumpir la junta.
- Se recomienda a todos los presentes ser ordenados y respetuosos, así como evitar distracciones para que la junta termine rápidamente, pero lo más importante, que sea fructífera en donde se logre la comunicación entre todos y la unificación de criterios.
- Deberá de existir un moderador, papel que deberán respetar, que indique los puntos a tratar, regule y mida el tiempo y por supuesto ponga orden.

- En esta junta, todos los presentes tienen derecho de palabra, ninguna opinión está por encima de las demás. Es recomendable que la gente argumente sus puntos de vista y comente si no le quedan claros los acuerdos. Para este punto servirá de mucho que los objetivos y la línea editorial estén claros.

Durante las juntas se tratan muchos asuntos por lo que se propone la siguiente orden del día. Tomando como referencia las cientos de juntas a las que ha asistido la profesional, los puntos que se mencionan en la siguiente orden no deben faltar en una junta.

ORDEN DEL DÍA

Fecha:
Hora de inicio:
Duración de la reunión:
Tiempo:

1. Asistencia de miembros

- Directora
- Coordinadora de contenidos
- Coordinadora de producción
- Editor de promos
- Coordinadora de invitados
- Animador
- Coordinadora de transmisión en vivo
- Conductora
- Productor
- Asistente de producción
- Investigadora
- Asistente de investigación
- Guionista

2. Aprobar la orden del día y elegir quién toma la minuta

Tiempo:

3. Revisión de investigación correspondientes

Tiempo:

Tema:

Fecha de transmisión:

- Cada elemento deberá expresar los puntos más relevantes de la investigación, lo que le pareció pertinente y aquello que no le gustó o por qué.
- Delimitación de los bloques del programa.
- Determinar la producción que tendrá el programa: guión y producción.

4. Revisión del guión que se entregó, dos días antes, y próximo a producir. Tiempo:
5. Repaso de los invitados del próximo programa. Tiempo:
6. Pendientes de todos los temas o programas próximos Tiempo:
7. Evaluación del programa
Tiempo:

**En la primera semana de cada mes se deberá añadir el punto de Determinación de los temas.

PROBLEMA: Las juntas es la principal estrategia de comunicación en la barra, pero son deficientes por problemas en su diseño y en el comportamiento de los integrantes.

Es importante disciplinar y ordenar las juntas porque se logrará un plan de trabajo efectivo y real que evitará problemas con guiones y producción, que es donde incide la falta de unificación de línea y los problemas de comunicación; como no le queda claro a la guionista, se deben modificar los guiones y en la medida que se entienda el tratamiento del tema y la gente esté en la misma línea los guiones sólo se perfeccionarán, lo mismo ocurre con la producción de reportajes y cápsulas.

PROBLEMA: La barra no cuenta con un mecanismo de evaluación confiable que califique de manera óptima, objetiva y fidedigna cada emisión de Diálogos en Confianza.

Se sugiere la creación de un método óptimo, objetivo e imparcial de evaluar los programas que se transmiten en Diálogos en Confianza, porque con una evaluación adecuada las decisiones tendrán un soporte objetivo, que les permitirá realizar un trabajo de prospectiva profesional y no subjetivo.

PROBLEMA: Carencia de recursos económicos.

En la barra se produce con pocos recursos, integrantes incluso ponen de su dinero. Se recomienda elevar los recursos o ajustar las exigencias de producción a los recursos reales y efectivos que se les ofrecen a los trabajadores. Así lograrán producciones de buena calidad, quizá no muchas o espectaculares pero cumplirán perfectamente bien con su objetivo. Se sugiere realizar un reportaje por programa o varias cápsulas pero con el mismo material: actores, locación, etc.

Así tendrán profesionales bien pagados, cómodos por las facilidades de trabajo y difícilmente se cansarán de las condiciones, porque dejarán de ser precarias.

Finalmente existen problemas estructurales ajenos a la Barra Diálogos en Confianza, por lo que no está en manos de esta dirección su solución, sino directamente en las de la institución, Once TV, y que además afecta a todo el personal de la emisora.

RECOMEDACIONES

Los siguientes son problemas de tipo estructural donde sólo se pueden realizar recomendaciones, que dependerán de la institución misma.

PROBLEMA: Bajos sueldos.

Aumentar los sueldos de los profesionales, para que mínimamente cubran sus necesidades básicas. La forma más fácil e incluso efectiva de reconocer el trabajo de los demás es pagarles lo justo.

PROBLEMA: Carencia de una cultura de servicio, al interior de la emisora e incluso de la barra. De hecho la fuerza y apoyo principal que recibe la barra es de instituciones de asistencia privada, asociaciones y sociedades civiles dedicada a la ayuda de los demás.

Se recomienda capacitación exprés, por medio de una carpeta básica, similar a la que se propone para el equipo de Diálogos en Confianza, para que la gente sepa mínimamente lo se hace en Diálogos.

En esta carpeta o engargolado no pueden faltar las actividades de Diálogos y logros, se busca que la gente del canal vea en la barra un banco de información sobre diversos temas de servicio a la comunidad e incluso un puente para conectarse con diversas instituciones que les pueden ayudar en problemas personales.

PROBLEMA: Espacios físicos inadecuados para el buen desempeño del trabajo. Para una planta laboral de 45 personas existe una área de 25 metros cuadrados¹, sólo tres computadoras, un fax y una mesa de juntas **en medio** del área común.

Se recomendaría que para dar un aire de privacidad y respeto los pizarrones arriba propuestos se pongan en los cristales del cubículo de investigadoras, quienes son las que más necesitan de concentración.

Se recomienda la instalación de más computadoras, para que la gente haga su trabajo oportunamente y con cuidado.

Es necesaria la creación de la sala de juntas, fuera del área común, incluso en un lugar apartado, silencioso y sin distractores, porque en la medida que éstos se eliminen los

¹ divididos en una oficina para la directora, otra para la coordinadora de contenidos, otra para la coordinadora de invitados y una más para las coordinadoras de producción y transmisión en vivo, un cubículo con tres computadoras para las investigadoras y una área común para el resto.

integrantes de los equipos se integrarán y participarán en las juntas de manera efectiva. Siendo esto una buena medida para comenzar a eficientar las juntas.

PROBLEMA: La transición a un nuevo método de producción, requiere tiempo.

Se sugiere una recalendarización del proceso de producción paulatina, para ajustar las nuevas propuestas e incluirlas sin alterar la producción.

Los cambios son muchos y de fondo, por lo que no será en un período corto y rápido que se verán los resultados. Por eso se sugiere revisar el calendario e ir implementando cambios, quizás en un periodo de dos o tres meses se pueda aplicar todos.

Y con la propuestas, sugerencias y recomendaciones se termina el la primera etapa de la memoria profesional: contextualización, diagnóstico y propuesta.

Con esto se da por terminado todo a cuanto Diálogos en Confianza se refiere. Pero por ser esta una memoria profesional hace falta la evaluación entre los conocimientos ofrecidos en la universidad y los requeridos en el campo laboral.

En el siguiente capítulo se realizarán las consideraciones finales de este trabajo, en ellas se tratará de articular estos tres capítulos, que hasta ahora se han presentado por separados, para dar una visión general o global del trabajo de Memoria, pero además se vinculará el campo laboral con el académico.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este capítulo es hacer una evaluación de la formación profesional recibida durante la carrera y de la actividad desarrollada en Once Tv.

Se hace una revisión académico-profesional y existencial de los conocimientos, habilidades, valores y hábitos aprendidos-incorporados de la licenciatura.

Además se indican las aportaciones y las limitaciones que tiene la formación y actividad profesional.

Finalmente se realizan algunas sugerencias y recomendaciones para el crecimiento de ambas.

4.1. Características de la Formación Profesional.

La Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Acatlán, antes Escuela Nacional de Estudios Profesional (ENEP Acatlán), en la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva forma jóvenes comunicadores, cuyas inquietudes son informar y crear productos comunicativos, en sus distintos géneros, para difundirlos a través de los distintos medios de comunicación.

Los campos en que se desenvuelven estos profesionales de la comunicación son tan diversos, como la misma comunicación: colectiva (medios masivos), personal, política, institucional, privada y relaciones públicas, entre otras ramas.

Así, el egresado de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva debería aprender por lo menos a expresarse correctamente, para lanzar mensajes entendibles y claros. Sin embargo es importante toda la cultura que se le inyecta durante la universidad, que va desde conocimientos generales, hasta muy específicos, que siempre tendrán una utilidad en su vida profesional, como la estadística, que se aplica en los ahora tan importantes estudios de opinión y encuestas; o la materia de Economía, cuyo periodismo especializada toma cada vez más importancia.

Así, diversas y numerosas fueron las asignaturas impartidas, durante el paso por la universidad, en las que predominaban las referidas a la teoría y métodos de la comunicación. De hecho, las materias podrían dividirse en tres grandes bloques:

- Cultura General de las Humanidades
 - Sociología
 - Economía
 - Matemáticas
 - Epistemología
 - Derecho

- Estadística
- Historia
- Lingüística
- Ciencia política

- Introducción a la teoría de la comunicación
 - Investigación de campo
 - Géneros periodísticos
 - Teorías de comunicación colectiva
 - Desarrollo de los medios de comunicación
 - Ética de la comunicación
 - Análisis de contenido
 - Psicología social

- Preespecialidad
 - Técnicas de radio y televisión
 - Comunicaciones internas
 - Publicidad
 - Opinión pública
 - Propaganda
 - Relaciones Públicas

Los conocimientos que predominaron durante la enseñanza universitaria son básicamente de cultura general de tipo humanista y aquellos referentes a la teoría de la comunicación.

Todas estas asignaturas están diseñadas para descubrir un panorama general de las diferentes facetas de la comunicación. Pero se debe considerar que si bien la formación profesional comprende una serie de elementos teóricos, ésta debe ser complementada con la enseñanza que sólo la práctica puede proporcionar.

Sin embargo, el avance en el desarrollo de la tecnología al servicio de la comunicación es tan rápido que la universidad no logra estar nunca al día en cuestiones de tecnología aplicada a la comunicación, aspecto importante ya que precisamente es este avance el que le ha permitido a la comunicación extenderse y especializarse en diversos ámbitos, por los nuevos canales de distribución que hacen llegar la información a sus consumidores potenciales.

Pero esto no es una limitante, pues con introducir al profesional en éstos saberes, deberá comprender que la actualización sólo se puede lograr de manera personal.

Los conocimientos adquiridos en la formación profesional no ofrecen, sin lugar a duda, habilidades prácticas pero sí dan la formación básica y elemental que un profesional de

la comunicación debe tener. En estos conocimientos básicos se encuentran la historia, teorías de comunicación, métodos de análisis e investigación.

En resumen, los conocimientos de la universidad comprenden la formación con base en una serie de elementos teóricos que abarcan diversas áreas del conocimiento humano, y estos sólo pueden ser afinados con la cátedra que la práctica diaria da. El profesional se debe poner y lograr metas académicos extracurriculares que complementen la formación académica.

Así la formación teórico-metodológica, que se imparte en la ENEP podría originar un desfase entre la teoría y la práctica, a ésta se enfrenta el egresado en el campo laboral. Esta laguna se genera porque la práctica profesional no ha incorporado elementos de la teoría y viceversa, así la academia ha volteado poco o casi nada a los requerimientos de las empresas e instituciones de comunicación.

En este sentido, la capacidad del alumno por revertir las limitaciones será decisiva. Por eso el mejor hábito que se puede adquirir en la ENEP Acatlán: el ejercicio del cuestionamiento y análisis continuo en la búsqueda constante del conocimiento o información.

Así, quien pretenda ser un profesional nunca dejará de aprender, porque finalmente el conocimiento y la verdad es lo único que da la libertad de pensamiento, expresión y actuación.

Y estos son, precisamente, los valores que el estudiante deberá aprehender durante su formación universitaria: la búsqueda de información con libertad.

Otro de los grandes valores que enseña la UNAM, y en especial la ENEP Acatlán, por sus planes de estudio y el ambiente siempre orientados hacia las humanidades es el de la expresión. Y el principio básico en la UNAM es dar foro a los que han visto su voz callada.

Y para eso son necesarios espacios éticos y profesionales que privilegien el fondo y no la forma de los mensajes, esto deja a los profesionales de la comunicación el reto de crear y profesionalizar los espacios de comunicación.

Así, con algunas materias prácticas en la universidad basta. Estas asignaturas deberán conformarse de ejercicios que sirvan de referente para encarar las situaciones que se presentan cotidianamente.

4.2. Aportaciones de la formación profesional.

Hablar de los beneficios que aporta el estudio de una carrera profesional en el ámbito laboral, quizá sean innumerables: reconocimiento social, posición económica, etcétera,

pero sin lugar a dudas el más grande es que siembre la semilla de los conocimientos y la búsqueda de la verdad.

La principal aportación del estudio de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva inculca en el estudiante el conocimiento de las teorías y le da las bases para que, a través de la práctica, se introduzca al mundo de la comunicación.

La formación profesional evidentemente desarrolla además, una serie de hábitos como el del estudio, la investigación, la lectura, lo que necesariamente tiene que reflejarse en beneficios directos del profesional de la comunicación.

Es un hecho que el profesional de esta carrera valora los procesos de la comunicación, para lo cual se analiza en forma sistemática y permanente las diversas teorías, así como las circunstancias sociales en que éstas se produce y aplican.

4.3. Limitaciones de la formación profesional.

En este apartado no se puede hablar de limitaciones originadas por los contenidos académicos; sin embargo, se debe de señalar que evidentemente existen algunas materias que en la actualidad han dejado de ser operantes, que además ocupan un lugar y por eso dejan fuera del programa materias que han adquirido relevancia especial.

Aspectos como la computación, que día a día se emplea en casi todas las actividades de la comunicación, no se imparte en la carrera, esto coarta al egresado y lo limita a desarrollarse en algunos aspectos. Se había dicho que las innovaciones tecnológicas no es una limitante, pues su evolución es tan vertiginosa, que los estudiantes nunca lograrían estar al día.

Sin embargo, aquellos estudiantes que no haya tenido la visión suficiente, el tiempo necesario o simplemente los recursos para estudiar por su cuenta, por supuesto que tienen una limitación, que influirá en su inserción al campo laboral.

Esto, que podría parecer una limitación, realmente no lo es. Es sí, una oportunidad para demostrar que las habilidades de la comprensión, del aprendizaje y de la adaptación sí fueron debidamente adquiridas y que pueden ser empleadas para adaptarse a las circunstancias.

Con toda la infraestructura de la UNAM, las únicas limitaciones que se presenta son las de tipo tecnológico, ya que no cuenta con laboratorios avanzados en el campus Acatlán, per en Ciudad Universitaria manejan tecnología más moderna, por lo tanto si en el estudiante hay un verdadero interés, buscará la manera de lograr esos conocimientos.

4.4. Recomendaciones para mejorar la formación profesional.

Para nosotros las relaciones sociales son la materia prima de nuestra labor, es esta la que sustenta la razón de ser de nuestra profesión, por lo cual una correcta valoración de los procesos que giran alrededor de las relaciones sociales, siempre en evolución, será un factor que determine el éxito que tendrá el futuro comunicador, sea cual sea el área en la que se desenvuelva.

La consideración anterior nos sirve de base para señalar que es importante que en la carrera se fomente la ética del periodista como un aspecto integral inherente al ser y no como mera calificación de bueno o malo.

Las materias impartidas durante la carrera permite que el futuro profesional de la comunicación haga sus propias valoraciones en función de su personalidad, deseos, metas y aspiraciones, para definir su propio perfil ético y valorar lo que es bueno o no y las situaciones para definir las.

Es importante que, durante los años de estudio de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva, se encaucen las materias de estudio lo más posible a la realidad existente en el campo laboral.

Que se presente ampliamente, al igual que el estructuralismo, el marxismo y el funcionalismo, aquellos conocimientos que en la práctica cotidiana tendrán que emplear para hacer una simple nota informativa.

4.5. Recomendaciones para mejorar la actividad profesional

El plan de estudios de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva tiene algunas lagunas, afortunadamente en el campo práctico de la comunicación, por lo que la formación en general está bastante bien.

A pesar de que los conocimientos teóricos impartidos en Acatlán tienen un buen nivel, de los mejores de México, lo que la hace una escuela especial, pues es de las pocas de este tipo en el sector público, los profesores no siempre actuaban como profesionales: llegaban tarde, usaban atuendo de estudiante, a veces son informales en sus acuerdos, no los cumplen o son flexibles en sus convenios.

Estas actitudes que transmiten a los estudiantes, fortalecen en éstos la informalidad y poco ayuda a que se vuelvan unos profesionales. ¿Cómo formar "profesionales" para que se desempeñen en el campo laboral con actitudes poco profesionales?

Esa es mi principal crítica: en la ENEP se imparten excelentes conocimientos, pero pocas veces se trata a los estudiantes como profesionales, predomina el trato de pupilos. Así cuando los alumnos egresan de la carrera, siguen siendo "estudiantes" sin llegar al grado de profesionales de la comunicación, pero no por sus lagunas de información, que todos tienen en mayor o menor grado, sino por la actitud que no tiene que ver con una actitud profesional.

4.6. Importancia del trabajo de memoria del desempeño profesional

Diálogos en Confianza es la única barra de Servicio a la Comunidad de Once Tv, y la única de la televisión mexicana que transmite dos horas diarias de lunes a viernes en vivo, con interacción entre especialistas, público asistente y televidentes. Es por esto, importante y enriquecedor el haber realizado su diagnóstico y por supuesto proponer lineamientos para su mejora.

Este trabajo le permitirá a la institución realizar cambios para mejorar la barra; en un futuro inmediato será un referente previo para otro trabajo de este tipo. Donde se busca que la audiencia de Diálogos en Confianza será la más beneficiada pues tendrán acceso a un producto cada vez más profesional.

Así este trabajo también es una aportación a nivel académico, pues de ahí podrán desprenderse otros más: El trabajo es un referente para profesores, profesionales de la comunicación y estudiantes.

Y por supuesto la profesional conoce en esta etapa el medio donde se desarrolla, con una visión general sobre su área de trabajo y por lo tanto una mejor comunicación-organización=buen desempeño.

Consideraciones Finales

Este trabajo realizó un ejercicio de vinculación entre la enseñanza y la práctica profesional, lo cual resulta importante pues ya se había mencionado que ni la academia está interesada en vincularse con la práctica y viceversa, con lo que queda demostrado que es el profesional de la comunicación el encargado de realizar esta relación para su beneficio.

Así, el trabajo es enriquecedor por práctico, ya que se aplicarán conocimientos obtenidos en la academia. Es además un reto transformar la teoría en la práctica, tratando de ser objetivos y coherentes con nuestra formación.

Pero lo más importante es que la Barra Diálogos en Confianza debe fortalecerse como la mejor en el servicio a la comunidad de la televisión mexicana. Alentando que se puede hacer una televisión educativa con buena producción, accesible sin ser aburrida.

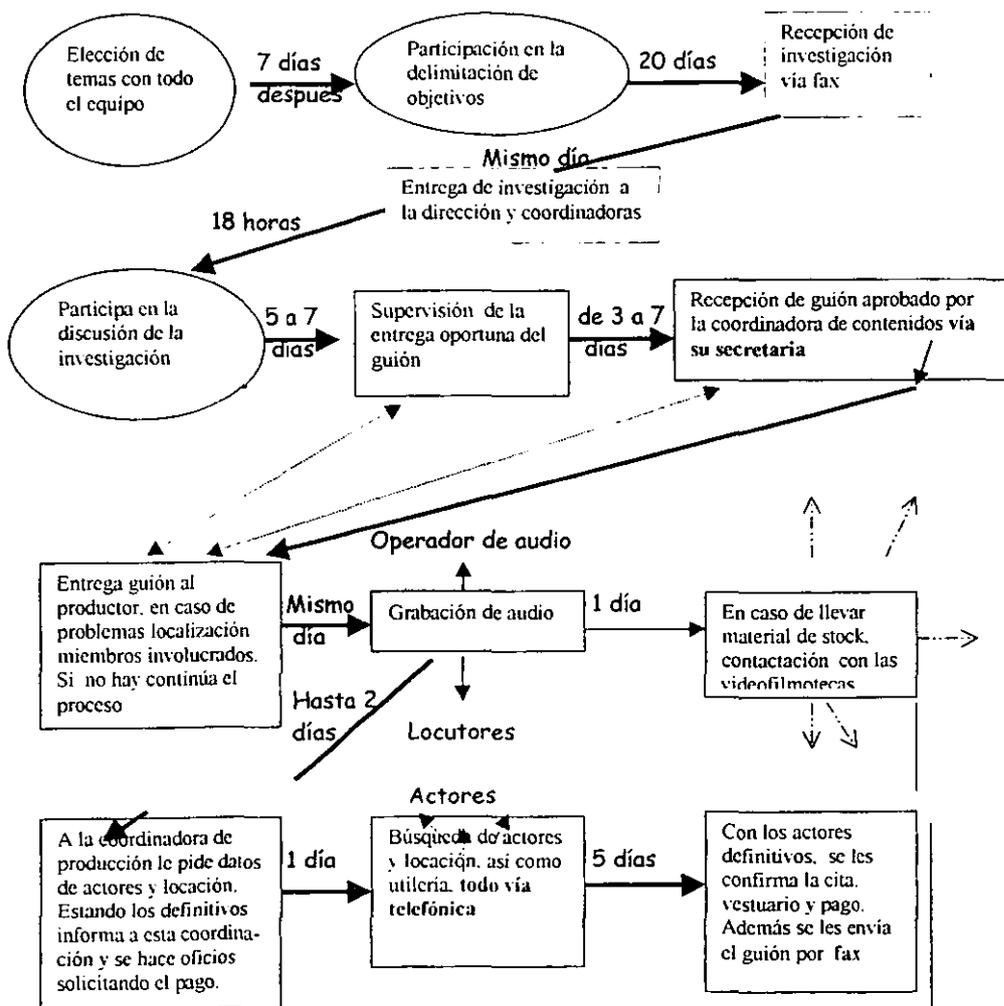
ANEXO UNO

A continuación se presenta un esquema de los flujos de información en los que participa una asistente de producción, durante el proceso de producción:

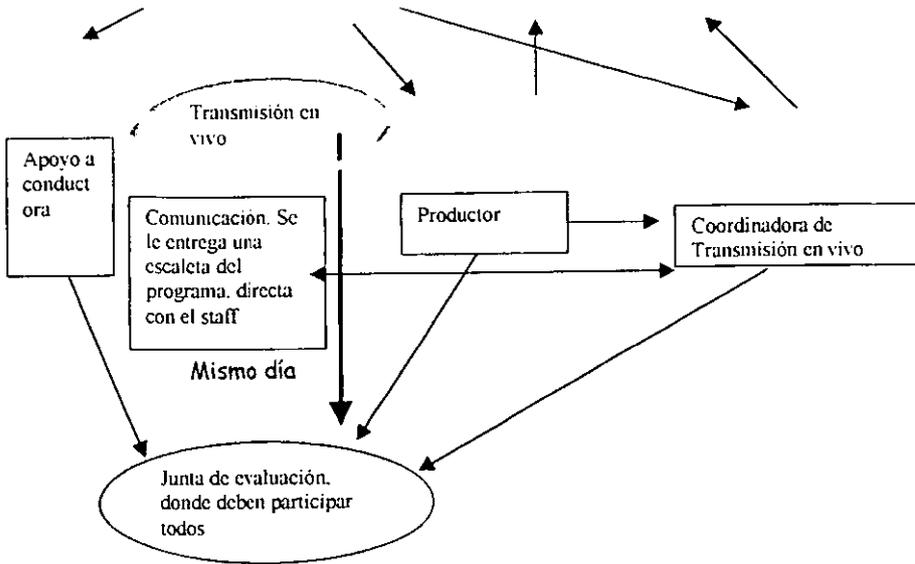
Simbología



La coordinadora de contenidos hace el calendario
y entrega a relaciones públicas y al editor



ANEXO UNO



La sistematización de las entrevistas cuestionarios se hará en dos partes, la primera contendrá datos generales y de ubicación. En la segunda, que abarcará dos cuadros, serán exclusivamente relacionados con la comunicación al interior de la Barra de Diálogos en Confianza.

1. Cuadro relacionado con los datos generales y de ubicación

Preguntas	1. Fijación de Diálogos	2. Cumplimiento de esa finalidad	3. Compromiso con la barra	4. Funciones y actividades	5. Condiciones en que trabaja
<p>Personas</p> <p>Lic. Martha Herrera Edad: 46 años Sexo: Femenino Área: Contenidos Cargo: Coordinadora de Contenidos Antigüedad: tres años Horario: 9 a 16 en el canal, más tiempo en el canal</p>	<p>Indica que es el servicio a la comunidad, mediante la información y diálogo acerca de temas de interés de los habitantes, de salud, sexualidad, pareja, etc. "Debemos pensar que le vamos a aportar al público que es la función de toda programa de televisión y más de nuestro es informar"</p>	<p>Dice que sí se cumple. "en gran medida sí se cumple, pero todo es perfectible. Tendríamos que reforzar más la producción".</p>	<p>Indica que su compromiso es hablar de los temas que la gente necesita para poder resolver cosas de su vida diaria</p>	<p>Coordinar los contenidos, respondiendo siempre a por qué, para qué y cómo se va hacer un programa. Un problema que encontró fue el protagonismo, olvidando el servicio a la comunidad; "por una falta de línea editorial fuerte y consistente, el que no tiene nada que hacer aquí y que se cambie de televisión. Además debía lograr una dinámica en cada equipo de trabajo en donde fluya esta información, que todo el equipo tiene que tener para poder realizar la función que le toca</p>	<p>Indica que en general sí, porque la gente es comprometida. Dice que en un año que estuvieron sin jefe y trabajaban más unidos porque todos eran responsables, "pero la llegada de una jefa, sin línea editorial, propicia el beneficio personal en detrimento del programa". Las principales facilidades fueron el acoplamiento entre compañeros y su compromiso con el teleauditorio. Los obstáculos fueron el exceso de trabajo, indicaciones confusas, ambiente laboral inadecuado, mala dirección, falta de compromiso de los colaboradores y pobreza en el lenguaje visual.</p>
<p>Maestra Reyna Canales Edad: 46 años Área: Invitados Cargo: Coordinadora de invitados.</p>	<p>Mencionó que es servicio social a través de un equipo para que el público y especialistas interactúen sobre "problemas y encontrar una solución".</p>	<p>Afirma que sí porque se previene a los televidentes e identifican con los testimonios presentados, "los testimonios que se dan entre el público asistente</p>	<p>"Es al 100% por que creo en el proyecto y mi experiencia está al servicio de la barra y de a gente."</p>	<p>Establecer contacto con especialistas a entrevistar para las investigaciones e "invitar a particulares e instituciones para que asistan al foro, así como a los</p>	<p>Mencionó que en un 60%, le hace falta recursos económicos, ella financia pasajes, copias, llamadas, "no acepto el hecho de que por ser un canal estatal no</p>

ANEXO DOS

<p>Antigüedad: 3 años en la barra y 8 en la serie. Horario: Abierto</p>		<p>sirven para que la gente se identifique y no se sienta sola".</p>		<p>mismos especialistas".</p>	<p>haya dinero, porque te exigen calidad y eficiencia". La falta de recursos trae varios problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay gente especializada que pueda escuchar y canalizar a la gente adecuadamente • Llega información de cursos a promocionar de instituciones que no conocemos, sin recurso no se verifica que sean confiables y sin fines de lucro. • Falta cultura de oír contenidos serios el público asistente espera un regalo. • Al interior del canal y la barra falta cultura de servicio, gente viene a pedir ayuda y ni siquiera la dejan pasar. Las facilidades que le permitieron cumplir es el acoplamiento entre los compañeros y su entusiasmo, así como su compromiso. Y son las indicaciones confusas o con poca anticipación y el ambiente laboral inadecuado lo que le impidieron cumplir de manera óptima con sus compromisos laborales. <p>Las facilidades fueron el acoplamiento y su</p>
---	--	--	--	-------------------------------	--

ANEXO DOS

					entusiasmo. Los obstáculos fueron indicaciones confusas y ambiente laboral inadecuado.
<p>Epigmenio Saldaña Edad: 29 años Sexo: Masculino Área: Producción Cargo: Productor Antigüedad: 1 años (dos más en otros puestos) Horario: Variable</p>	<p>Dice que es "servir a la comunidad a través de programas de información". Reparó que es lo único que sabe y eso porque lo escuchó, pero nunca nadie le informó.</p>	<p>Indica no tener parámetros para responder porque esto depende del público, habría que preguntarle a él. Dice "se cumple, desde la perspectiva de los que lo realizan".</p>	<p>Su compromiso es laboral, sólo de trabajo porque no cree en la televisión como educadora "Dirius que hay un compromiso de servicio a la comunidad, tengo mis serias dudas por cuestiones personales, yo no creo en la televisión pública que educa, informa y genera algo más".</p>	<p>Afirmó que sólo la "Realización de cápsulas y reportajes, así como la coordinación del programa en vivo".</p>	<p>Contundente afirma que no son las óptimas, por falta de tiempo y el ambiente laboral "Además, falta que me paguen más, que me sienta a gusto trabajando con la gente que colaboro, no tener esta desidia o apatía". Las facilidades fueron el apoyo de colaboradores inmediatos y los obstáculos fue la escasa motivación y apatía.</p>
<p>Cristina Pérez Edad: 32 años Sexo: Femenino Área: Producción Cargo: Asistente de producción. Antigüedad: 3 años Horario: 9 a 16 hrs.</p>	<p>Indicó que es "lograr una comunicación interactiva con el espectador, abordando temas de tipo familiar, de pareja, salud, sexualidad y sociales".</p>	<p>"Sí, existe un vínculo con el telespectador". Aseveró que los programas tienen una función social "aunque su labor se limita por gustos personales" en clara referencia a la falta de línea de la directora.</p>	<p>Contestó que no es con Diálogos sino con los televidentes, "orientar, informar y concientizarlos de la manera más objetiva posible" sobre problemas cotidianos.</p>	<p>No precisó cuáles, afirmó que son varias, pero indicó que "más de las consideradas por la jefá"</p>	<p>Un NO contundente fue su respuesta. Las facilidades fue acoplamiento entre compañeros y compromiso. Los obstáculos fueron la insuficiencia de recursos humanos y/o materiales, las indicaciones confusas o con poca anticipación y la escasa motivación.</p>
<p>Martha Varela Edad: 38 años Sexo: Femenino Área: Contenidos Cargo: Investigadora Antigüedad: 3 en la barra, 8 con el programa. Horario: 8 a 15:30 hrs.</p>	<p>"El objetivo es servir a la comunidad plantear ayuda al teleauditorio a través de dos horas diarias".</p>	<p>"Estoy segurísima que si la cumple", ella se encuentra en el centro telefónico durante el programa y dice "pulpa las necesidades de la gente, que difícilmente otra emisora cubre". Menciona que les han criticado que sus programas parecen de radio. Hay un pero, el servicio no es completo "tenemos una gran faltante no hay seguimiento de esa gente que nos llama".</p>	<p>Está por su programa y su compromiso con la barra es su programa, " en el que creo, que tiene ocho años de duración No es hacer un compromiso laboral, es un compromiso de vida".</p>	<p>Afirma que diseña el contenido del programa, "los temas los acoto a dos horas, investigo con gente especializada, aplicó encuestas a la gente, en libros, en fin, tenemos todo un bagaje del contenido que pretendemos abordar en cada programa y lo que hacemos, yo tengo una asistente, es acotado para trabajarlo en dos horas.</p>	<p>Cree que de manera general sí, ella trabaja en el canal porque no tiene computadora en su casa, y preferiría en su casa porque no hay mucho ruido, ella necesita concentración, "pero tendría la desventaja de que no me enteraría de todos los problemitas que se atorran aquí en el canal. Lo ideal quizá sería un cubículo silencioso aquí en el canal, para el manejo de</p>

ANEXO DOS

<p>Cristina Pérez</p> <p>Con productor, técnicos y a veces con la coordinadora de producción. Todos de manera personal y directa.</p>	<p>X</p>	<p>Da a técnicos y recibe del productor y la coordinadora.</p>																			<p>Temas sociales y políticos o cuestiones personales.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>Martha Varela</p> <p>Con el equipo para determinar temas y discutir investigaciones. Ya en la investigación con 2 ó 3 especialistas, con la gente en encuestas. Durante el programa está en el centro telefónico con la jefa y los operadores recibiendo las llamadas y dándoles indicaciones.</p>	<p>X</p>	<p>Da a su asistente y recibe en ocasiones de la coordinadora de contenidos y directora de diálogos sobre el tratamiento de la investigación.</p>																				<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>Tere Moreno</p> <p>Con el equipo, los especialistas entrevistados, además los invito y confirmo. Con mi jefa, la coordinadora de contenidos y el equipo de producción, a quien doy información.</p>	<p>X</p>	<p>Recibo de todos con los que me comunico.</p>	<p>X</p>																			<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

ANEXO DOS

3. Cuadro de problemas de comunicación y posibles soluciones.

Pregunta Persona	7. Principales problemas	7.2 Intervenció	7.3 Se altera por	8. Cómo solucionarse	9. Recomendaciones	10. En específico las directas	11. Cómo desarrollo óptimo	12. Qué costo tendría
			a b c d e					

<p>Martha Herrera</p> <p>Se entiende diferente tratamiento del tema. Es por com. Inadecuada y no retroalimentación. Lo importante es la planeación y el establecimiento de objetivos, pero no están todos los miembros en las juntas, se enteran y hacen sugerencias que alteran el proceso de producción. El lenguaje visual no se explotaba, desde guión. El problema nace ya que no se veía en las juntas con todos los involucrados. Falta liderazgo y compromiso de los productores y la coordinación de producción, no está en las juntas, no se involucra, no opina sólo hasta el trabajo final, lo descalifica y da indicaciones pertinentes desde un principio. "Deteriora el producto final y la finalidad de la barra. Nuestra misión es comunicar y si siquiera nos podemos comunicar entre nosotros".</p>	<p>Si requiere la intervención de su secretaria, por falta de tiempo y exceso de trabajo.</p> <p>"Aun cuando Lore era la persona que mandaba todo, yo mantenía un contacto directo con la gente, me hablaban por teléfono".</p>	<p>X X</p>	<p>Eficiendo las juntas, con canal retroalimentación; verificar acuerdo en los puntos a abordar; repasar lo que se va a plasmar en el guión es correcto. El primer paso es definir objetivos. "en la medida en que todos tengan claros los objetivos, desde el principio, se evitarán errores de comunicación y percepción". Y estos no se desviarán si hay línea editorial consistente. A propósito de la asistencia a la junta, están o no está, si no están no tienen derecho a opinar. Los productores deben tener liderazgo y comunicación con su gente.</p> <p>Un contacto permanente entre todos los miembros sería a través de un pizarrón.</p>	<p>"Mejorar los sueldos, reconocer los aciertos toda la gente necesitamos un reconocimiento a nuestro trabajo y saber que lo que hacemos vale la pena hacerlo, porque cuando uno pierde ese sentido del trabajo pierde el sentido de la vida, porque finalmente nuestro trabajo nos implica una parte muy importante de nuestra vida, en la mayoría de la gente que le dedicamos 10, 11 y 12 horas diarias".</p>	<p>Premura y presión hace que no exista procedimiento para tener más control y calidad. La idea es la comunicación sea tan eficaz que se ahorre pasos y tiempo, para esto hay que tener amarrada la planeación de un programa. Profesionalizar a los guionistas se preocupan por los texto-contenidos y no por la imagen. No hay motivación, gente no está comprometida y está por percibir un sueldo. Algunos tienen ganas compromiso, pero no herramientas técnicas, "hay que fortalecer a las personas que trabajan con capacitación y cursos así como con reconocimientos, eso también significa un buen sueldo". A últimas fechas hay divagaciones en las actividades, pero es por cambios de personal, que dejan vacíos de infor., se contrata gente sin experiencia, no debe ser con.</p>	<p>Con disposición de todos y compromiso.</p>	<p>La caída del rating con el consecuente desinterés de los directivos del canal para continuar con el proyecto, tan fácil como que todas las deficiencias que se están reflejando en el programa se caen y se cae el proyecto. De por sí es un proyecto débil es una cara que se da, de que se da servicio a la comunidad, no se fortalece porque no es un proyecto que redita dinero. Lo único que mantiene al proyecto es que su gente demuestre que vale la pena hacer un programa porque la gente lo necesita, si la gente no está comprometida con el proyecto no va a dar el 100% y el proyecto desaparecerá".</p>
--	---	------------	---	--	--	---	---

<p>Reyna Canales</p>	<p>La comunicación no es clara y directa y se realiza fuera de tiempo. Y es provocada por la ausencia de personas a la junta.</p>	<p>No, de nadie.</p>	<p>X</p>	<p>Establecer canales de comunicación claros y directos, dar instrucciones oportunas, en las juntas, no a través de papelitos.</p>	<p>"La comunicación entre la gente de base es adecuada, el problema está en las coordinaciones. La directora comunica de manera indirecta, triangula. Es difícil dar información a cada equipo, porque tenemos diferentes horarios y días". Se necesita un pizarrón ahí se puede dejar recomendaciones o recados, pero no órdenes porque la información se pierde y diluye. Una forma efectiva es usando como puente a las secretarías, porque siempre están ahí. Otro es que tener acceso a las actividades de todos, para ubicarlos, <u>sugiere que el time table que se le entrega a la coordinación de producción sea público</u>. En materia económica, mayores recursos. Cultural, todos lean investigaciones. No considera contratar gente especializada o con experiencia.</p>	<p>Establecer buena comunicación, saber trabajar en equipo, disposición, no fragmentar. "En el equipo base si la hay pero no de las coordinaciones para arriba, la hay entre comillas, pero es distrajada, sólo te digo que te doy los elementos y canales de comunicación, pero no te doy confianza para que los apliques". Deben aprender a valorar el trabajo de cada uno, aquí hay muchos elementos que valen mucho la pena, pero no creen en ti, la directora no cree en la gente joven, los que hay son recomendados o les dejan puestos muy abajo.</p>	<p>Trabajar en equipo, apoyarse en equipo, tener disposición, no fragmentar, no dividir, tener una cultura de colaboración que haya camaradería, cordialidad.</p>	<p>"El fracaso total, sino se ponen las pilas se caen"</p>
----------------------	---	----------------------	----------	--	--	---	---	--

ANEXO DOS

<p>Epigmenio Saldaña</p> <p>"darme a entender" claridad, concisión y brevedad en las indicaciones, más directas, a veces se triangulan. El otro canal, las juntas no asisten todos los convocados, ocasionalmente asiste la coordinadora de invitados, la de producción y la directora son aviadoras. A veces no está el animador, el encargado de estudios y la directora de cámaras. Las juntas están caducas, mucha información se diluye o se dispersa, la comunicación es difícil no se lleva una orden del día ni minuta, "esto acarrea problemas porque mucha información que debería ser tomada en cuenta por la persona responsable, no le llega porque no está", después lleguen con sugerencias que alteran el proceso de producción e incluso han desvirtuado los primeros acuerdos, se ha trabajado de más, por esas opiniones a destiempo, pero que son muy decisivas y centrales. Existe poca sensibilidad, no hay una visión integral de lo se está llevando a cabo, genera más ruido y distorsión de los objetivos iniciales</p>	<p>No de nadie</p>			<p>"Clardad en los mensajes y optimización de las vías o canales de comunicación así como el respeto entre los interlocutores".</p>	<p>"En materia económica más incentivos económicos, en materia motivacional que lo motiven con reconocimientos".</p>	<p>"No tengo propuestas. Yo he optado por la comunicación directa con las personas y creo que eso es la más óptima es desgastante pero solo así me puedo comunicar porque las juntas son para mí ineficaces, se vuelven obsoletas, se requiere más inversión de tiempo y orden, pero es una forma en la que he salvado algunas cuestiones de comunicación".</p>	<p>No contesto.</p>	<p>No contesto.</p>
---	--------------------	--	--	---	--	---	---------------------	---------------------

ANEXO DOS

<p>Cristina Pérez Los rumores y la falta de criterio de la dirección para ponderar lo importante con respecto a los objetivos de la barra.</p>	<p>Si requiere la intervención de su jefe par que le autorice la información a enviar.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>La información debe ser directa y clara por parte de la gente que las emite, principalmente la dirección.</p>	<p>Mejor sueldo, mayor capacitación, equipo más moderno y reconocimiento al trabajo.</p>	<p>Por principio el personal de la barra debe conocer y manejar los objetivos para los que fue creada.</p>	<p>Una mejor comunicación entre directivos y base de la barra para mejor cumplimiento de los objetivos y las relaciones humanas</p>	<p>La pérdida de personal valioso, así como programas de gran interés.</p>
<p>Martha Varela Si el especialista no da información atrasa. Otro, cuando el equipo entiende a su manera o no entiende el mensaje del programa; se da por desorden en juntas, todos quieren hablar al mismo tiempo, han intentado poner un moderador pero no hacen caso, hay distractores una revista o comida; oyen pero no escuchan; hay orden del día, pero la gente no respeta. Un problema fundamental, que marca, es un tema abstracto no entienden ni las causas ni las consecuencias, esa falta de comunicación se proyecta cuando llega la hora del programa. El equipo debe estar dispuesto a recibir mensajes, "no hay disposición de hacerlo, te dicen que sí pero no".</p>	<p>En ocasiones, de su asistente.</p>	<p>X</p>	<p></p>	<p>Indica que bastaría con disposición y compromiso de las personas, desde las juntas para ser más ordenados y dispuestos a recibir mensajes y a participar de forma más activa, desde leer la investigación para diseñar el programa de manera más consciente e informada, como no la leen hasta se pierde tiempo.</p>	<p>Mayores recursos económicos para contar recursos humanos que complementen el servicio, y sea parcial al no dar seguimiento a las llamadas de auditorio. Pizarrón con información general para el flujo interno, otro para información administrativa.</p>	<p>Acceso a redes de internet como infolatina e infosei, y un cubículo con computadora silencioso.</p>	<p>Eficientar las juntas, que sean más breves y por lo menos se respete la orden del día.</p>	<p>El objetivo de la barra se vaya perdiendo "porque si estamos en canales diferentes cada quién entiende el mensaje de otra forma y entonces el programa es el más perjudicado"</p>

ANEXO DOS

<p>Tere Moreno</p> <p>Cree que nacen del desconocimiento de los objetivos precisos de la barra, que provocan dispersiones en los programas. En las juntas de Taller si hay orden del día e incluso minuta, pero el productor no tiene el perfil y hay que explicar y convencer de muchas argumentos y eso quita tiempo y desacuerdos en el tratamiento de realización. Hay insistencias de las coordinadoras y directora, quienes dan instrucciones extemporáneas que alteran el proceso de producción. Existen muchos rumores, sobre la situación de los trabajadores, provocan un ambiente de trabajo pesado por incierto. En el programa ha habido muchos cambios de integrantes que crean, por periodos, vacíos de información.</p>	<p>Si de mi jefa que me indica a quién mandar mensajes. Sólo hasta ahí, ya que después lo hago de forma individual y personal.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Creando instrumentos de comunicación, que hagan ésta más efectiva, desde la emisión de los objetivos a los empleados, hasta los programas en vivo. Mayor capacitación del nuevo personal acerca del enfoque de la barra, para que no se disperse. Asistencia de los convocados a las juntas para que no haya modificaciones y pérdida de tiempo.</p>	<p>Mayores recursos económicos para apoyar la investigación. Cultural, capacitación continua. Reconocimiento económico y afectivo del trabajo y la creación de un mejor ambiente laboral, sin rumores y chismes.</p>	<p>Más apoyo y reconocimiento al equipo de investigación</p>	<p>Disposición de arreglar problemas laborales y ordenar de manera ecuánime y parcial los problemas de la barra. Los cuales se evitaría con el apego a los objetivos de la barra y la salida del nepotismo.</p>	<p>Paulatinamente se ha degenerado el objetivo, incluso en programas se ha proyectado e ideologías contrarias a la original de Diálogos.</p>
---	--	----------	----------	---	--	--	---	--

A la directora de Diálogos en Confianza se le realizó una entrevista que versa en la relación de la barra con el resto de canal y las directrices que aplica para a Diálogos. La última parte de la entrevista se enfocó en la comunicación interna.

Pregunta Persona	1. ¿Finalidad de la barra Diálogos?	2. ¿Cómo lo cumplen?	3. ¿Esta finalidad se cumple?	¿Cómo de acuerdo a institución?	5. ¿Su compromiso con la barra?	6. ¿Con su personal?	7. ¿Cuáles son sus funciones?
<p>Maria Eugenia Tamés</p> <p>Edad: 54 años Sexo: Femenino Cargo: Directora de la Barra Diálogos en Confianza Antigüedad: 1 año 4 meses Horario de Trabajo: Fluctúa de 9 a 18 horas</p>	<p>"Es tener un espacio en la televisión a manera de foro abierto donde venga la gente, pregunte sus dudas, y donde la gente pueda hablar por teléfono, y esas dudas sean contestadas de manera seria y con información no amarillista, y hacer además un programa entretenido"</p>	<p>"Queremos hacer un programa con información no amarillista que esté basada en las más avanzadas teorías del tema que se trate; y tratar temas que no se tratan en otras televisoras y espacios y que aporten a la comunidad algo de información que suponemos que deberían tener los medios masivos"</p>	<p>"Se cumple, es siempre nuestro objetivo, se cumple en un buen porcentaje a veces más o a veces menos, ojalá fuera constante o al 100%, pero a veces lo logramos en mayor o menor medida".</p>	<p>"Nosotros pertenecemos a la televisión pública, ésta existe casi en todos los países, la televisión está financiada por nuestros impuestos, esto depende de la SEP y a su vez del IPN. Como televisión pública hay políticas muy claras que la diferencian de la televisión privada y comercial. Uno de los objetivos principales de la televisión pública es de servicio a la comunidad y el otro mantener los valores culturales nacionales, entonces nuestros programas están insertos en esos dos grandes objetivos que son de la televisión pública y que son de Once Tv".</p>	<p>"Cuando yo entré aquí lo que dije es que el compromiso no es una camisa que se pone uno en la mañana, el compromiso con lo que uno hace se refleja en la manera de vivir, pensar y sentir, de esa manera es mi compromiso no es algo que me pongo como una camisa sino es una manera de vivir, pensar y sentir coherente con lo que hago"</p>	<p>"Uno de los más importantes es la profesionalización, asigno presupuesto para la capacitación, cada año se da una serie de cursos. En la medida en que ellos funcionan profesionalmente, funciona profesionalmente Diálogos. Otro compromiso es proporcionar un ambiente lo más vivible posible, esa es una cosa difícil de lograr cuando las jerarquías están muy claras, me refiero que la gente tenga libertad, dentro de los parámetros técnicos que se exigen aquí, para crear"</p>	<p>"Tengo dos grandes funciones, como directora de la barra y como productora general. En la primera atiendo la administración general y por programa. La contratación de personal. Asistir a juntas del canal. Y como productora es atender los detalles de la producción, desde que se plantea un tema, hacer todo el seguimiento, a vuelo de pájaro, contenidos y producción, hasta la transmisión en vivo, en situación difícil hay un margen reducido de error"</p>

Pregunta Persona	8. Problemas se presentan en el funcionamiento de la barra	9. Principales problemas de comunicación	10. Cómo afecta el proceso de producción	11. El cambio de personal ¿crea vacíos de información?	12. ¿Los canales de comunicación son eficientes?	13. ¿Qué sugerencias para resolver los problemas de comunicación?	14. ¿Qué costo tendrían si y no se atienden a estas recomendaciones
	<p>Económicos, no los puedo adjudicar a la barra, los problemas económicos que podemos tener se refieren en general al rango de la televisión pública, la gente sabe que en la televisión pública se trabaja con poco dinero, el dinero no es un problema básico, es un entendido de que aquí se trabaja de manera diferente y que los sueldos y presupuestos son bajos. Gremiales, más que gremiales, son laborales, este es uno de los problemas básicos a los que nos enfrentamos, el problema es tener un equipo profesionalizado, donde cada gente conozca su especialidad, respete la de los demás y pueda trabajar en equipo. Son problemas de origen técnicos y humanos, la gente debe estar bien capacitada, sea</p>	<p>Tiene que ver con esta cuestión, yo creo que es un poco la cultura, tengo letreros por todos lados donde les pido que expresen sus sentimientos, creo que es una parte de educación que la gente no está acostumbrada a expresar abierta y directamente lo que siente, yo creo que de ahí empieza a gestarse los problemas, y se presenta una teoría del rumor, eso afecta, pero creo que no es característico de aquí sino de muchos lugares parecidos a este, donde es un grupo numeroso de gente diferentes que tiene que funcionar en equipo donde hay muchas rivalidades, otras de las cosas es que no hay autocritica, entonces en el momento que sucede un error inmediatamente el otro tiene la culpa entonces ya hay una parte que no se asume</p>	<p>Yo tengo dos carreras soy psicóloga y estudié cine. Y pienso que desgraciadamente los problemas humanos cobran una importancia tan grande que a veces los problemas técnicos se van a segundo lugar. Creo que hay una parte de sensibilización y educación para la gente. Nos hemos dado cuenta que la gente tiene grandes carencias a nivel personal que las refleja inmediatamente en el trabajo, además de las pasiones humanas que nunca nos debemos olvidar de ellas como la competencia y envidia y que existe que no las debemos de borrar y que hay que tratar de manejarlas. Creo que la gente debería de comenzar a manejar sus carencias fortalezas y sus propias envidias, otra</p>	<p>La rotación es un problema gravísimo que existe en Diálogos en Confianza, existe yo me atrevería a decir en Once TV y en general en el sector público. Es una cuestión que un especialista en cuestiones de trabajo te debería contestar, porque supuestamente habiendo tanto desempleo hay tanta rotación. Pero el problema de Diálogos en especial, es que la gente se va a otros lados a ganar mejor con lo que aprendió aquí y eso ocurrió mucho tiempo con los técnicos, osea los mejores técnicos que tienen en Azteca y en Televisa salieron del Once. Hay una parte muy importante, es que la gente no sólo vive del compromiso sino también vive de los salarios y de prestaciones y por el momento Once TV</p>	<p>Se intenta no tenemos muchas opciones, yo no sería triunfalista, creo que hay resultados en un nivel, ni siquiera podría decir buenos, pero existen y seguimos sobre lo mismo Yo creo que hemos mejorado significativamente, yo tengo año y medio, sin ser triunfalista las dinámicas de las juntas, en general hemos logrado eficientarlas.</p>	<p>Yo lo que he pensado, pero es casi un pensamiento mágico es eficientar radio pasillo, porque finalmente es el más eficiente. Ha ocurrido algo y en radio pasillo se sabe a los 10 minutos he mejorado el problema de radio pasillo es que le echan de su cosecha, entonces cómo eficientar un mecanismo así pero con información fidedigna, yo creo que es por ahí nada más que hay que eficientarlos como quitar los ruidos en la información. Es el medio más eficiente que hay pero como es underground, como no es reconocido y en ese sentido " a río revuelto ganancia de pescadores", de repente radio pasillo le aumenta y le pone de su cosecha</p>	<p>Yo me atrevería a decir que no se están agravando, podría decir que se estabilizó, que es lo que yo más podría lograr Yo CREO QUE NO HA SIDO LOS Problemas de comunicación para el cumplimiento del pasillo porque los ratings lo dice, la observación del público Un artículo de Reforma habla sobre los Talk show que hay en la televisión actual y nosotros nos ponemos en un lugar muy bueno, como queremos que nos pongan, yo no me atrevería a decir que los problemas de comunicación obstaculizan el trabajo, so lo abstraen pero no al nivel de deteriorar la imagen ni que se canga un programa, los ratings van extraordinariamente bien y vamos para arriba y eso es la aceptación del</p>

	<p>profesional y sepa trabajar en equipo. Eso es muy importante, tuve la oportunidad de visitar un programa muy similar al nuestro en la CNN, en Atlanta, me di cuenta de los bachos culturales que padecemos, la gente profesionalizada normalmente no puede trabajar en equipo y la gente que trabaja en equipo no es profesionalizada, se necesita tener esas dos características. Lo primero es profesionalizando a la gente, y después seleccionar de esa gente profesional, para evitar los desgastes propios de las relaciones no buena resonancia, entonces hay bromas de liderazgo. ¿Cómo solucionarlo? Teniendo primero gente profesional y luego trabajar mucho con la idea del objetivo y el compromiso para que la gente esté en sintonía. Debéramos tener un grupo maduro, que permita desarrollarse individualmente y en equipo.</p>	<p>de la responsabilidad. Ahí empieza una cadenita de malos entendidos, que pueden terminar muy mal. Yo creo que el problema de la comunicación es que la gente no tiene el aprendizaje de expresar claramente sus sentimientos y a la persona indicada, que en este caso soy yo.</p>	<p>de las cosas importantes en la mecánica de trabajo, que también es muy cultural, es esta tendencia de ver siempre lo negativo, tenemos una serie de logros, de cosas avanzadas, pero como hay poca autoestima como pueblo, entonces la gente se va inmediatamente a lo negativo sin reconocer todas las cosas buenas que se han logrado. Entonces falta de comunicación, falta de autoestima y problemas en el liderazgo y problemas de autoconcepción yo creo que esas son las razones de los problema de comunicación que pegan durísimo en el trabajo.</p>	<p>no da. Evidentemente la rotación causa un vacío entre que una gente se va y viene la otra y lo que yo llamo la curva de aprendizaje, que es el costo que se paga. Sería ideal mantenernos con el mismo equipo, pero desgraciadamente, no sólo en Diálogos sino en general es algo muy difícil por las condiciones externas y porque generalmente la gente puede irse, se nos acaba de ir una de las mejores conductoras a ganar el cuádruple a TV Azteca, ante esas cosas pues ni modo, porque toda la capacitación le costó al Once, es un precto que está asumido</p>			<p>público, el ambiente con respecto a las otras áreas del canal hay mucha aceptación hacia Diálogos en Confianza y en la prensa nos están reconociendo. En ese sentido yo sí digo que el programa va para mejor y que en la medida en que solucionemos y encontremos las vías adecuadas para que la gente se exprese también en sus frustraciones no sólo en sus logros, eficientaríamos siempre hay mucho que hacer</p>
--	---	---	--	--	--	--	---

ANEXO TRES

Una vez mencionado el objetivo y la forma de lograrlo, se les pidió que evaluarán si esa finalidad se cumple, todas indicaron que sí, aunque en diferentes grados: María Eugenia Tamés consideró que en un buen porcentaje, pero aceptó que este no es constante; Martha Herrera coincidió en la flotación y recalcó que "todo es perfectible"; la maestra Reyna Canales dice que "los testimonios presentados sirven para que la gente se identifique" como primer paso; Cristina Pérez afirmó que sí se cumple en cuanto a vinculación, pero "la función social se limita por gustos personales" en clara alusión a la falta de línea de la directora; la maestra Martha Varela aclaró que las llamadas de la gente son su referencia para afirmar que sí se cumple y también consideró que el servicio es incompleto porque no hay seguimiento de la gente que llama; y Tere Moreno cree que sí se cumple porque cuando sale a investigar la gente reconoce al programa. Epígenio Saldaña, único varón de la muestra, aclaró no tener los elementos para evaluar el programa, pues eso depende de la gente y no hay un estudio formal "se cumple desde la perspectiva de los que lo realizan".

No se puede olvidar que Diálogos en Confianza pertenece a una institución, Once Tv, porque lo que debe adherirse a criterios y necesidades. La cuarta pregunta para la Directora de Diálogos era precisamente cómo cumple esa finalidad de acuerdo con las expectativas de la institución. A lo que ella respondió que los dos grandes objetivos de la televisión pública son el servicio a la comunidad y mantener los valores culturales nacionales. Indicó que los programas de Diálogos cumplen con estos dos objetivos.

Se puede pensar que en un programa de servicio a la comunidad los colaboradores deben tener un compromiso, por este motivo como quinta pregunta para la directora y tercera para la segunda muestra, se les preguntó cuál era su compromiso con la barra. Cinco personas respondieron que era un compromiso de vida y con los televidentes. A diferencia las otras dos indicaron que es labora.

En la barra se trabaja con gente, por lo tanto es interesante saber cuál es el compromiso de la directora con sus colaboradores, por lo que su sexta pregunta versó esto. Indicó que uno es la profesionalización, "porque en la medida que ellos funcionen profesionalmente, funcionará profesionalmente Diálogos", otro es proporcionar un ambiente vivible, indica que es difícil "cuando las jerarquías están muy claras".

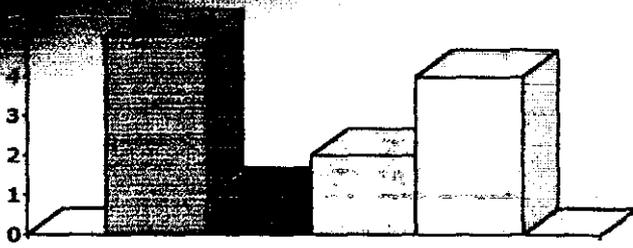
Y para profesionalizar a la gente es necesario saber qué hace. Por eso como séptima pregunta para la directora y cuarta para la segunda muestra, se les interrogó cuáles son sus funciones.

- Directora de Diálogos en Confianza. Tiene dos grandes funciones como directora de la barra y productora general. La primera atiende la administración y representación de la barra ante el canal, en la segunda atiende todos los detalles de la producción.
- Coordinadora de contenidos. Supervisa que los contenidos sean adecuados con la línea de la barra. Además invita a los especialistas. Indicó que lo anterior se dificulta por los protagonismos en la barra que olvidan el servicio a la comunidad, dijo que esto sucede "por una falta de línea editorial fuerte y consistente".
- Coordinadora de invitados. Establece contacto con especialistas para las investigaciones y programa, así como con particulares e instituciones para que asistan al foro.
- Productor de serie. Realiza cápsulas y reportajes, así como la coordinación del programa en vivo.
- Asistente de producción. No precisó cuáles eran, pero sí afirmó que son "más de las consideradas por la jefa".
- Investigadora. Diseña el contenido del programa, de los temas que se acuerdan en las juntas, los investiga con gente especializada.
- Asistente de investigación. Recolecta información en libros, entrevistas, revistas, periódicos e internet para la investigación. Además captura estos datos. Para lograr entrevistas debe contactar especialistas y también confirma a los que asistirán al programa.

Estas diferentes funciones se desempeñan en ciertas condiciones de trabajo, por eso la quinta pregunta a la segunda muestra fue si las condiciones son las adecuadas para su ejercicio eficaz. Esta pregunta tuvo como único objetivo enriquecer la contextualización del área laboral. Los entrevistados en su mayoría indicaron que no son las óptimas y señalaron algunas limitaciones.

La investigadora confesó que desde que llegó la nueva dirección la barra carece de línea editorial y esto ha provocado problemas, además considera que se propicia el beneficio personal en detrimento del programa. Hace un crítica a la infraestructura de la barra pues no es la adecuada para realizar el trabajo, por ejemplo ella requiere de concentración que no logra por el espacio reducido y la falta de instrumentos, hay tres computadoras para 45 personas, por lo que nunca nadie puede realizar su trabajo sin ser interrumpido.

Facilidades en el trabajo



- Acomplamiento entre compañeros
- Compromiso con el teleaudi
- Entusiasmo
- Compromiso

ANEXO TRES

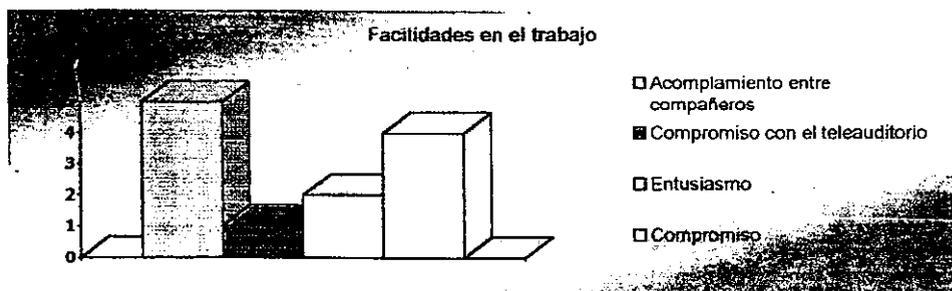
La coordinadora de invitados calificó que en un 60% son las condiciones propicias, la principal carencia es de recursos económicos. Además, precisó problemas de infraestructura ocasionados por la falta de dinero:

- No hay una persona encargada de escuchar y canalizar adecuadamente a la gente, que asiste a la barra.
- No hay recursos humanos que compruebe la veracidad y confiabilidad de la información que llega a Diálogos y busca promoción.
- La gente no está acostumbrada a escuchar contenidos serios. El público siempre espera recibir un regalo que no se da por falta de presupuesto, por lo que muchos de ellos no regresan.
- No hay suficiente cultura de servicio al interior de la emisora y la barra. El personal no es consciente de la importancia de la barra, por lo que no se da el trato adecuado al público.

Para el productor no son óptimas, existe mal ambiente laboral y sus carencias son de tiempo y buenos sueldos.

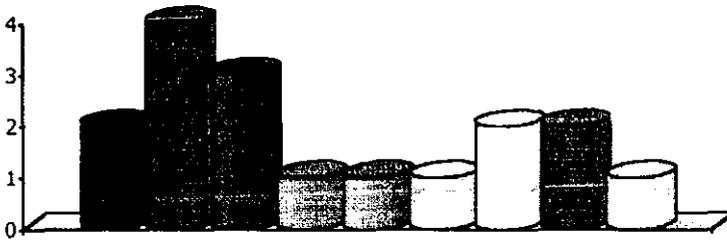
La asistente de producción, contundente, dijo que no son las condiciones adecuadas de trabajo. Mientras la asistente de investigación, coincidió con sus compañeros que hace falta recursos económicos, espacios e infraestructura para trabajar, por ejemplo para 45 personas sólo hay tres computadoras y una área en común sólo las coordinadoras tienen oficina por lo que no hay condiciones de espacio idóneas para concentrarse.

La quinta pregunta se complementaba con dos apartados: facilidades y obstáculos para desempeñar el trabajo. Las respuestas eran de abanico y en la primera había que precisar las facilidades: cinco personas respondieron que es el acoplamiento entre los compañeros; cuatro lo lograron por su compromiso con la barra; el entusiasmo fue otro de los valores elementales para dos personas, y sólo una mujer precisó que es el compromiso con el teleauditorio. A continuación se presenta una gráfica con los anteriores datos.



En el segundo apartado se le solicitó a los entrevistados que precisaran los obstáculos. Cuatro personas señalaron como principal obstáculo las indicaciones confusas o con poca anticipación; tres respondieron que el ambiente inadecuado; el exceso de trabajo fue un obstáculo para dos personas; también dos individuos opinaron que la escasa motivación; con dos puntos está también la insuficiencia de recursos; una sola persona indicó que la mala dirección era un obstáculo; otra hizo referencia a la falta de compromiso; la pobreza en el lenguaje visual coarta el trabajo para una persona; y finalmente también con un punto están los problemas familiares como impedimento para un desempeño adecuado de sus actividades.

Principales obstáculos



■ Exceso de trabajo

■ Ambiente inadecuado

□ Falta de compromiso

□ Escasa motivación

□ Problemas familiares

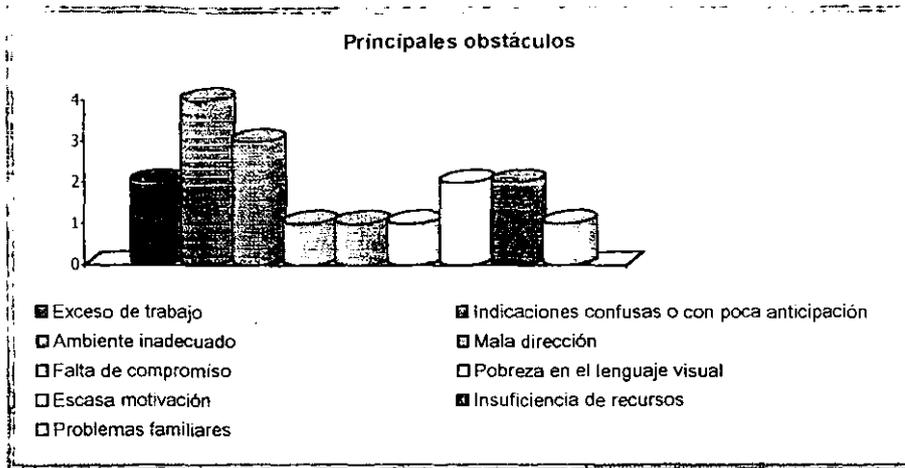
■ Indicaciones confusas o con poca anticipación

□ Mala dirección

□ Pobreza en el lenguaje visual

■ Insuficiencia de recursos

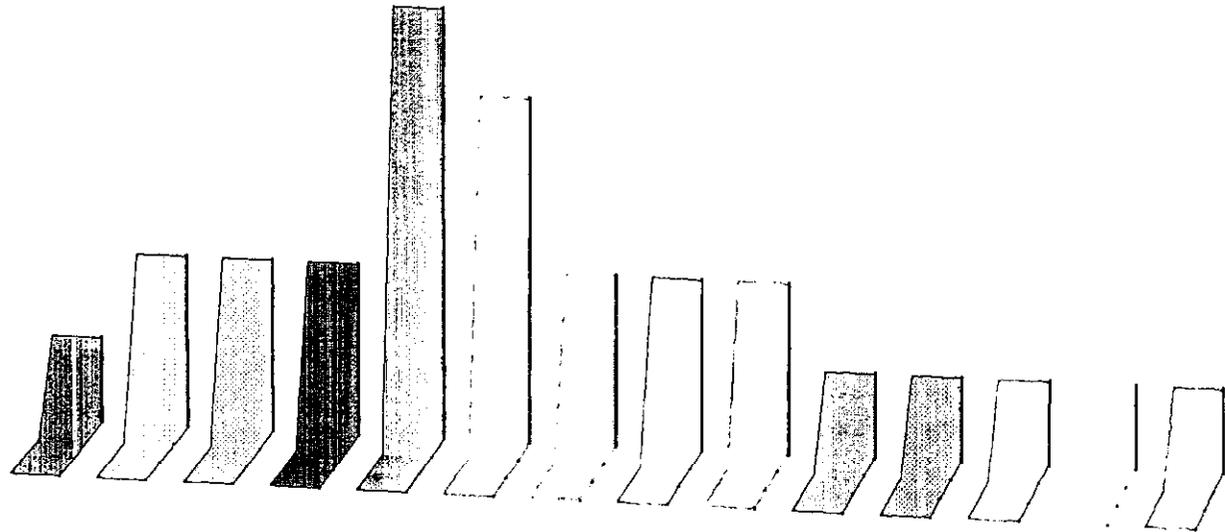
ANEXO TRES



Después de revisar los obstáculos que indican los colaboradores es interesante conocer la posición de la directora de Diálogos. Indicó que había problemas económicos, pero no lo considera básico y además cree que es un entendido, porque así se trabaja en la televisión pública. La directora afirmó que hay, también, problemas laborales que consisten básicamente en tener un equipo profesional donde la gente conozca su especialidad y respete la de los demás para trabajar en equipo, infiere que son dificultades de origen técnico y humano.

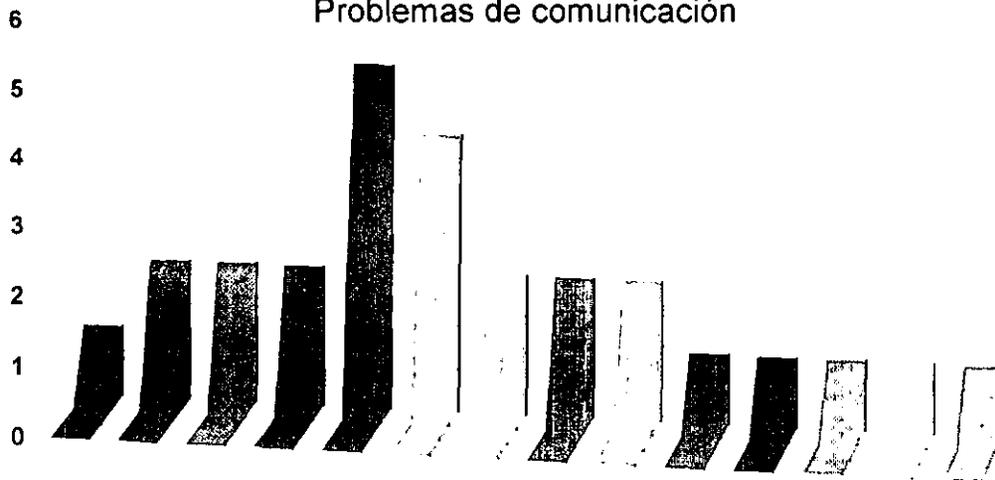
Problemas de comunicación

6
5
4
3
2
1
0



- Incapacidad para expresarse
- Inadecuada difusión de objetivos generales
- Falta de unificación de criterios
- Falta de comunicación clara, concisa e indirecta
- Indicaciones a destiempo
- Inasistencia a las juntas
- Juntas sin orden
- Inexistencia de orden del día y minuta
- Rumores
- Perfil inadecuado
- Rotación de personal
- Falta de Liderazgo
- Lenguaje visual pobre
- No responde el especialista

Problemas de comunicación



- Incapacidad para expresarse
- Inadecuada difusión de objetivos generales
- Falta de unificación de criterios
- Falta de comunicación clara, concisa e indirecta
- Indicaciones a destiempo
- Inasistencia a las juntas
- Juntas sin orden
- Inexistencia de orden del día y minuta
- Rumores
- Perfil inadecuado
- Rotación de personal
- Falta de Liderazgo
- Lenguaje visual pobre
- No responde el especialista