

79



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

"ELABORACION DE PERFIL DE GERENTE DE HORARIO
DE TV. AZTECA"



MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA
P R E S E N T A :
BLANCA ISELA VAZQUEZ ANGELES

ASESOR. LIC. MIGUEL ANGEL MACIEL GONZALEZ



JUNIO DE 2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Mis más sinceros agradecimientos para mi familia que me ha apoyado en el largo camino de la titulación. Gracias Miguel, por haberme brindado tu apoyo tanto moral como económico, a mis padres que me brindan su cariño incondicionalmente, así como a mis hermanos Maricruz y Aarón que siempre andan a mi alrededor.

A mi asesor Miguel Ángel Maciel que me brindo sus conocimientos, dirección y paciencia para poder lograr el sueño de cada universitario, y la profesora Edith que formó de alguna manera parte de este proyecto.

A Noemi, amiga de aventuras y desventuras, por regañarme durante un año y medio para empujarme a terminar esta memoria...y también va para ti Luis.

INTRODUCCIÓN	3
---------------------	----------

CAPITULO I CONTEXTO

1.1 ANTECEDENTES DE TELEVISIÓN AZTECA	6
1.2 TV AZTECA COMO EMPRESA PRIVADA	8
1.3 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA	
a) Nivel Estructural	11
b) Nivel Superestructural	14
1.4 AREA DE TRABAJO: DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y MERCADOTECNIA	18
1.5 ACTIVIDAD PROFESIONAL	19

CAPITULO II DIAGNÓSTICO

2.1 PROBLEMAS AXIALES	22
2.2 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	23
2.3 RESULTADOS PRELIMINARES	27

CAPÍTULO III PROPUESTA

3.1 INTERPRETACION DE LOS PROBLEMAS COYUNTURALES	36
3.2 PROBLEMAS ESTRUCTURALES	42
3.3 PROPUESTAS DEL PERFIL DE GERENTE DE HORARIO	44
3.4 CONSIDERACIONES FINALES	58

CAPITULO IV LA PRACTICA Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL

4 1	CARACTERISTICAS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL	60
4 2	APORTACIONES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL	62
4 3	LIMITACIONES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL	64
4 4	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL	66
4 5	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	67
4 6	CONSIDERACIONES FINALES	67
	CONCLUSIONES GENERALES	69
	BIBLIOGRAFÍA	70
	HEMEROGRAFÍA	71
	ANEXO DE CUADRO DE VACIADO DE RESULTADOS	

En la presente memoria de desempeño profesional se propone una serie de lineamientos para la elaboración de un perfil de un gerente de horario de Televisión Azteca, a partir de la experiencia profesional adquirida en el periodo de 1997 al 2000.

El objetivo principal es identificar las condiciones de trabajo y conocimientos que necesita un Gerente de Horario de TV Azteca a la hora de realizar su labor, a partir de ello proponer un perfil encaminado a mejorar su profesión.

Un Gerente de Horario es la persona encargada de supervisar el desarrollo de un programa y detectar los puntos fuertes y débiles que existen dentro de la producción de los mismos. Lo que lo lleva a realizar un control minucioso de cada programa enfocado a detectar los problemas que lo afectan, y visualizar cuales son las posibles maneras de corregirlo.

Se puede decir que el Gerente de Horario es un mediador entre el público y la empresa. A través de él se canalizan las peticiones y sugerencias del sentir del público, con base en éstas se elaboran propuestas en la parrilla de programación.

¿Qué es lo que se necesita para realizar la labor de Gerente de Horario? Por supuesto un sentido de crítica y análisis agudo, que le ayuden a reconocer los problemas medulares que afectan la programación a su cargo y vislumbrar nuevas propuestas que mejoren la barra.

Además de ser un buen crítico es indispensable que conozca, si no de una manera especializada sí de una forma general los principios del lenguaje televisivo (iluminación, dirección de cámaras, contenidos, etcétera) que lo lleven a detectar los problemas que padece un programa dentro de su realización y que le impiden transmitir con éxito los objetivos planteados.

Otra habilidad que requiere el Gerente de Horario son: conocimientos básicos en mercadotecnia importantes para conocer el *target* (objetivo de nivel socioeconómico, edad, etcétera) de la población y designar el horario adecuado para los patrocinadores del programa.

Por otra lado, se debe tener un conocimiento de lo que sucede en la Televisión mexicana tales como: identificar a los actores, conductores, actrices y productores que trabajan en ella, es vital para reconocer el potencial humano con el que cuenta la empresa y así realizar parámetros de control de calidad en cuanto a lo que beneficia y afecta la imagen de la televisora frente a su competencia.

El cambio continuo de las formas de producción y programación de las televisoras exige al profesional la actualización constante y la especialización en un área determinada que en la mayoría de los casos no se adquiere durante la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva. De ahí la importancia de la Memoria del Desempeño Profesional que permite compartir con otros la experiencia adquirida a lo largo del ejercicio diario de la labor y que en muchos casos va mucho más allá de un saber teórico. Estas consideraciones determinaron la inclusión en la Memoria del Desempeño Profesional de cuatro capítulos.

En el primer capítulo se establece el contexto histórico indispensable en la ubicación geográfica y espacio donde se realiza la actividad profesional.

En el segundo capítulo, se establece un diagnóstico acerca del perfil del Gerente de Horario, es decir, sus tareas encomendadas, condiciones laborales y los principales problemas que lo aquejan.

Dicho diagnóstico está basado en la experiencia profesional, que hace legítima a la presente Memoria del Desempeño Profesional la cual se fundamenta en la experiencia adquirida en el campo de trabajo del egresado de la Carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva.

De acuerdo a la experiencia de la gerente de horario se plantean los problemas centrales (axiales) que afectan y limitan la profesión dentro de la empresa. A partir de estos problemas detectados, se realizan cuestionamientos sobre la actividad profesional lo que llevó a hacer una selección de informantes con propósito de ampliar la visión sobre la problemática y formas posibles de encausarla positivamente.

Los informantes que se seleccionaron fueron compañeros que dentro de la empresa desarrollan la misma actividad tales como 7 gerentes de Horario y 2 directores de Horario. Una vez elegidos los informantes se seleccionó la técnica de la entrevista –cuestionario para realizar el diagnóstico por ser un método de recabar información y además ampliar tu punto de vista sobre la problemática que se presenta dentro del área.

En el tercer capítulo, se interpretaron los problemas que fueron detectados y a partir de ello, se hace una serie de propuestas para mejorar la labor o las fallas que se puedan tener en esta actividad, estableciendo ciertos lineamientos para que el Gerente de Horario pueda ser más propositivo.

En el cuarto y último capítulo se reflexiona sobre la importancia de la formación académica para el ejercicio de la actividad profesional y cuales han sido las aportaciones y limitaciones que ha

otorgado la máxima casa de estudios a los egresados de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva

Una de las razones por las cuales se optó por realizar la memoria del desempeño profesional como forma de titulación, fue el tratar de compartir la experiencia adquirida dentro de los medios electrónicos y mostrar cómo no sólo existen los factores de producción y conducción que vemos en pantalla. También existe la parte de crítica, planificación, estrategias y administración para llevarlo a cabo, y son en estas últimas áreas donde el Comunicólogo se está integrando, y muchas veces estos conocimientos se relegan o se olvidan en un plan de estudios.

Otro aspecto importante dentro de la memoria del desempeño profesional es dejar plasmado los alcances que tiene un egresado de Periodismo y Comunicación en el mercado laboral, tomando como referencia lo aprendido en las aulas. En este caso, la Universidad Nacional Autónoma podría tomar en sus manos el compromiso de modificar o mejorar sus planes de estudios para la formación de nuevos y mejores profesionistas.

En este primer capítulo está dirigido a establecer el contexto histórico indispensable en la ubicación espacio tiempo donde se realiza la actividad profesional. Para ello se indica como primer puntos los antecedentes históricos de Televisión Azteca, sus características tanto estructurales como súper estructurales que definen a la empresa.

A partir del panorama global de la ubicación espacio, tiempo se presenta una descripción más precisa del área donde se realiza la labor profesional de la Gerente de Horario que es el departamento de Programación y Mercadotecnia encargado de hacer un monitoreo eficaz de la programación dividida por distintos rangos de horario, que dé a conocer con exactitud el impacto que TV Azteca ejerce sobre el televidente y la competencia.

1.1 ANTECEDENTES.

Los inicios de lo que es hoy Televisión Azteca se remontan a 1968 cuando el gobierno otorgó las concesiones de dos canales más, el 8 y el 13. El primero se unió a Tele sistema Mexicano y el segundo se dedicó a difundir programas extranjeros.

El 15 de marzo de 1972, el gobierno mexicano adquirió el canal 13 de la Televisión Capitalina y con ello se inauguraba una nueva etapa " ya que con la inversión del Estado en el campo de la televisión se rompe con el monopolio comercial, lo cual fortaleció el Estado"¹

Sin embargo, la nueva televisora estatal no representó tal competencia debido a su programación débil que no lograba captar tanta audiencia como la televisión privada (Televisa). Durante los 20 años cómo televisora del Estado, tuvo 20 directores, es decir un promedio de un director por año

¹ Alma Rosa de la Selva "Breve historia de la Televisión en México", "Revista Mexicana de comunicación pagina en Internet <http://www.revistamexicana.com>

A partir de 1987 se añaden los canales 7 y 22 a IMEVISION como canales de alcance nacional. El canal 7 se convirtió en una repetidora de lo que se transmitía en canal 13.

El 4 de marzo de 1993 el Estado decidió vender los canales de Televisión 13 y 7, con sus respectivas redes nacionales: Impulsora de Televisión de Chihuahua S.A, Compañía Operadora de Teatros S.A y el periódico " El Nacional", esta convocatoria fue dada a conocer en el Diario Oficial de la Federación.

Las empresas que compitieron fueron:

- Corporación Medcom (Adrián Sada, Clemente Serna Alvear)
- Proyecto Cosmovisión (Javier Pérez de Anda , Francisco Aguirre Gómez y Javier Sánchez Campuzano)
- El grupo español Godo (dueños de Antena 3)
- Geomedía (Guillermo Karen y Daniel de Metteis) y
- Radio Televisora del Centro, el grupo de Ricardo Salinas Pliego. Este ultimo parecia el que menos posibilidades tenían sobre todo porque se había separado de uno de sus principales accionistas, Francisco Aguirre Gómez de Organización de Radio Centro, que se pasó al proyecto Cosmovisión.

El 16 de julio de 1993, el gobierno anuncia que el ganador del paquete de medios fue Radio Televisora del Centro, "Con una serie de propósitos generales y vagos como: enfocar adecuadamente al público, servir a todo el público mexicano, exaltar los valores nacionales sin detrimento de la cultura universal, reafirmar nuestra identidad, coadyuvar al gobierno y aumentar la calidad de la información".²

El ganador de los medios estatales es propietario del Grupo Elektra, fabricante y distribuidor de aparatos electrodomésticos, línea blanca y muebles a través de

más de 275 tiendas en toda la República Mexicana y con su división de telecomunicaciones: Beeper.

El gobierno quería 440 millones de dólares y Salinas Pliego ofreció 645 millones, es decir 205 millones más. Convirtiéndose en el dueño de las siguientes propiedades.

-TELEVISION AZTECA

COMPAÑÍA OPERADORA DE TEATRO COTSA

ESTUDIOS AMERICA Y

OPERADORA MEXICANA DE TELEVISION Y 28 EMPRESAS MÁS.

Durante una de las primeras entrevistas con el presidente de grupo Radio Centro, Salinas Pliego dijo: " En Materia televisiva se adecuarán a lo que quiera la sociedad y si ésta pide programas como los de Televisa, eso se les dará" aseguró en aquel entonces que la independencia frente al poder público no significaría criticar, sino ayudar a que las cosas estén mejor en lo económico y lo social, y consideró que en el país hay muchas carencias "pero siempre las ha habido".³

Este hecho causó gran desilusión e incertidumbre entre diversos grupos del país que habían visto a la venta de los medios estatales como una alternativa a nuevas propuestas de hacer televisión.

1.2 TV AZTECA COMO EMPRESA PRIVADA.

El 2 de agosto de 1993 se iniciaron operaciones como Televisión Azteca, pero como incipiente televisora privada conformó una programación de series

² Fernando Ortega " En la democratización la televisión no tiene nada que ver" Proceso No 873, 23 de julio 1993 Pag. 08

³Fernando Ortega "En la democratización, la televisión nada tiene que ver" Proceso No. 873 26 de julio. 1993

extranjeras (especialmente en Canal 7) en su búsqueda de un modelo propio que finalmente lo acercaría más a ser una copia del canal 5.

Para Julio de 1994 TV Azteca rediseñó su programación y canal 7 pasó a ser un canal juvenil mientras que el canal 13 mantuvo su programación casi igual, pero con una nueva imagen en diseño y logotipo. Además de firmar una alianza a principios del 95 con la cadena NBC de Estados Unidos.

Para 1996, la empresa llega al 93% de los hogares mexicanos en el caso del canal 13 y al 90 % a través de la señal del canal 7, cuando en 1993 tan sólo se cubría un 50% y un 30% de la población respectivamente. Con buenos resultados a partir de ese año comienzan a darse los logros y se crea la organización de Azteca Music para formar e impulsar jóvenes valores musicales propios de la empresa.

El 24 de mayo de 1996 TV Azteca inaugura Azteca Digital sobre lo que antes era conocido como Estudios América, con una inversión de más de siete millones de dólares por concepto de equipo y de remodelación de instalaciones. Azteca Digital nace como el primer centro integral de servicios de producción para telenovelas, totalmente digital y el primero en México con calidad D1. Ahora se cuenta con 4 estudios, 3 salas de postproducción para video, 3 salas de postproducción para audio y 9 unidades móviles.

En 1997, en su proceso de incrementar su producción de programas y expansión de nuevos mercados de habla hispana, a través de las compañías de televisión y mediante la venta de sus producciones internas adquirió compañías de Televisión en Chile, El Salvador, Guatemala y en 1998 Costa Rica.

En ese mismo año, como parte de la estrategia de crecimiento, se puso en marcha el Centro de Formación Actoral (CEFAC), en el cual se preparan y actualizan a los

actores y personal de pantalla con diferentes cursos y talleres impartidos por especialistas en la materia.

También en 1997, debido a la preocupación de mantener los valores y tradiciones de la sociedad mexicana, se creó Fundación Azteca que desarrolla diferentes programas de ayuda dirigidos para las familias de escasos recursos y sobre todo a favor de los niños y jóvenes.

De entre sus acciones destacan la organización de 13 Teletones para ayudar a los niños de las calles y proporcionando becas al 100% para la educación de jóvenes estudiantes que cursan su plan de estudios medios en el "Plantel Azteca".

Además en mayo de 1998, se puso en marcha la campaña "Vive sin drogas", cuyo objetivo principal es informar, educar y llevar a cabo la promoción de valores para la total desaprobación social del consumo de drogas, y llevó a cabo la cruzada "Por un México sin hambre" en colaboración con la asociación mexicana de Bancos de Alimentos para contribuir a disminuir el hambre que padecen 26 millones de mexicanos.

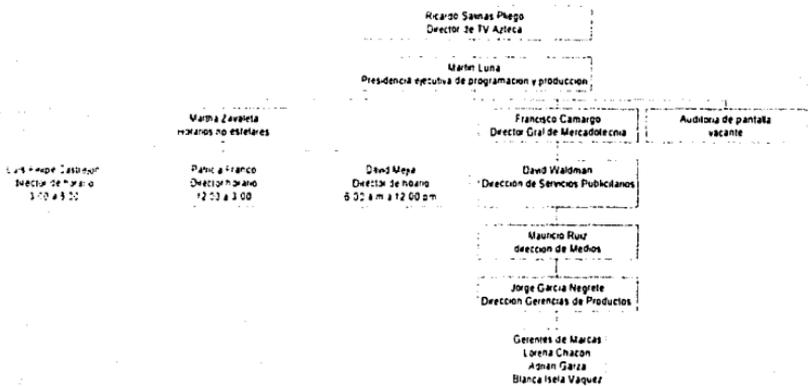
En 1998 TV Azteca llega al 97% de los hogares mexicanos en el caso del canal 13 y al 94% a través de la señal del canal 7 y también establece la alianza con CNI Canal 40 convirtiéndose en el principal socio mayoritario.

En el último trimestre de 1998, adquiere la mayoría de las acciones del canal 40 con el acuerdo de que la programación del canal se mantenga intacta en el horario estelar de 8 a 12 de la noche. Sin embargo, es importante señalar que esta Alianza entre TV Azteca y Canal 40 se disolvió por problemas de programación, ya que el canal de Salinas Pliego obtenía mayor ventaja.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA:

a) Nivel Estructural.

Durante los 4 años de existencia del departamento de Mercadotecnia, se han hecho una serie de modificaciones en la parte del organigrama. El organigrama presentado a continuación pertenece al mes de Agosto de 1998. Para enero de 1999 se reestructura y se separa Mercadotecnia de Programación. Actualmente quedan los directores de horario dentro de la Presidencia Ejecutiva de Programación y Producción (anteriormente Mercadotecnia y programación).



DEFINICION DE LAS AREAS.

A continuación se describirán las áreas con las que tiene relación un gerente de horario y cómo se interrelacionan.

Presidencia Ejecutiva de Programación y Producción.

1. Se encarga de revisar contenidos de telenovelas y programas de entretenimiento unitarios.
2. Se diseñan las parillas de horarios y después se someten a junta de consejo para presentar los proyectos e ideas para su presentación en pantalla.

Una vez aprobados los programas que saldrán al aire, el director de horario y el gerente de marca deben llevar un control sobre el producto, en cuanto a producción y costos, y dar estos reportes a la Presidencia Ejecutiva de Programación y Producción.

Dirección de Promoción e Imagen.

Creación y realización de promocionales de cada uno de los programas al aire para su difusión en radio, televisión, medios impresos y espectaculares.

La gente que trabaja en dicha área comunica a la dirección de horarios lo que se está haciendo en materia de publicidad para cada uno de los programas. El director de horario y el gerente de horario deben vigilar que todo promocional que salga cumpla con el perfil del Programa y lo que se ofrece en éste

Dirección de Medios.

1. Diseño y estrategia de difusión de publicidad de las producciones.

2. Estrategia de carga de promocionales. Frecuencia con la que se transmitirá una campaña.

El área de Mercadotecnia debe llevar control y si se cumple con la estrategia y acuerdos pactados para la difusión de la publicidad.

Departamento de Investigación de Mercados.

Se encarga de realizar Focus groups y encuestas que tienen la finalidad de sondear los programas y comprobar si está cumpliendo con las expectativas del público y con el perfil del Programa.

Las personas de Investigación de Mercados proporcionan los resultados a la producción y a la dirección de horarios, y a través de ello se puede detectar y mejorar los puntos débiles de la producción y contenido.

Departamento de ventas

Esta área informa a la dirección de horarios sobre la participación y mención de productos dentro del programa y cómo se hará.

Aquí el gerente de horario o de marca debe servir como fuente de información con respecto de los horarios y programación a su cargo, así como apoyar a este departamento en el cierre de una negociación cuando así se consideré necesario.

Además de proporcionar materiales publicitarios y promocionales.

Producción.

Aquí el gerente de horario debe vigilar los aciertos y errores que se vean en pantalla y hacerles llegar por medio de un reporte una serie de sugerencias para mejorar. Además se verifica su costo –contribución, rating e impacto en los niveles socioeconómicos por medio de gráficas.

b) Nivel superestructural

VISION

La visión guía toda las acciones (como individuo y como empresa), para TV Azteca se define en lo siguiente:

- "Ser de las empresas más rentables del mundo"
- Lograr y sostener los más altos ratings de la industria (Ventas)
- Operar con eficiencia, cuidando los intereses de la empresa (costos)
- Ser de las mejores opciones de empleo ante la fuerza laboral de los países en donde participamos y la primera opción respecto a empresas de entretenimiento y comunicación (Recursos Humanos).
- Ser una empresa *Inspiradora*.

Innovadora Progresista y Pionera.

Creible: Rigor y sencillez, información justa , precisa e imparcial.

Consistente: Ser auténtico y dar testimonio de vida.

Permanente: Constuir para durar " Built to last"

MISION.

"Entretener, informar y formar a la sociedad mexicana"

Se entiende por **entretenimiento**, el derecho que todos tienen al sano esparcimiento, la diversión interesante y emotiva al enriquecimiento del hombre a través del disfrute del tiempo de ocio.

Se entiende por **información**, el comunicar de manera veraz, objetiva y oportuna los acontecimientos relevantes para la sociedad.

Se entiende por **formación**, la responsabilidad de educar a la población en tres ámbitos fundamentales:

- *La democracia.*
- *El desarrollo y Prosperidad económica*
- *La convivencia social.*

VALORES

Una de las características de la Empresa es mantener e inculcar los valores de la sociedad mexicana. Estos valores se manejan tanto en la empresa como en las producciones que se ven en pantalla. A continuación se describirán los valores fundamentales que defiende TV Azteca

1. **LA FAMILIA.** Es nuestro centro de acción, el motor de nuestra vida.
2. **EL ESFUERZO.** Las cosas de la vida no son fáciles, para lograr algo se requiere de mucha dedicación. El éxito cuesta y exige mucho esfuerzo.
3. **EL APRENDIZAJE.** Siempre se puede aprender algo nuevo. La mente no tiene límites para absorber nueva información. El único límite lo ponemos al no desear aprender.

4. **LA PASION.** En cualquier cosa que hagas le tienes que meter mucha pasión, comprometiéndote más allá del simple cumplir. La perfección sólo se alcanza con pasión.
5. **LA GENEROSIDAD.** Hay que saber compartir los logros, materiales y espirituales, con la familia, con los amigos y con la sociedad.
6. **LA HONESTIDAD.** Se congruente entre lo que piensas, lo que dices y lo que haces.
7. **LA CONFIANZA.** Si se puede. Si tienes confianza en ti mismo puedes lograr lo que te propones. Si empiezas por creerte, si te visualizas como un ganador lo puedes lograr.

SEÑAL CON VALOR....VALOR E IMAGEN PARA EL PRÓXIMO MILENIO.

Con el fin de reiterar a sus empleados y al público los valores que han venido sustentando TV Azteca, el 3 de mayo de 1999, se hizo la presentación de lo que se denominó "SEÑAL CON VALOR".

"SEÑAL CON VALOR" es el nuevo lema que obedece a un cambio con la entrada del nuevo milenio. La frase resume y concentra lo que quiere la empresa y los empleados (aunque nunca se cuestionó ni se hizo un sondeo sobre el clima que prevalece entre los empleados para determinarlo).

Señal con valor se determina en tres frases:

SEÑAL CON VALOR: Es una señal valiente.

SEÑAL CON VALOR es una señal que genera riqueza.

SEÑAL CON VALOR es una señal que transmite nuestros valores.

SEÑAL VALIENTE: Porque no se tienen ataduras y se puede exponer la verdad con objetividad, asumiendo los peligros que esta actitud puede traer consigo.

"Somos valientes, porque nos arriesgamos produciendo proyectos novedosos, de gran creatividad, mientras que otros se van por el camino fácil y seguro del conformismo. Somos valientes porque hacemos frente a la competencia y no nos amedrentamos ante las calumnias y las presiones"

SEÑAL CON VALORES: Es una señal que transmite con orgullo nuestros valores: Familia, esfuerzo, aprendizaje, pasión generosidad, honestidad confianza, libertad con responsabilidad, respeto y tolerancia, amor por México.

Estos valores surgen de las raíces profundamente mexicanas, del amor que se tiene: tradiciones, familias y creencias.

Sin embargo, todos estos argumentos sobre los valores se traducen en los siguientes puntos que quiere alcanzar la televisora frente a la competencia:

- "Un nuevo posicionamiento" de TV Azteca: La imagen de México.
- Una nueva imagen de Azteca: Siente el siete.
- Una renovada estrategia de programas basados en la producción de nuevos programas de entretenimiento, telenovelas, deportes, fuerza informativa Azteca.
- Una innovadora estrategia de ventas.
- Un premio a la creatividad comercial para nuestros anunciantes: Premio Tlani.
- Nuevos proyectos sociales de Fundación Azteca.

1.4 AREA DE TRABAJO

Departamento de Programación y Mercadotecnia..

El departamento de Mercadotecnia en TV Azteca se constituyó formalmente en febrero de 1995. La formación de este departamento surgió a partir de la idea de Ricardo Salinas Pliego, quien quería aterrizar los conceptos de Mercadotecnia a la Televisión y designa al Sr. Martin Luna al frente de esta área.

MISIÓN DEL AREA.

Hacer un monitoreo eficaz de la programación dividida por distintos rangos de horario, que a conocer con exactitud el impacto que Televisión Azteca ejerce sobre la competencia y sobre el Target u objetivo televidente, así como la búsqueda permanente de nuevos programas que satisfagan por un lado las expectativas del costo beneficio para la empresa, además de la finalidad de entretenimiento de nuestros telespectadores.

Los Beneficios que obtendría la empresa con la creación de esta nueva área serían los siguientes:

- Reaccionar con rapidez ante los cambios en la competencia o contingencias en el mercado.
- Establecimiento de precios para la programación dentro de las barras de horario específicas tomando como elementos prioritarios a nuestro tele auditorio y el costo beneficio apropiado.
- Los horarios con menos público estarán protegidos por que tendrán un responsable de mejorar contribuciones en el corto plazo.
- Individualizar la responsabilidad por la obtención de resultados (directores y gerentes de horario).

- Entre otras funciones de esta área servirá como campo de entretenimiento y semillero de Ejecutivos.
- Mediante la creación de ésta área será posible identificar plenamente los hábitos de sintonía de nuestro público televidente.
- Desarrollar expertos sobre la programación de la Televisión.
- Coadyuvar con la Imagen y objetivos de la Empresa.

1.5 ACTIVIDAD PROFESIONAL.

A continuación se hará una descripción de la actividad profesional que se realiza en el Departamento de Mercadotecnia y Programación de TV Azteca.

Gerente de Horario.

Un gerente de horario es la persona encargada de analizar el resultado de producciones de TV Azteca y competencia en pantalla para conseguir y proponer soluciones a los errores detectados en la emisión. Así como hacer análisis de perfiles de audiencia (edad, sexo, nivel socioeconómico) para sugerir la toma de decisiones del jefe inmediato.

Las actividades y funciones que realiza un gerente de horario son las siguientes:

- a) Monitoreo de programas de la empresa y de la competencia. El gerente tiene que realizar un monitoreo del programa de la barra de horario que le corresponde, este puede ser en el momento en que es transmitido al aire o verlo posteriormente en un cassette.
- b) Elaboración de Reportes diarios. Una vez visto los programas designados, se proceden a elaborar los reportes con las observaciones pertinentes (errores y aciertos) destacando puntos como conducción, dirección de cámaras, iluminación, gráficos, ritmo del programa y contenido. Después, estos reportes

son enviados al jefe inmediato, quien de acuerdo a éstos toma las decisiones necesarias para sugerir a la producción lo que debe de realizar.

- c) **Análisis de perfiles de Audiencia** Para poder sugerir las correcciones pertinentes a una producción, además de los reportes, es necesario complementar y apoyar con gráficas que indiquen cómo se comporta el público, determinar el sexo, la edad y el nivel socioeconómico, para que las producciones tengan el conocimiento de hacia quienes se dirigen y cómo reacciona el público ante su producto. Por medio de un programa instalado en la computadora llamado "Media Quiz" se extraen los resultados proporcionados por IBOPE y se obtienen los porcentajes de hombres y mujeres que ven el programa semanalmente, cuál es el nivel socioeconómico al que pertenecen y la edad de las personas que prefieren los programas de la empresa. En un principio el análisis de perfiles de audiencia correspondía al departamento de investigación de mercados, sin embargo, el gerente de horario tuvo que aprender a realizarlos el mismo, debido a que se necesitaba ganar tiempo para hacer cambios y porque se tenía un conocimiento más profundo al darle todo un seguimiento al producto en pantalla.
- d) **Coordinación de juntas con productores y directores de horarios.** Semanalmente se hace una junta con cada una de las producciones de la barra de horario correspondiente y mostrar con reportes y gráficas los errores y aciertos a las producciones. En este caso el director de horario delega más la responsabilidad al gerente para desarrollar la junta y hacer las observaciones.
- e) **Asistencia a "Focus groups".** Cada vez que el departamento de Investigación de Mercados realiza sesiones para presentar un programa o una propuesta, el gerente tiene que asistir, esto con el objeto de conocer la opinión, las reacciones, comentarios y tendencias que observa un grupo determinado de individuos ajenos a la empresa. Después notifica a su jefe inmediato lo que ocurrió en dicha sesión y el director de horario se encarga a su vez de notificar lo ocurrido a las producciones y que se tiene que mejorar o que sección se tiene que excluir.

- f) Elaboración de gráficas de minuto a minuto. Como un apoyo más a la producción se tienen que realizar gráficas de rating y share de minuto a minuto para que los productores puedan observar en donde disminuye su audiencia o aumenta y con ello darse cuenta que es lo que les funciona en pantalla. Para la elaboración de esta gráfica, se cuenta con un sistema denominado "Media Over" (proporcionado por IBOPE) que va al día, aunque los datos no son precisos, se tiene que trabajar con ello para tener una aproximación de lo que ocurre.
- g) Reporte semanal del programa. Cada viernes se elabora un reporte que contenga las observaciones, la promoción, la entrada y salida de clientes al programa, costo-ventas y contribución a lo largo de la semana junto con las gráficas de audiencia y sugerencias. Este reporte se hacía llegar a la presidencia ejecutiva de programación y producción.

Las actividades que desarrolla el gerente de horario, son tan diversas que requiere de una capacitación previa, que en la mayoría de las veces la empresa no proporciona volviéndose difícil la labor e impidiendo que se cubra satisfactoriamente. Por ella, la comunicación es un organismo fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. Un diagnóstico en las relaciones de comunicación en el Departamento de Programación y Mercadotecnia permitirá una propuesta de lineamientos con base en los conocimientos y habilidades que debe tener un gerente de Horario

Este diagnóstico partirá de entrevistas-cuestionarios que se realizaron a las personas que laboran en el departamento de Mercadotecnia y Programación.

El presente diagnóstico se realiza a partir del trabajo desarrollado en el departamento de Mercadotecnia y programación donde se desempeña la actividad profesional con el fin de establecer los lineamientos del perfil del gerente de horario

Para elaborar este diagnóstico se expondrán los principales problemas observados durante la actividad profesional. Como punto de partida a la recopilación de datos que lleven a la construcción de una idea clara sobre el quehacer diario de la programación televisiva, sus problemas , limitaciones, habilidades, destrezas , herramientas y conocimientos que la profesión demanda.

Una vez establecidos los problemas centrales, se aplicarán una serie de técnicas a distintas personas que desempeñan la misma actividad profesional con el objetivo de que puedan proporcionar información que ayuden a evaluar las condiciones en las que se realiza la actividad profesional y los retos que ésta implica.

Los resultados obtenidos en la información, serán jerarquizados, desglosados y analizados de acuerdo a su importancia.

Posteriormente servirán para desarrollar la tercera etapa de la memoria profesional , referente a las propuestas y recomendaciones.

2.1 PROBLEMAS AXIALES

Se entiende como problema axial al problema o problemas centrales que afectan y condicionan la actividad profesional del Gerente de Horario , observados a través de la practica diaria.

Los principales problemas son los siguientes:

- La labor de un gerente se ve limitado al no tener una capacitación previa para informar o cómo se deben desempeñar las labores.
- No existe un lineamiento o manual donde se dicte que puntos deben corregirse para una producción.
- No se tiene una especialización para la actividad, el personal se conforma de personas provenientes de otras carreras o áreas (mercadotecnia, administración, sociología y comunicación)
- Falta de legitimación de un gerente de horario ante los productores por falta de experiencia en el campo de la producción.
- No coinciden los criterios entre el director y el gerente de horario, no hay tiempo para dialogar con respecto a las observaciones, lo cual lleva a contraponerse en juntas.

A partir de estos problemas detectados durante el ejercicio de la actividad profesional, se procederán a implementar una serie de técnicas que lleven al conocimiento de la causa que generan dichos problemas.

2.2 TECNICAS DE EVALUACIÓN

Para obtener el diagnostico del gerente de horario en la práctica profesional , así como los problemas o limitantes que esta implica, se utilizará la técnica de entrevista cuestionario.

De acuerdo a Ezequiel Ander Egg, la entrevista cuestionario es "una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales, para averiguar hechos, fenómenos o situaciones sociales"¹ y la posibilidad de obtener una información más precisa, puesto que en ciertas

¹ Ander Egg Ezequiel "Técnicas de Investigación Social", Humanitas, Buenos Aires 1990. Pág 237

circunstancias el encuestador puede comprobar de inmediato "discordancias" en la información suministrada o bien controlar la validez de las respuestas

Se utilizó una muestra no aleatoria intencional, no se buscaron datos cuantitativos sino cualitativos.

"La nota característica de estas muestras no aleatorias consiste en que no se basan en una teoría matemática-estadística sino que dependen del juicio de investigador".²

Los datos recabados en las entrevistas cuestionarios dependieron del grupo de personas que laboran en el área y que cuentan con una experiencia que los respalda.

La entrevista se aplicó:

- 7 Gerentes de horario que laboran en el área de Mercadotecnia y programación, son personal de confianza: Mireya Cid, gerente de Horario Prime Time o Estelar egresada de la carrera de Comunicación de la UAM Xochimilco.
- Marcela García Treviño, Gerente de Prime Time, encargada de la barra de novelas, egresada del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Campus Monterrey de la carrera de Comunicación.
- Marisol Zamudio, Gerente de Prime Time, encargada de analizar la barra de noticias de Canal 13, egresada del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Campus Estado de México de la Carrera de Mercadotecnia.
- Dulce María Guzmán Saavedra, Horario no estelar, egresada de la Universidad Intercontinental en Administración

² Ander Egg Ezequiel "Técnicas de Investigación Social" Humanitas, Buenos Aires 1990. Pág. 185

- José Antonio Moreno Azurmendi, Gerente de Horario Mañana, egresado de la carrera en Mercadotecnia en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Campus Estado de México.
- Adrián Garza Rascón gerente de Investigación de Mercados egresado de la Carrera de Administración de Empresas del UNITEC
- Víctor Franco Ramirez , Gerente de Prime Time , egresado de la Universidad Intercontinental con Carrera en Comunicaciones.
- David Mejía, director de Horarios Mañana, egresado de la UAM Azcapotzalco en Sociología.
- Patricia Franco , directora de Horarios No estelares, egresada del Instituto Politécnico Nacional de la carrera de Mercadotecnia

A continuación se muestra el siguiente cuadro donde se indica el tipo de instrumentos a utilizar , el nombre de los entrevistados, sus cargos y el tipo de preguntas que en particular se van a aplicar a cada uno de ellos.

ENTREVISTA
CUESTIONA
RIO

PERSONAS ENCUESTADAS

1. *Mireya Cid*
Gerente de Horario de Prime-Time.
2. *Victor Franco Ramirez*
Gerente de Prime-Time
3. *Marcela Garza Treviño.*
Gerente de Horario de Prime time.
4. *José Antonio Moreno Azurmendi,* Gerente de horario, actualmente se desempeña como Gerente de marca en Mercadote
5. *Jorge Adrián Garza Rascón*
Gerente de Horario, actualmente Gerente de Investigación de Mercados.
6. *Marisol Zamudio.* Gerente de Prime Time
7. *Dulce María Guzmán Saavedra.* Gerente de Prime Time

PREGUNTAS REALIZADAS

1. ¿A qué problemas te has enfrentado frecuentemente en tu trabajo y cómo lo has solucionado?
2. ¿Cómo definirías a un Gerente de Horario?
3. ¿Qué conocimientos crees que deba poseer para realizar esta función?
4. ¿Cuáles serían las habilidades que requeriría el gerente para realizar su trabajo?
5. ¿Qué tipo de herramientas te proporciona la empresa para facilitar tu labor o cuales crees que deban manejarse para desempeñar la actividad?
6. ¿Crees que éstas (herramientas, conocimientos, habilidades) se cumplen en tu trabajo
7. ¿Es necesario actualizarse en otras áreas para poder llevar a cabo satisfactoriamente tu trabajo, menciona cual sería?
8. ¿Crees que deba haber una capacitación previa para llegar a ser gerente de horario y en que consistiría esta capacitación?
9. ¿Cómo debería ser la labor de un gerente y que actividades específicas debe desempeñar?

	<p><i>Patricia Franco Flores. Directora Horario No estelares David Mejía Gómez. Director horario Mañana</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿A qué problemas te has enfrentado en tu trabajo y cómo los has resuelto.? 2. ¿Cómo Defines a un director de Horario? 3. ¿Qué tipo de habilidades y conocimientos debe tener una persona para el puesto de Gerente de Horario? 4. ¿Qué aspectos técnicos debe dominar? 5. ¿Cuál sería el carácter que se requiere para una persona que solicite el puesto de gerente de Horario? 6. ¿Cuáles serían las herramientas que requieren para cumplir con su labor?
--	---	--

2.3 RESULTADOS PRELIMINARES

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas realizadas entre las personas que se desempeñan como gerente de horario se presentó lo siguiente:

Al definir el puesto de un gerente de horario, las personas entrevistadas coincidieron como punto principal que es la persona responsable y encargado de llevar el control de los programas de un bloque de horario.

Para Dulce María Guzmán quien lleva 4 años en el área lo definió: "es la persona responsable de un bloque de un horario con sus diversos programas"

Mientras para Marcela Garza, Gerente de Prime time indicó: "es la persona encargada de llevar el control de los programas que aparecen en el horario al cual pertenecen. Esto es llevar los reportes de *Rating, Share*, composición de audiencia, control de calidad al aire, finanzas, retroalimentación y solución de problemas con productores con respecto a la presidencia del canal."

Otro, comentó: "Es el encargado de mantener la pantalla lo suficientemente atractiva para el público realizando observaciones y sugerencias de los puntos a mejorar en cuanto a nivel de contenidos, comercialización, continuidad y contenido de los programas.

Victor Franco, quien se encarga de contenido de Telenovelas afirmó que el puesto consiste principalmente en encontrar proponer y dar seguimiento a los programas que se presentan o se presentarán en Azteca 13. No obstante, hubo una persona que se basó más en habilidades que en funciones, esta persona dijo lo siguiente: "es una persona con mucha responsabilidad, importancia en funciones y con alto grado de inteligencia, carácter, responsabilidad y conocimientos de medios en general".

Finalmente, Marisol Zamudio respondió: "es la persona encargada de analizar y evaluar las oportunidades de audiencia, venta que puede tener un programa y horario de televisión"

Al entrevistar a los Directores de Horario, estos coincidieron en lo siguiente " el gerente es la persona responsable de proporcionar toda la información la cual servirá como soporte para la toma de decisiones de los programas a su cargo" (Patricia Franco, directora de Horarios no estelares y David Mejia, director de horario mañana)

Uno de los problemas que aquejan el área de Mercadotecnia y programación y en el cual coincidieron varios de los entrevistados fue la falta de comunicación, lo que propicia duplicación del trabajo en distintas áreas, dificultad para conseguir la información necesaria y por consecuencia los problemas ocasionados por ello. Un entrevistado comentó al respecto: "Los problemas principales han sido con la gente de producción de los programas a mi cargo, ya que no proporcionan la información necesaria y rápida".

Adrián Garza comentó " que hay falta de comunicación de objetivos de la empresa con objetivos del productor", pero los ha solucionado estableciendo un análisis y evaluación del programa desde el punto de vista de: cliente (anunciante), audiencia y finanzas. Estableciendo comunicación directa con los productores para mejorar.

Otra alternativa para solucionar el problema de falta de comunicación para un gerente de horario " es planteado el problema a los superiores y posteriormente llegando a un acuerdo entre las partes involucradas (Marcela Garza).

Para la persona con más antigüedad resultó ser "la miopía de los altos directivos por escuchar y entender la problemática a la cual se enfrentan los diversos productos o programas las soluciones no dependen de mí"

Sin embargo, para José Moreno Azurmendi, quien se desempeña como gerente de Marca, él se ha enfrentado "En situaciones en que el contenido del programa no esté de acuerdo al perfil del público que nos dirigimos. "Se resolvieron con juntas con las producciones donde se explicaba el problema, y se corregía". Otro problema al que se enfrentó fue el Bajo Rating y se resolvió realizando una estrategia de promoción para apoyar y dar a conocer el contenido del programa".

No obstante para Adrián Garza, el principal problema al que se ha enfrentado es "a continuos cambios de horario en la programación habitual, tanto internamente como de la competencia y a situaciones externas sociales que transforman de algún modo el curso de la transmisión del programa."

Otro punto a resaltar es también la falta de estrategia para el ciclo de vida del programa.

Finalmente, al entrevistar a dos directores de horario, la persona encargada de la barra de la mañana comentó que "Cada se enfrentan problemas nuevos y muy variados principalmente *"Falta de comunicación entre las áreas, en algunos casos burocratismo y eventualmente problemas de actitud. La mayoría se resuelven con la comunicación apropiada"* Mientras que una directora de horarios no estelares, sus principales problemas son los cambios inesperados en la programación" y los resuelve al " Proporcionar diferentes alternativas para la sustitución de programas tomando en cuenta un análisis de :

- 1) Perfil demográfico
- 2) Análisis de contenido de programa
- 3) Construcción de audiencia
- 4) Análisis de competencia
- 5) Costo del programa
- 6) Potencialidad en la comunicación del mismo.

Se pudo observar que sus problemas radican más en el área de Mercadotecnia.

En cuanto a los conocimientos que debe poseer la persona que aspire a obtener el puesto de gerente de horario, la mayoría de las respuestas concordaron en tener conocimientos básicos o estudios profesionales en comunicación, Mercadotecnia, en Producción Televisiva, análisis, redacción y manejo de PC. Complementando estos conocimientos, un entrevistado comentó que se debe saber " La terminología básica de medios, administración y presupuestos" (Adrián Garza).

En las habilidades requeridas, destacaron varios puntos, uno de los cuales fue la facilidad de relacionarse o tener experiencia en las relaciones públicas, así como capacidad para trabajar bajo presión y solucionar problemas

Otros señalaron que se debe tener capacidad de negociación, capacidad de análisis, interés y gusto por la televisión, saber organizarse, liderazgo y pro-activo.

Una de las respuestas que difiere a las demás y se centró más en el área de Mercadotecnia fue la siguiente: "*Capacidad de desarrollo de estrategias de promoción, programación, ventas y posicionamiento*" (José Moreno).

Otras habilidades que cabe destacar es la objetividad rapidez y estar abierto a cambios y reacción oportuna con rapidez, eficacia y eficiencia. Mientras que para un gerente de horario de Prime time, quien se dedica al seguimiento de las telenovelas indicó que se debe contar con "Creatividad y criterio"

La directora de horarios estelares señaló poseer la habilidad para proporcionar información clara, precisa y necesaria para la toma de decisiones. Por su parte el director de horario mañana sugirió que se debe tener más que habilidades, *conocimientos en Mercadotecnia, comunicación, relaciones humanas y áreas afines.*

Los tipos de Herramientas que se proporcionan en la empresa son los indicados para realizar las labores y esto comprenden los siguientes: Televisión, videocassetera y computadora.

Sin embargo se destacó que se "debe tener acceso a programación internacional necesaria, ya que no se cuenta con ello", explicó Dulce María Gómez, y al respecto una gerente más apoyó la idea al comentar que "*debería haber facilidad para conocer programas en diferentes países, así como la facilidad para trabajar en equipo con distintas áreas del canal*" (Mireya Cid)".

También otra persona manifestó que para utilizar dichas herramientas debería haber una capacitación específica para unificar los criterios de cada gerente, ya que unos se dedican a programas de entretenimiento y otros a noticias y deportes.

Para Marisol Zamudio también debe de haber una capacitación continua sobre todo en producción y sistema para monitorear televisión internacional. En general coinciden que debe actualizarse en lo que es la programación mundial.

Por su parte los directores de horario coincidieron que deben tener como herramientas una PC, televisión, video casetera e Internet, ello es suficiente.

Al cuestionar si las habilidades y conocimientos en el trabajo se cumplían, las respuestas fueron variadas.

Algunos tuvieron respuestas contundentes como Dulce María Gómez quien dijo "Si, debido a la experiencia de 5 años", al igual que José Moreno y Víctor Franco. Mientras que Mireya Cid comento que en un 50%. "Existe la computadora, sin embargo, faltan sistemas que logren optimizar la comunicación entre otras áreas. No hay planes de capacitación, ni elementos de reconocimiento y motivación. Las evaluaciones no reflejan la capacidad y profesionalismo de los empleados, no hay organización". Al respecto también comentó Adrián Garza: "Lo único que afecta el desempeño del trabajo es mala comunicación interna y falta de comunicación".

Otros gerentes contestaron: no siempre y no al 100 por ciento se cumplen sus conocimientos y habilidades en el trabajo.

En lo que se refiere si es necesario actualizarse y en que áreas, los entrevistados opinaron que si debiese haber sobre todo en Producción, relaciones públicas, Mercadotecnia, análisis de contenido, Lenguaje visual y tener el contacto o conocimiento de proyectos televisivos que se trabajan en otra parte del mundo.

Con base en la pregunta anterior se les cuestionó que tipo de capacitación necesitaría un gerente de horario, cada uno de ellos aportó desde su punto de vista que sería:

De los gerentes de Prime – time, quienes llevan noticieros y telenovelas comentó una persona que debe haber conocimientos de Rating, audiencia, hábitos y costumbres, así como actualización en computación.

Para Marcela Garza Treviño, comentó que " primero se tiene que definir que hace exactamente el gerente y luego capacitarlo de acuerdo al género televisivo que llevará". Mientras que Mireya Cid explicó *que deben darse los conocimientos básicos de la información que se utiliza constantemente y debe capacitarse para definir los objetivos de nuestro trabajo y evitar duplicar funciones o hacer tareas innecesarias"*

José Moreno Azurmendi , quien fue gerente de horario mañana explicó que debe darse capacitación sobre producción de Televisión, Mercadotecnia y ventas"

Víctor Franco afirma que la capacitación se debe dar principalmente en cómo está organizada la empresa para saber exactamente como funciona.

Marisol Zamudio, que por lo menos seis meses de capacitación como asistente de producción para conocer el negocio de la televisión y ubicar la competencia.

No obstante, para Adrián Garza, *no necesariamente se tiene que capacitar a la gente porque los conocimientos se adquieren sobre la marcha para desempeñar el puesto . Sin embargo son necesarios cursos sobre producción en TV, Medios (actualización), cursos sobre dirección y liderazgo.*

Las labores de un gerente de horario y las actividades específicas que debe desempeñar el personal del área de mercadotecnia quedaron en que es el responsable desde la idea del programa, así como su lanzamiento al aire, su mantenimiento y cierre del ciclo del mismo, tener mayor poder de acción y decisión Así como tener actividades específicas y concretas que permitan obtener la información necesaria para tomar decisiones y prever soluciones a problemas inesperados en la programación del aire.

En cuanto a las actividades a desempeñar en la práctica profesional señalaron lo siguiente:

- Ser un equipo con el director de horario, ya que por lo general se trabaja de manera casi aislada, el gerente solamente le proporciona información y pocas veces se trabaja en conjunto o se discuten dificultades que surgen.
- Elaborar planes estratégicos de Programación. Actualmente no se cuenta con un plan de programación, ésta va surgiendo al día y cómo consecuencia constantemente hay cambios que duplican o triplican el trabajo en el área, o se rellenan tiempos con producciones equivocadas que no reflejan el rating esperado.
- Tener contacto absoluto con los programas a su cargo. Regularmente se trabaja y se tiene un seguimiento, pero quien tiene la autoridad y el contacto directo son los directores.
- Proyección o seguimiento de la contribución, Rating, valor de inventario, costo y ventas. Actualmente la contribución de los programas es parte fundamental de la empresa.
- Elaborar análisis tanto de contenido y producción previa a salir al aire (Proyectos y guiones).
- Concepto, audiencia a la que va dirigido, estudio de horario, promoción (pauta, prensa y radio). Desarrollo de campaña publicitaria.
- Estar pendiente de los aciertos y problemas de la competencia para desarrollar un plan que pueda mejorar, el rating (ejemplo, cierre de novelas, falta de credibilidad, etcétera).

A nivel general, en las respuestas de las personas entrevistadas se detectó como una de las principales fallas la falta de comunicación, no existen vías de comunicación abierta y rápida, por consecuencia hay dificultades con otras áreas y duplicación del trabajo.

También cabe señalar que no hay criterios unificados en cuanto a lo que se debe ser un gerente de horario debido a que se provienen de dos áreas: Comunicación y Mercadotecnia, para unos es más importante la parte administrativa y para otros la comunicativa, no hay fusión de ambas

De acuerdo a estos problemas detectados, en el siguiente capítulo los analizaremos 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 mejoras a la actividad del gerente de horario.

En este capítulo se enumeran los problemas ubicados en el diagnóstico, así como sus repercusiones a corto, mediano y largo plazo tanto en la actividad profesional como para la empresa.

Con este capítulo cumpliremos el objetivo de la memoria "Elaboración del Perfil del Gerente de Horario".

Para realizar lo antes mencionado, se retomaron los problemas detectados en la etapa de diagnóstico, se elaboraron cuadros de vaciado (localizados en la sección de anexo).

3.1 PROBLEMAS PRIORITARIOS

- **Problema: Falta de conocimientos para analizar programas por parte de los gerentes**

¿Cómo afecta a la actividad profesional?

A corto plazo: La falta de conocimientos específicos que solamente proporciona la carrera de comunicación y mercadotecnia para realizar la labor un gerente de horario, hace que no se tenga una misión a cumplir, no hay objetividad y no se pueden establecer soluciones inmediatas a las producciones al aire.

A mediano plazo: Al no corregirse los errores del programa al aire, se pierde la credibilidad del área y de los gerentes de horario, por lo cual todas los análisis o acotaciones que se hacen de las producciones son desacreditados por los productores o los mismos directivos.

- **Problema: Carencia de habilidades**

A corto plazo: Si un gerente de horario no es capaz de desarrollar habilidades como trabajar bajo presión, ser pro-activo, ser líder, saber relacionarse y tener interés y gusto por la televisión, puede ser un obstáculo para desarrollar su trabajo y se le verá como una persona pasiva que no responde a los lineamientos establecidos por el área.

A mediano plazo: Incapacidad para resolver tareas de último momento, inadaptación a las formas de trabajo del área y con ello baja el rendimiento del gerente de horario.

- **Problema: Falta de Herramientas para desempeñar el trabajo.**

A corto plazo: Incapacidad para desarrollar labores o en otros casos se retrasa la información que debe ser proporcionada al director de horario, lo cual ocasiona conflictos de comunicación.

- **Problema: Falta de definición de las actividades específicas a realizar.**

¿Cómo afecta a la actividad profesional?

A corto plazo: Desconocimiento de los objetivos o labores del área, lo que ocasiona confusión o pérdida de tiempo, ya que se realizan actividades que otras áreas cubren.

A mediano plazo: Duplicación de labores, no se realizan adecuadamente las labores, el trabajo se considera insuficiente o no es tomado en cuenta.

¿Cómo afecta a la institución?

Mediano plazo: Los objetivos de elevar la calidad de los programas tanto en imagen como en contenido no se alcanzan, y esto se refleja con la disminución de audiencia *-rating y share* bajo.

Largo plazo: No se construyen programas del gusto de la audiencia, lo que ocasiona cambios constantes en la programación e inestabilidad para la empresa, repercutiendo en su imagen como televisora.

- **Problema: Falta de comunicación en el área y con los altos directivos.**

¿Cómo afecta a la actividad profesional?

A corto plazo: Propicia una serie de obstáculos para obtener información tanto en el área como con las producciones con que se trabaja, ocasionando malos entendidos en lo que se debe de hacer, duplicación de las tareas, desconocimiento de Los cambios o movimientos dentro de la empresa, causando incertidumbre en las actividades y criterios dispares entre gerentes y directores.

A mediano plazo: El gerente de horario no se siente parte de un grupo o de la empresa, comienza a haber descontentos, no se ejecutan a tiempo las labores establecidas, por lo mismo de que no fluye una comunicación, las soluciones no dependen del trabajo del gerente, sino de los directivos.

¿Cómo afecta a la institución?

A corto plazo: El proceso de producción y autorización de los mismos se retrasa, ocasiona desorganización en algunas áreas, no se cumplen correctamente los procesos y los objetivos, hay duplicidad de funciones

A mediano plazo: Se refleja en una producción mal hecha, con conductores y actores improvisados y constantes cambios de programación. Con los procesos administrativos ocurre que se vuelven burocráticos y lentos.

- **Problema: Continuos cambios inesperados de la programación**

¿Cómo afecta a la actividad profesional?

A mediano plazo: El gerente no puede establecer una correcta planeación o estrategia de su programación, se trabaja al día, no se prevén posibles errores a futuro. Constantemente se desecha la labor realizada con anterioridad, lo que ocasiona que el empleado pierda tiempo y duplique sus funciones, esto ocasiona muchas veces frustración y falta de confianza en sí mismo.

¿Cómo afecta a la institución?

A largo plazo: No puede enfrentarse a la competencia (Televisa) su calidad en programación disminuye al igual que en *Rating* y en *share*, no hay un ciclo de vida de los programas, éstos son interrumpidos para ser remplazados por otros. No hay posicionamiento de sus programas entre la audiencia debido a que no se crean hábitos de horario, los programas son cambiados a horarios diferentes.

- Problema: Falta de capacitación para los empleados del área de Mercadotecnia y programación antes de ingresar y durante su estancia

¿Cómo afecta a la actividad profesional?

A corto plazo: No se realizan adecuadamente las labores encomendadas, no se establecen que puntos deben desarrollarse en los reportes de observaciones de las producciones y no se agiliza la información.

A mediano plazo: No se legitima el trabajo del gerente ante los productores, no hay argumentos sólidos que sustenten sus comentarios y no hay una experiencia en producción que respalde su trabajo, por lo que no se llega a ningún acuerdo.

A largo plazo: Los reportes que se elaboraron quedan en el escritorio, no trascienden, ningún cambio sustancial se le hace a los programas y el gerente no tiene la autoridad suficiente para cambiarlos y carece de credibilidad ante los productores.

¿Cómo afecta a la institución?

A corto plazo: Falta de estrategias para ciclos de vida de los programas y de los objetivos de la empresa con el productor.

A mediano plazo: Crean un área insuficiente, sin actualización que no cuenta con apoyo para lograr cambios radicales en la programación y se pierde el perfil de imagen y contenido que quiere proyectar la empresa.

- Problema: No existe un manual u objetivos de le empresa donde se dicte específicamente que puntos deben corregirse en una producción.

¿ Cómo afecta a la actividad profesional?

A corto plazo: Confusión en las labores, no hay objetivos específicos, se generaliza sin especializarse en un punto de producción a resaltar, por lo que las observaciones son vagas.

¿ Cómo afecta a la institución?

No se cubren las metas en cuanto a correcciones y elevar la calidad de los programas.

- Problema: No existe un perfil adecuado para la actividad, el personal se conforma de personas provenientes de otras carreras o áreas (mercadotecnia, administración, sociología y comunicación)

¿ Cómo afecta a la actividad profesional?

A corto plazo: Existen discrepancias de criterios, en lugar de conformar un equipo multidisciplinario, son unidades que trabajan por separado y no se llega a un acuerdo para mejorar el producto

A mediano plazo: Se destaca más los problemas en mercadotecnia y se olvidan con frecuencia los problemas de orden comunicativo, por lo que las personas que provienen de la carrera de comunicación no son tomadas en cuenta sus opiniones.

¿ Cómo afecta a la institución?

La parte comunicativa (información- distribución) es olvidada y se enfoca solamente a la mercadotecnia, por lo que sucede que las producciones no cuenten

con estrategias de audiencia, contenido y las producciones que salgan al aire no tengan la calidad necesaria para mantenerse al aire.

3.2 PROBLEMAS ESTRUCTURALES.

En este apartado se mostraran otro tipo de problemas que son recurrentes en el área, pero no se pretenden resolver ya que no depende directamente del gerente de horario, sino de los mismos procedimientos de la empresa.

- **Problema: Falta de actualización de datos del sistema Media Quiz (IBOPE) para elaborar a tiempo Los reportes de Los perfiles de audiencia.**

¿Cómo afecta a la actividad profesional?

A corto plazo: Retrasa los reportes que se deben tener al día para la elaboración de los análisis de perfiles de audiencia (sexo, edad, nivel socioeconómico), lo que ocasiona pérdida de tiempo, pues se tienen que utilizar primero el sistema Media Over (datos no confirmados) y después el sistema Media Quiz. Esto ocasiona que no se determine el mismo día las fallas para hacer correcciones y presentar un mejor programa al día siguiente.

¿Cómo afecta a la institución?

A mediano plazo: A veces tanto promocionales como producciones carecen de un perfil definido de la audiencia a la que deben llegar, lo cual repercute en el rating y en el share. El público prefiere otras opciones y no se queda en el programa de la empresa que supuestamente iba a cubrir sus expectativas.

- Problema: Procedimientos burocráticos que impiden la adquisición inmediata de herramientas de trabajo como computadoras, videocasseteras y sistemas de consulta como Matfilm (registro y sinopsis de películas disponibles en el canal) y Business object (consulta de ventas por programa)

¿Cómo afecta a la actividad profesional?

A corto plazo: Se pierde productividad, se retrasan Los trabajos tanto escritos como de monitoreo. En cuanto a Los sistemas como el Matfilm, el gerente de horario no cuenta con la información necesaria para programar con el material apropiado para el horario que se le pide, por lo que tiene que recurrir a otras áreas que no le corresponden o en su defecto, programar algo que sabe que no va a funcionar por la premura del tiempo.

A largo plazo: La falta de las herramientas necesarias ocasiona un caos en la actividad profesional, no se tienen una planeación anticipada y evaluada de Los programas que se van a transmitir y se tiene que trabajar bajo emergencias, sin un banco de datos que respalde el trabajo.

¿Cómo afecta a la institución?

A corto plazo: Transmisión al aire de programas o películas poco atractivas que no fueron elegidas adecuadamente. Pérdida de ganancias para la empresa, puesto que los anunciantes prefieren aparecer en otros programas donde se espera mayor audiencia.

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.

3.3 PROPUESTAS DE PERFIL DE GERENTE DE HORARIO

En este capítulo se presenta el perfil de Gerente de Programación, se llegaron a estas conclusiones tomando en cuenta las respuestas de los Gerentes y Directores de Horario de TV Azteca (canal 13), cotejándola con la experiencia profesional adquirida de la Gerente de Horario.

Las conclusiones a las que se llegaron después de revisar los resultados y haciendo un reflexión objetiva, el perfil que se propone se muestra en el siguiente cuadro sinóptico, el cual está integrado por tres columnas.

En la primera se enumeran los conocimientos que debe de poseer dentro de su formación profesional, en la segunda columna se propone cómo adquirirlos. En la tercera se describe por qué se considera importante adquirir estos conocimientos y los beneficios que puede aportar al profesionista.

Una vez expuesto el cuadro sinóptico, se redacta una explicación más amplia, esto es con el fin de hacer una reflexión del contenido en los recuadros.

Posteriormente, en la etapa de diagnóstico se encontraron problemas que no se resuelven con la propuesta de Perfil, son cuestiones que el gerente de Horario no puede resolver y solamente las puede solucionar la propia empresa. En este caso solamente se proponen sugerencias y recomendaciones.

Conocimientos	Cómo adquirirlos	Por qué es relevante.
Estudios en comunicación	Es indispensable que para ingresar al área de Mercadotecnia y programación se tenga conocimientos de comunicación a través de una licenciatura o por lo menos	Un gerente de horario tiene que seguir programas asignados y hacer analisis de ello. En la carrera de comunicacion puede dar los elementos

	tener un diplomado o curso	necesarios tales como Lenguaje televisivo, análisis y redacción para realizarlos Con ello se tiene una visión objetiva de lo que podría presentarse en televisión
Conocimientos básicos de Mercadotecnia	Diplomados Maestrias o tener la licenciatura En TV Azteca se otorgan diplomados impartidos por el Tecnológico de Monterrey pero solamente se otorgan a unos cuantos este tipo de capacitación ya que se necesitan ciertos requisitos para que sea otorgada	En TV Azteca se desarrolla la parrilla de programación de acuerdo a un público específico Para ello es importante que se tenga personas preparadas en este campo y desarrollen las estrategias de posicionamiento de los programas como un producto (ventas)
Producción de TV	Se adquieren a través de la experiencia de laboral y son reforzados con cursos de producción que son impartidos ya sea por la misma empresa o tomándolos en otras instituciones Los cursos que deben tomarse son en cuestión de escenografía iluminación conducción elaboración de guiones lenguaje televisivo	Es relevante este punto ya que al hacer el análisis de críticas o propuestas para mejorar un programa se tiene que tener presente los conocimientos de iluminación producción y haber tenido la experiencia Este último punto es importante pues los productores no aceptan comentarios de lo gerentes que nunca han estado en producción para ellos sus análisis carecen de validez o autoridad.
Conocimientos de PC's y paquetería en Windows	La televisora cuenta con una pequeña área de capacitación donde se solicitan los cursos Los cursos específicos que necesitan un gerente de	El buen manejo y conocimiento de una computadora hace que el gerente de horario tenga un trabajo oportuno y eficaz en el día La computadora es una

Horario seria sobre utilización de procesador de textos (Word) utilización de programas de elaboracion de graficas (Harvard Graphics o Excel) que son indispensables para la Investigacion y medicion de mercados de audiencia

Power Point para presentaciones que se requieren para ventas y para propuestas

Asi como Excel para la parte administrativa que se lleva

Conocimientos basicos en administración y presupuesto

Cursos sobre administración de empresas y bases fundamentales sobre finanzas

El gerente de Horario llega a manejar como parte de sus labores, el seguimiento administrativo de una producción (costo venta y contribución) para detectar las posibles inflaciones de costos y perdidas de ganancias a la empresa

Detectado un programa que tiene perdidas se elimina en pocas semanas de la programación

Conocimiento de Sintesis y Redacción

A través de la formación Académica y de cursos específicos sobre esta materia

Es relevante debido a que se realizan reportes con observaciones de la programación

Estos tienen que ser concretos y entendibles, pues se requiere del mínimo de tiempo para hacer ajustes en programación y convencer

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

		tanto a directores de horario como a productores de lo que se explica en dichos reportes
--	--	--

Habilidades	Cómo adquirirlas	Por qué es relevante
Interés y gusto por la televisión	El interés debe desarrollarse a través de la formación académica o como parte natural del egresado de la carrera de comunicación	El gerente de Horario debe ser receptivo a todo lo que ocurre dentro de la pantalla y ser capaz de detectar errores de producción. Es importante que se tenga gusto por la televisión ya que gran parte del día se realizan monitoreos tanto de la propia televisora como de Televisa
Liderazgo	El liderazgo se adquiere a través de cursos o puede suceder que la persona sea un líder natural	El gerente de Horario debe ser un líder nato que sepa dirigir a un grupo de personas, en este caso a una producción
Capacidad para trabajar bajo presión	Se adquiere a través de la experiencia laboral o en formación académica	Este punto es vital para un gerente de horario y en general para las personas que trabajan en un medio de comunicación. La información se va generando a lo largo del día y es necesario tenerla actualizada o realizar labores que se encomiendan en el último momento. El gerente de horario demuestra su capacidad y concentración resolviendo problemas que se producen a lo largo del día.

<p>Pro-activo y toma rapida de decisiones</p>	<p>Además de ser una habilidad natural se adquiere con el trabajo bajo presion y en equipo</p>	<p>Se necesitan propuestas por parte de los gerentes para tener a mano posibles soluciones en caso de que se presentaran problemas con la programacion</p> <p>Tener programas alternativos que satisfagan a la audiencia y a los anunciantes. Esto es vital ya que de un dia para otro necesitan planes y estrategias para remplazar programas que salen del aire</p>
<p>Trabajar en equipo</p>	<p>Esta habilidad se desarrolla desde la formación profesional y académica y se refuerza en el trabajo</p>	<p>Las personas que trabajan en medios de comunicación tienen que tener la capacidad de saber trabajar en equipo coordinarse entre si, debido a que la labor de un área depende de varios individuos y se necesita el apoyo para sacar adelante el proyecto o la tarea encomendada</p>
<p>Creatividad y criterio</p>	<p>La carrera de comunicación da los elementos para desarrollar estas habilidades</p>	<p>Creatividad para poder elaborar proyectos de producto integrado (aparicion de marcas de anunciantes en el estudio) conjuntamente con las producciones para tratar que el contenido de los programas no sea minimizado con las menciones del patrocinador</p> <p>Ademas se debe contar con el criterio necesario para poder discernir lo que podria o no ayudar a un programa (secciones reportajes)</p>

Relaciones Públicas	A través de cursos y de habilidad nata de la persona	historias, etcétera) Es necesario relacionarse adecuadamente con las diversas áreas u órganos que conforman la televisora para obtener información oportuna y crear canales de comunicación directa Muchas veces el no saber negociar con otras áreas propicia dificultades que impiden el trabajo y crea fricciones entre los mandos
---------------------	--	---

Herramientas	Cómo adquirirlas	Por qué es relevante
Señal de Cable o Televisión Privada	La empresa debe proporcionarla	Debido a que se generan constantes cambios de programación en la televisión mundial, es necesario llevar un monitoreo para dar un seguimiento de dichos cambios o tener contacto con los proyectos televisivos que se trabajan en otra parte del mundo con el fin de tener actualizada la manera de hacer televisión o rescatar ideas para mejorar la programación de Televisión Azteca
Televisión, Videocassetera y computadora	Proporciona empresa	Son herramientas de trabajo diario que a veces es difícil obtener como empleado de nuevo ingreso debido a que se realizan una serie de trámites

<p>Contar capacitación de programas o software de la computadora relacionados al trabajo</p> <p>Matfilm IBOPE (rating y share)</p>	<p>En cursos</p>	<p>burocráticos</p> <p>La necesidad de optimizar el tiempo al máximo en televisión requiere que los gerentes tengan destreza en los programas de computacion que requieren tales como en presentaciones de Power Point, Excel y Word y tener la información a mano</p> <p>Asi como saber programas especificos como el Matfilm (búsqueda de películas) o revisión de Ratings</p>
--	------------------	--

Funciones	Cómo adquirirlas	Por qué realizarlas
<p>Analizar el contenido y producción previa al salir al aire</p>	<p>Se adquiere una base teórica a través de la formación académica (licenciatura en Periodismo y comunicación), además de la práctica diaria en el trabajo</p>	<p>Se mantendrá enterado y se tendrá el control de el producto y que se puede esperar</p> <p>De esta manera se podrá planear la proyección y ciclo del vida del programa</p> <p>También se tendrá el poder de decisión si es que va o no al aire</p>
<p>Analizar y dar seguimiento de concepto del programa al aire audiencia y desarrollo de campaña publicitaria</p>	<p>Para el egresado de la carrera de comunicacion es indispensable que tome un curso o diplomado con las bases fundamentales de la Mercadotecnia</p> <p>Cabe señalar que la mercadotecnia se ocupa del estudio lanzamiento y</p>	<p>Es en este rubro donde se ponen en practica los conocimientos de mercadotecnia conjuntamente con los de comunicación</p> <p>Ya que el gerente de horario debe saber analizar la producción (iluminación, conducción, escenografía), así</p>

	<p>posicionamiento de un producto al mercado Sin embargo no existe una especialidad de Mercadotecnia para productos televisivos (telenovelas programas de entretenimiento noticias)</p> <p>El comunicólogo o el mercadólogo tienen que aprender a diseñar estrategias para las producciones sobre la marcha o en la práctica diaria</p>	<p>como interpretar los resultados de la audiencia (hábitos y preferencias) y saber si las estrategias planeadas para su posicionamiento en el gusto de la gente es el adecuado</p>
<p>Análisis completos de competencia.</p>	<p>Adquisición a través de conocimientos previos impartidos en la licenciatura o en cursos</p>	<p>El gerente de horario debe analizar la programación de la competencia con el fin de detectar cuales son los puntos positivos de la producción no con el fin de imitarlos sino para mejorar los puntos propios de los programas asignados</p>

<p>Seguimiento de ventas</p>	<p>Conocimiento previo a través de una capacitación en cuanto a proyección de ventas y administración</p>	<p>El gerente tiene como responsabilidad también la parte administrativa en cuestión de vigilar los costos es en esta parte donde se involucra con el área de inventarios donde se le proporciona la información sobre la contabilidad de los programas Puede estar al tanto de lo que sucede pero no crear proyecciones de ventas porque a él no le compete</p>
<p>Desarrollo de estrategias para mejorar el programa basado en investigación de mercados</p>	<p>Conocimientos a través de la práctica diaria conjuntamente con cursos sobre Investigación de mercados</p>	<p>Con la información proporcionada en algunas ocasiones por investigación de mercados se puede detectar las oportunidades de audiencia (sexo, edad y nivel socioeconómico) y venta, para mantener o incrementar tanto el nivel de contenido del programa y por ende el rating</p>
<p>Contacto con producción</p>	<p>Se requiere de tener habilidad y adquirir conocimiento para relacionarse con las producciones</p>	<p>Es indispensable una retroalimentación entre el área de mercadotecnia y producción Estos últimos deben proporcionar desde la idea, planeación de un programa así como su lanzamiento a los medios y transmisión al aire Conjuntamente estas dos áreas se coordinarán para concretar las metas planteadas o hacer cambios sin que</p>

		afecten el concepto del programa y posicionarlo en el gusto de la gente
Revisión de proyectos guiones de telenovelas	Se tienen que adquirir una serie de conocimientos sobre guionismo para poder determinar elementos que se aceptan o se desaprueban. Estos conocimientos se adquieren con capacitación sobre dicho tema.	Dentro del área de los gerentes de horarios se encuentran aquellos que específicamente llevan telenovelas. Estos tienen la tarea de revisar los proyectos o guiones de telenovelas para poder determinar si se llevan a cabo los valores que la empresa quiere transmitir. Es importante que se lleve para seguir los lineamientos que la televisora establece.

EXPLICACIÓN DE PERFIL

Los puntos señalados en el cuadro muestra una visión amplia de los conocimientos, habilidades, herramientas y actividades que se deben tener para realizar las funciones de un gerente de Horario en TV Azteca.

Tener una formación en licenciatura de comunicación es indispensable, ya que a partir de ello se podrá lograr una planeación de estrategias alrededor de productos de comunicación electrónica, en este caso hablamos de producciones que van dirigidas a un público específico.

El poseer amplios conocimientos de lenguaje televisivo y tener la experiencia en una producción hace que el gerente de horario pueda evaluar de manera veraz los programas y proponer de acuerdo a su experiencia en producción, lo que es viable para mejorar el programa.

TV Azteca labora sus producciones bajo la premisa de ofrecer a determinados grupos de audiencia un producto que satisfaga sus necesidades, es por ello que también se propone que se tenga conocimientos de Mercadotecnia, puesto que es la Mercadotecnia quien se encarga de analizar, evaluar y dirigir cómo se van a posicionar dichos productos en el mercado

Los promocionales que día a día vemos en pantalla, también requieren de un perfil preciso de a qué y a quienes se van dirigir y eso compete a la Mercadotecnia

Por otra parte, tener conocimientos de administración sólo son requeridos para dar un seguimiento en cuanto a costo, ventas y contribución de un programa.

Un gerente de horario al dar un seguimiento a sus producciones también tiene la responsabilidad de hacerlo en la parte administrativa y no permitir que haya pérdidas que puedan afectar a la empresa.

Desarrollar o tener ciertas habilidades son elementos claves en un gerente de horario, no solamente son necesarios los conocimientos, sino que se debe tener un cierto gusto por la televisión para poder monitorear casi toda la programación de TV Azteca, así como la de su competencia sin llegar a cansarse o fastidiarse para poder hacer sus reportes. Muchas personas que llegan a esta área terminan por irse, ya que para ellos no existe pasión ni gusto por la televisión.

Poseer cualidades de un líder y tener don para las relaciones públicas hace que el gerente de horario pueda involucrarse con todas las áreas que le competen, pero también transmite el sentido de autoridad que requiere para hacer los cambios que se piden para una producción. Un gerente que no sabe manejar situaciones que en un momento dado pueden crear conflictos entre productores a la larga no se legitimará como la persona que tiene la suficiente autoridad al igual que un director de horario.

La capacidad para trabajar bajo presión es básica, al igual que ser pro activo y tomar decisiones. Este rubro es importante debido a que en todo medio de comunicación se labora bajo condiciones donde la información debe estar a tiempo y no existe el después ni el mañana para hacerlo. También se debe tener la habilidad para prever posibles obstáculos y dar sus soluciones.

Esto último no solamente se hace de manera aislada, sino que también se requiere de trabajar en equipo para encontrar conjuntamente soluciones y proporcionar ideas, cuando se deduce que pronto se tendrán problemas.

Por último es necesario tener cierta creatividad para proponer a los directivos nuevas formas para vender, aunque muchas veces no se pueden establecer otras formas, porque la empresa ya las ha diseñado de acuerdo a sus lineamientos o estrategias de la empresa.

RECOMENDACIONES PARA PROBLEMAS ESTRUCTURALES

Los problemas a continuación son cuestiones que no se resuelven con la propuesta de Perfil, pero como se presentaron en el diagnóstico, se generaron sugerencias y recomendaciones para ser solucionados dentro de la propuesta para el perfil de Gerente de Horario.

Problema No 1

Continuos cambios inesperados de la programación.

Recomendación: Es necesario que dentro del área de programación se creen estrategias de planeación para el ciclo de vidas de los programas a futuro. En esta planeación deben involucrarse tanto los productores como los gerentes y directores de programación para poder diseñar el perfil del programa y a que segmento de la población es el objetivo. La integración por ambas partes tanto de la fábrica de entretenimiento (producción) como de programación hará que se tenga una meta en común para poder mantener un producto fuerte frente a su competencia y así evitar los continuos cambios

Problema No 2

Falta de capacitación para los empleados del área de Mercadotecnia y programación antes de ingresar y durante su estancia.

Recomendación: Es necesario que la empresa cree una infraestructura de capacitación y done una parte de su presupuesto para dar cauce material a los cursos de capacitación e inducción a los que trabajan y otorgar financiamiento al departamento de reclutamiento para que se encargue de la capacitación y coordinación con los concedores de las áreas. Además es necesario que se desde el Departamento de Reclutamiento y selección se tenga un perfil definido para el área y si el aspirante cubre con los requisitos, habilidades y conocimientos.

Problema No 3

No existe un manual u objetivos de la empresa donde se dicte específicamente que puntos deben corregirse en una producción.

Recomendación: Se debe tener una creación de cursos donde se capacite y jerarquice al personal sobre lo que se tienen que hacer, y al respecto del gerente de horario indicar su nivel de especificidad para desarrollar su trabajo. Estos dos elementos se pueden hacer a través de que el propio gerente diseñe los cursos y el mismo establezca lo que se requiere para hacer el trabajo y delimita lo que hace a distinción de los demás.

El área de programación debe pedir y cubrir puntos de conocimientos básicos de Mercadotecnia, producción (iluminación, escenografía, conducción, edición, entre otros)

Problema No 4

No existe un perfil adecuado para la actividad, el personal se conforma de personas provenientes de otras carreras o áreas (mercadotecnia, administración, sociología y comunicación).

Recomendación: Desde el departamento de recursos humanos se debe definir y establecer que conocimientos requiere el área de programación. Invariablemente se tiene que tener personal experto y capacitado en el área de comunicación y producción con conocimientos básicos de Mercadotecnia para poder crear estrategias para el producto que se transmite al aire. Personas que provengan de otras carreras no pueden hacer una crítica profunda de lo que es un producto comunicativo, en este caso, los programas que se transmiten diariamente.

Problema No 5

Falta de actualización de datos del sistema Media Quiz (IBOPE) para elaborar a tiempo Los reportes de Los perfiles de audiencia.

Recomendación: Buscar otro tipo de programa o sistema alternativo al Media Quiz que proporcione los datos con una semana de diferencia. Otra alternativa para

solucionar esta limitante es que el mismo departamento de Investigación de mercados de la empresa cree una base de datos actual con los resultados que ellos reciben diariamente y proporcionarlos al área de programación

Problema No 6

Procedimientos burocráticos que impiden la adquisición inmediata de herramientas de trabajo como computadoras, videocassetas y sistemas de consulta como Matfilm (registro y sinopsis de películas disponibles en el canal) y Business object (consulta de ventas por programa)

Recomendación: Se sugiere que la empresa proporcione de la manera más inmediata las herramientas que son de vital importancia para el empleado y para poder desarrollar su trabajo. Los procedimientos burocráticos atrasan dichas tareas y crea contratiempos en el área, el trabajo no fluye y crea conflictos entre el mismo equipo de trabajo, ya que se tiene que compartir una sola computadora para dos o tres trabajos y los tiempos de cada uno se limitan.

En cuanto a sistemas de consulta como Matfilm y Business objects, es necesario que se actualicen o se automaticen, ya que muchas veces al hacer una consulta no se encuentra disponible o funcionando o lo que proporciona no está al día.

El departamento de Soporte Técnico requiere que revise nuevamente sus programas y hacer cambios oportunos a los que sean necesarios.

3.4 CONSIDERACIONES FINALES

En este capítulo hemos podido observar que las deficiencias de un gerente de horario provienen desde la selección que se realiza en el Departamento de Recursos Humanos, no se establecen conocimientos fundamentales, mucho menos habilidades ni utilización de herramientas para la selección del Departamento de Mercadotecnia y programación.

El gerente de Horario carece de credibilidad ante los productores por su falta de capacitación. ya que en la mayoría de los casos , el gerente desconoce el lenguaje televisivo y los puntos de vista que ofrece se queda a nivel de público espectador y no obedecen al especialista que debiera ser.

Esto nos lleva a plantear que el gerente de Horario debería ser una persona con una trayectoria comprobada en el campo de la televisión y Mercadotecnia.

Todo esto influye y se refleja en pantalla donde podemos ver una programación cambiante, donde los programas no funcionan y no se encuentra una manera de solucionar las deficiencias que estos presentan en cuanto a la imagen y contenido.

Es preocupante que después de 4 años de la creación de un área donde supuestamente se iban a "concretar" conceptos de mercadotecnia y programación, aún no pueda encontrar la manera de funcionar adecuadamente y de buscar el personal calificado o preciso para desarrollar las labores que se encomiendan.

Es necesario que si se quiere tener una programación digna de el auditorio y cumpla con sus objetivos establecidos como empresa comience por otorgar y crear una serie de capacitaciones para el área de Mercadotecnia y programación, que es parte medular de TV Azteca.

En el siguiente capítulo se hará una reflexión sobre la importancia y la relación que se ha dado en la formación académica profesional de la Gerente de Horario , así como su actividad profesional. Esto servirá como pauta para ahondar sobre las aptitudes y conocimientos que demanda el mercado laboral, la preparación que recibe el profesionista durante su estancia en la Universidad, cuales han sido sus logros, limitaciones, y que es susceptible de ser mejorado.

El objetivo de este capítulo es reflexionar sobre la importancia y relación que se ha dado entre la formación académica y la profesional de una gerente de horario en TV Azteca.

En los capítulos anteriores se abordó la actividad del gerente de horario, así como sus problemas y limitaciones que se enfrenta en el quehacer diario. El diagnóstico nos llevó a elaborar un perfil de gerente de horario para una mejor realización de actividades en dicha área.

La creación de un perfil que permita realizar las correctas funciones dentro de una empresa televisiva, conlleva a preguntarse si todos estos conocimientos, habilidades y herramientas propuestos parten de la formación académica, es decir dentro de las aulas universitarias.

Se describirá en este capítulo en primera instancia las aportaciones y formación que da la Universidad a los estudiantes de Periodismo y Comunicación Colectiva para su desempeño en el campo de trabajo, así como las limitaciones o carencias que se tuvieron.

Además se harán un serie de propuestas para tratar de ampliar o mejorar el programa de la Carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva en la ENEP Acatlán de acuerdo a la experiencia profesional.

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

El egresado de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva de la ENEP Acatlán adquiere los conocimientos generales del estudio y del proceso de la comunicación y cómo afecta ésta en nuestro entorno.

A partir de ello, el entonces estudiante aprende a analizar, criticar y a conocer el papel que juegan los medios de comunicación a través de la teoría y aunque no

se llega a un total dominio o profundizar en cada materia, esto es a la vez suficiente para que el alumno tenga una visión global.

El alumno va adquiriendo habilidades para obtener y desarrollar la información (tales como investigaciones y reportes) ser capaz de sintetizar una nota, entender la esencia de la noticia. También se desarrolla el sentido de la investigación y de la crítica, pues como futuro profesionista de la comunicación y sobre todo del periodismo tiene la obligación de escudriñar y no quedarse con una sola versión oficial de todo aquello que se le presente y también tiene la obligación de hacer denuncias o críticas.

Se crea el hábito de la lectura, dado que durante la carrera no se deja de retroalimentarse de periódicos, libros y revistas. Otro elemento es la práctica de la observación o apreciación en cuanto a programas televisivos, cine, fotografía, esto con el fin de tener una amplia cultura en la comunicación visual.

A pesar de que todos los egresados de la carrera de Periodismo y Comunicación tienen los mismos conocimientos, es hasta el séptimo semestre donde se distingue por la preespecialización.

En particular, el alumno que elige los medios electrónicos tiene un especial énfasis en la elaboración y adaptación de guiones, lo cual supone que se trabajará particularmente en el área de Televisión o radio, pues todo es llevado a la práctica en los talleres de dichas materias. Sin embargo, no siempre se llega a trabajar en medios electrónicos, pero el alumno si es capaz de desarrollarse y adaptarse a otro entorno laboral.

Se aprende en los últimos semestres a trabajar en equipo y bajo presión constante, tener agilidad y rapidez para obtener información, hacer labor de mediador con los compañeros, pues muchas veces se perdían horas tratando de

llegar a un acuerdo. Esta habilidad de mediar se repite dentro del campo laboral sobre todo cuando se trabaja en equipo, donde las personas trabajan por un fin común. En este caso esta habilidad ayuda dentro de una televisora.

Aun cuando se tienen las habilidades o conocimientos, estos se dificultan o toman cierto tiempo para concretarse o aterrizar dentro de una empresa, debido a que todas las teorías o conceptos no logran adecuarse a los intereses de una empresa.

4.2 APORTACIONES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL.

Una de las aportaciones que da la Universidad Nacional Autónoma de México dentro de la formación profesional en la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva es la formación humanista. Se entiende por humanista todo aquello relacionado con la sensibilidad, la ética, el compromiso y la responsabilidad.

Es importante resaltar esta formación, pues aun cuando empezamos a vivir un nuevo siglo donde la revolución tecnológica ha despuntado y lo primordial para algunas empresas es saber manejar Internet o aparatos sofisticados, la Universidad nos da las bases para el desarrollo intelectual y social del individuo.

La computadora y demás artículos tecnológicos son nuestras herramientas para plasmar las ideas y los conocimientos y mejorar el trabajo cotidiano.

Al hacer una reflexión sobre las aportaciones que deja la Universidad Nacional Autónoma de México, me lleva a recordar la experiencia en el salón de clases donde la participación, crítica y opinión tanto de los alumnos como maestros era vital para la formación.

En un gerente de horario de TV Azteca, esta imagen se vuelve a retomar, pues en el nivel profesional, la participación de productores, administradores y gerentes

del área de programación y Mercadotecnia en juntas lleva a discutir y a discernir sobre los aspectos que mejoran la calidad del producto o programa televisivo que se ofrece a un público. El egresado de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva tiene que ser capaz de crear y vender su propio discurso entre la gente de televisión, o mediar entre las partes de producción y administrativas. Es aquí donde se demuestra el grado de competitividad del profesional.

Otra aportación importante es la habilidad o capacidad de analizar y sintetizar que se adquiere durante los 4 años y medio en las aulas y en materias específicas.

En el desempeño laboral y en especial para el gerente de horario que algunas veces debía de realizar reportes sobre el contenido de programas de entretenimiento y en algunas ocasiones sobre telenovelas, en dichos reportes se tenía que decir de manera breve y concreta los resultados, esto partía de la observación, análisis y crítica.

En el quehacer diario de un gerente de horario, la crítica en los reportes a las telenovelas de Azteca 13 también son una habilidad o aprendizaje adquirido en el proceso de formación profesional.

Durante los semestres donde se imparten Columna y crítica, adaptación de textos literarios, entre otros, el alumno aprende o trata de criticar los hechos que se presentan o la estructura de un libro, novela, y filmes. Se aprecia en donde se encuentran los puntos climáticos, el perfil psicológico de los personajes y la trama central.

Todo esto sirve para crear reportes completos de las telenovelas para el área de programación, el cual se encarga de analizarlos nuevamente y exponerlos ante los directivos de las denominadas "fábricas de entretenimiento" como los son Azteca Novelas (antes Azteca Digital) y Argos, principales productoras de las telenovelas de TV Azteca.

Cabe señalar que sin ninguna preparación previa dada por la compañía, este trabajo se podía realizar gracias a los conocimientos académicos adquiridos

Sin duda estas fueron las principales aportaciones de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Campus Acatlán, sin embargo, así como la carrera tiene aportaciones en el egresado, también se tienen limitaciones que a continuación se abordarán.

4.3 LIMITACIONES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

Durante la carrera de Periodismo y de Comunicación Colectiva, el alumno se encuentra con pequeños obstáculos que en un futuro se convierten en piedras al comenzar su labor de profesional.

El egresado de la Carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva egresa con una amplia visión de diferentes teorías y corrientes de la comunicación en su cabeza, pero al enfrentarse en el mundo laboral, esas teorías no aterrizan o se concretan en una empresa televisiva como lo es en TV Azteca.

Si bien la Universidad ofrece una pre-especialización que comienza en el séptimo semestre hasta el noveno (según el plan de estudios que cursé entre 1992-1996), no es garantía de éxito para conseguir trabajo, porque la especialización que ofrece está muy alejada de la práctica y los conocimientos que se ofrecen son muy generales, no profundizan en las necesidades reales del campo de trabajo.

La empresa de Salinas Pliego marca una concepción distinta de lo que es la televisión, no como nosotros los egresados de Periodismo y Comunicación la aprendimos en las aulas, esto quiere decir que para TV Azteca su principal objetivo es vender y mantener anunciantes y no le interesa ser un factor de cambio y desarrollo para la sociedad mexicana.

TV Azteca marca la televisión como una manera de oferta y demanda, venta y consumo a través de la Mercadotecnia, y este patrón se ha extendido en la televisión comercial.

Sin caer en discusiones si es buena o mala, es importante resaltar que también los comunicólogos están tomando parte en la parte administrativa de la televisión y no solamente en la parte protagónica de las producciones.

En lo personal, en mi labor como gerente de horario, era necesario tener conocimientos básicos de Mercadotecnia, y posiblemente se diga que esto no es necesario para el alumno de Periodismo y Comunicación Colectiva, ya que se puede aprender en curso y diplomados, o en la practica diaria, pero esto ultimo nos lleva a ser técnico de la Mercadotecnia que aprende a dar los pasos de una forma mecanizada.

Por ello, es importante que la Universidad ofrezca materias mas cercanas a nuestra realidad o se amplíen más las prácticas profesionales para dar una visión real a los futuros periodistas y comunicólogos. Es importante conjuntar la teoría con la práctica.

Al enfrentarse en un campo tan competitivo como lo son los medios de comunicación electrónicos y en especial en la Televisión, el profesional se encuentra que debe tener desarrollado su sentido de liderazgo y competitividad.

Es necesario que tanto el personal docente y alumnos aprendan a exigirse a si mismos, en la medida en que se exige a nivel académico, también se fomenta la competitividad, cultivar los conocimientos y crear una persona mediadora y líder, no sólo en el campo profesional de la comunicación, sino en las demás carreras impartidas por la Universidad Nacional Autónoma de México.

4.4 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL

Cada año egresan cientos de estudiantes de diferentes Universidades y escuelas técnicas en Periodismo y Comunicación y aunado con la poca oferta de trabajo, hace que prácticamente sólo algunos alcancen a conseguir un puesto dentro de los medios de comunicación.

A pesar de esta realidad, es necesario que exista una especialización en los egresados de la carrera de Periodismo y Comunicación colectiva para sobrevivir en el campo laboral.

La especialización partiría de las demandas de los distintos medios de comunicación en México, llámese electrónicos, impresos o publicidad. Las materias deben ser las apropiadas para cada área que elija el futuro profesional de la comunicación. Para ello, se necesitará de un personal docente altamente calificado y que tenga la teoría y la práctica perfectamente dominada.

Además de tener las materias especializadas en el área de comunicación, también recomendaría incluir materias enfocadas a la administración de una empresa o de Mercadotecnia.

Esto no quiere decir que se olvide que se es alumno de Periodismo y Comunicación, pero toda empresa de comunicación también necesita de personas que manejen y comprendan su parte administrativa o el área de mercadotecnia, ya que estas áreas ahora son trabajadas por comunicólogos y poco se sabe de ello.

Además se recomienda que se sigan otorgando las prácticas profesionales para que el alumno se dé cuenta de la realidad del campo de trabajo que le espera.

4.5 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

En la elaboración de esta Memoria del Desempeño Profesional y a través de ella se han dado una serie de sugerencias y recomendaciones para mejorar la actividad profesional con base a los conocimientos adquiridos en la formación académica, aunado con otros.

También parte de las empresas de los medios de comunicación o relacionadas al área que ofrezcan campos de oportunidad a los estudiantes universitarios, para conocer a fondo y en realidad lo que se espera del egresado.

Una vez dentro de una empresa, es necesario que ésta brinde la oportunidad de proporcionar capacitación adecuada y enfocada a las áreas que le competen.

En el caso del gerente de Horario de TV Azteca, se tiene los elementos de comunicación suficientes para llevar a cabo su labor en reportes de programación, pero se necesita que además se le capacite en función de la Mercadotecnia, para poder conjuntar ambas partes.

4.6 CONSIDERACIONES FINALES

La importancia de realizar la Memoria profesional, hace posible que se analice, reflexione y sobre todo que se proponga un perfil para mejorar la actividad profesional con los conocimientos, habilidades y herramientas. A partir de un análisis de educación y conocimientos que ha brindado la Universidad Nacional Autónoma de México

Uno de los propósitos de la memoria profesional es compartir la experiencia con los futuros egresados de la carrera y hacer conscientes en la necesidad de especialización que día con día la comunicación exige y por lo tanto el

LA FORMACIÓN Y LA PRÁCTICA PROFESIONAL

profesionista deberá preocuparse por complementar su formación universitaria con cursos y talleres externos al programa de la carrera

Por otro lado, la memoria del desempeño profesional trata de proponer un perfil adecuado para aquellos que ingresan a una televisora y cuales serían los conocimientos y conceptos se deben tener. Así los estudiantes podrán tener una visión real de cómo se trabaja y anticipar o prever lo que depara en un futuro

CONCLUSIONES

A través de esta memoria del desempeño profesional se han mostrado los límites o carencias con las que se enfrenta el profesional de Periodismo y Comunicación Colectiva en los medios electrónicos (en este caso como "Gerente de Horario en TV Azteca), y también se han señalado los aciertos que se tiene en cuanto a la formación profesional.

El papel que desarrolla un "Gerente de Horario de TV Azteca" es muy importante para una empresa televisiva, por ello es indispensable que el universitario tenga los conocimientos básicos de esta parte de hacer televisión que en la mayoría de los casos se desconoce y es muy necesario para lograr una buena estrategia en la programación de un canal.

Para ello es necesario replantear y hacer nuevas propuestas en la programación, y esto se logra a través de una formación crítica como la ofrece la Universidad Nacional Autónoma de México y también de renovar los planes de estudios, incorporando materias de mercadotecnia y publicidad, o algunas otras que permitan desarrollar las capacidades del alumno, sin descuidar la esencia o el eje de los estudios de Periodismo y Comunicación.

Es necesario que las diversas empresas del país se acerquen a la Universidades que exista una retroalimentación e intercambio de ideas entre ambas, que redunden en una colaboración mutua que beneficie al desarrollo del país. No se trata de crear profesionales a la medida de las empresas, sino de generar las condiciones que proporcionen a la educación pública independencia y autonomía política y económica.

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

- Ander-Egg Ezequiel. **Técnicas de Investigación Social**. Humanitas, Buenos Aires 1990
- Baena Paz, Guillermina. **Instrumentos de Investigación**. México, Editores Mexicanos Unidos, 1981, 1990 p.p
- Coca ,Cesar. **Modelos de los Medios de Comunicación Social**. Bilbao, Servicio Editorial del País Vasco 1998, 196 p.p
- D' Aprix Roger. **La Comunicación para el Cambio** . España, Granica, 1999, 204 p.p.
- Everett M., Rogers. **Comunicación en las Organizaciones** . México, McGraw-Hill, 1980, 216 p.p
- Fernández Collado Carlos. **La Comunicación Humana**. México, Alianza Editorial, 1994. 501 p.p.
- Mendieta Alatorre, Ángeles. **Métodos de Investigación**. México , Porrúa, 1996, 306 p.p.
- Ramos Padilla, Carlos. **La Comunicación**. México, Trillas, 1998, 75 p.p.
- Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. México, Prentice-Hall Hispanoamérica 1987, 566 p.p.
- Robbinson Edward J. **Comunicación y Relaciones Públicas**. México, CECSA, 1985, 666 p p
- Rojas Soriano Raúl **Investigaciones Sociales**. México, Plaza y Valdés, 1995, 274 p.p.

- Revista Proceso No 850 y 873
- Revista Época No 44 . 6 de abril 1992
- Material Informativo del Departamento de Mercadotecnia y Programación

INTERNET

- www.tvazteca.com.mx

ANEXOS

**TESIS CON
 PALLA DE ORIGEN**

PERSONAS	DEFINICION DE UN GERENTE DE HORARIO	PROBLEMAS Y SOLUCIONES EN EL TRABAJO	CONOCIMIENTOS QUE REQUIERE UN GERENTE DE HORARIO	HABILIDADES	TIPOS DE HERRAMIENTAS QUE FACILITAN LA LABOR	LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS QUE SE CUMPLEN	ES NECESARIO ACTUALIZARSE Y EN QUE AREAS	QUE TIPO DE CAPACITACION NECESITA UN GERENTE DE HORARIO
Dulce Maria Guzman Saavedra	La persona responsable de un bloque de horario con sus diversos programas	Miopia de los altos directivos para escuchar y entender la problematica a la cual se enfrenta los diversos productos o programas. La solucion no depende de mi	Basicos de Marketing	*Interes y gusto por la television *Liderazgo *Pro activo *Paciencia *Toma rapida de decisiones *Diplomacia	*Television *Videocasete *Computadora *Sin embargo no se tiene acceso a programacion internacional necesaria	Si debido a la experiencia obtenida en 5 años	Si *Produccion *Relaciones Publicas *Nuevos proyectos	Si Capacitacion, conocimientos de rating, audiencia, hábitos y costumbres etc Computacion
Marcela Guza Treviño Gerente de Horario	Persona encargada de llevar el control de los programas que aparecen en el horario al que pertenecen. Esto es llevar los reportes del rating share, composicion de audiencia, control de calidad al aire, finanzas, retroalimentacion y solucion de problemas a productores con respecto a la presidencia del canal.	*Falta de comunicacion *Duplicacion del trabajo en distintas areas *Dificultad para conseguir la informacion necesaria *Los cambios de ultima hora en general se solucionan planteando el problema a los superiores y posteriormente llegando a un acuerdo entre las partes involucradas.	*Comunicacion *Mercadotecnia *Relaciones Publicas *Produccion *Computacion	*Organizarse *Saber relacionarse *Rapidez *Concentracion	*Computadora proporcionada la empresa *Software necesario para las actividades Deberia de haber capacitacion especifica para unificar los criterios de cada gerente	*No siempre	Falta mas contacto o conocimiento de proyectos televisivos que se trabajan en otra parte del mundo	Si, primero en definir que hace exactamente el gerente y luego capacitando de acuerdo al genero televisivo que lleva

Mireya Cid Jurado Gerente de Horario Prime Time	El responsable de lograr que los objetivos de los programas a su cargo se realicen de manera optima. Detecta fallas y aciertos en la calidad del programa en venta, costos y contribucion. Aportar propuestas viables para mejorar e incrementar el rating.	Los problemas ocasionados por falta de informacion oportuna. Al fluir la comunicacion puede evitarse errores en pantalla que debe prevenirse y solucionarse de manera inmediata y certera.	*Bases de Mercadotecnia *Conocimientos de comunicacion. *Lenguaje Televisivo *Creatividad y creatividad *Analisis y redaccion *Bases de Inglés	*Facilidad de relacionarse. *Capacidad de sintesis y redaccion *Trabajo en equipo *Capacidad para trabajar bajo presion *Capacidad para solucionar problemas	Proporciona la computadora con diferentes programas que facilitan la informacion. *La facilidad para trabajar en equipo con distintas areas del canal. *Deberia haber facilidad para conocer programas en diferentes paises.	En un 50 % Existe la computadora. Sin embargo, faltan sistemas que logren optimizar la comunicacion entre otras areas. No hay planes de capacitacion ni elementos de reconocimiento y motivacion. Las evaluaciones no reflejan la capacidad y profesionalismo de los empleados. No hay organizacion.	La capacitacion continua permite actualizarnos y aportar ideas nuevas y creativas. *Mercadotecnia *Analisis de contenido *Lenguaje visual (television) *Administracion *Idiomas *Visitas a otros canales de TV afines.	Deben darse los conocimientos básicos de la informacion que se utiliza constantemente. Debe capacitarse para definir los objetivos de nuestro trabajo y evitar duplicar funciones o hacer tareas innecesarias.
Jose Moreno Azurmendi	Es el encargado de mantener la pantalla lo suficientemente atractiva para el público, realizando observaciones y sugerencias de los puntos a mejorar en cuanto a produccion, comercializacion, continuidad y contenido de cada uno de los programas.	En situaciones en que el contenido del programa no este de acuerdo al perfil del público que nos dirigimos. Se resolvieron con juntas con la produccion donde se explicaba el problema y se corregia. Bajo rating. Se realizo una estrategia de promocion para apoyar y dar a conocer el contenido del programa.	*Produccion de TV *Mercadotecnia	*Planeacion de Estrategias *Capacidad de desarrollo de estrategias de promocion, programacion, ventas y posicionamiento.	*Facilita la empresa informacion financiera, informacion de audiencia TV y videocassetera PC.	Si	Es necesario trabajar en equipo en las diferentes areas para lograr un fin común y creativas de comunicacion abierta y rapida.	Si, sobre produccion de TV, mercadotecnia y ventas.

Victor Franco Ramirez Gerente de Horario Prime Time	El puesto consiste principalmente en encontrar, proponer y dar seguimiento a los programas que se presentan o presentaran en Azteca 13	Los principales problemas han sido con la gente de producción de los programas a mi cargo, ya que no proporcionan la información necesaria en una forma rápida. Muchas veces mi trabajo no trasciende, no se toman en cuenta mis acotaciones.	Debe tener estudios profesionales conocimiento del área de mercadotecnia, producción y de análisis literario. También manejo de PC y paquetería de Windows	Contar con creatividad y criterio	Básicamente una computadora, un televisor, una video grabadora, un teléfono. Eso es suficiente para realizar mi trabajo	Si	En el área de computación	Si principalmente en como esta organizada la empresa para saber exactamente como funciona y esta organizada
Marisol Zamudio Gerente de Horario	Persona encargada de analizar y evaluar las oportunidades de audiencia y venta que puede tener un programa y horario de televisión	Falta de estrategia para el ciclo de vida del programa. Falta de comunicación de objetivos de la empresa con objetivos de productor. Se han solucionado estableciendo un analisis y evaluación del programa desde el punto de vista del anunciante, audiencia y finanzas. Estableciendo comunicación	Televisión Mercadotecnia Administración	Capacidad de negociación. Relaciones personales Capacidad de análisis	Debe de haber una capacitación continua sobre todo en producción y sistema para monitorear televisión interaccional	No al 100 por ciento	Solo en producción	Si por lo menos como asistente para conocer el negocio de la televisión y ubicar la competencia

		directa con los productores para mejorar						
Adrian Garza Rascón	Una persona con mucha responsabilidad, importancia en sus funciones y con un alto grado de inteligencia, carácter, responsabilidad, y conocimientos de medios en general	A continuos cambios de horario en la programación habitual, tanto internamente como de la competencia, y a situaciones externas sociales que transforman de algun modo el curso de la transmisión del programa.	Conocimientos de medios en general (radio, impresos, TV). Mercadotecnia Planeacion estrategica Investigación de mercados. Terminología básica de medios Administración y presupuestos.	Inteligente Objetivo Rapidez Trabajar bajo presión. Abierto a cambios y reacción oportuna con rapidez eficacia y eficiencia, etc	La empresa proporciona elementos como papelería, impresoras, PC, teléfonos, fax, sistemas de medios, sistemas de planeación de medios presupuestos internos.	Lo único que afecta el desempeño del trabajo es la mala comunicación interna y falta de organización	Si en: Finanzas (costos y presupuestos) Mercadotecnia Medios (TV, radio, impresos) Investigación de Mercados Planeación estrategica.	No necesariamente porque los conocimientos se adquieren sobre la marcha para desempeñar el puesto. Sin embargo, son necesarios cursos sobre producción en TV medios (actualización), cursos sobre dirección y liderazgo.

PERSONA ENCUESTADA	PREGUNTA: ¿Cómo debería ser la labor de un gerente de Horario y que actividades específicas debe desempeñar?
Dulce María Guzmán Saavedra.	<p>Gerente es responsable desde la idea del programa, así como su lanzamiento al aire, su mantenimiento y cierre del ciclo del mismo.</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto, audiencia a la que va dirigido, estudio de horario, promoción (pauta, prensa, radio) Desarrollo de campaña publicitaria, estudio de Rating, análisis de audiencia. ✓ Proyección de la contribución, rating, valor de inventario, costos y ventas. ✓ Búsqueda de Product Placement.
Marela Garza Treviño	<p>Debería tener mayor poder de decisión y acción.</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser un equipo con el director de Horario ✓ Plantearse metas fijas en tiempos determinados ✓ El cumplimiento de los resultados.
Mireya Cid Jurado	<p>Actividades específicas y concretas que permitan obtener la información necesaria para tomar decisiones y prever soluciones a problemas inesperados en la programación al aire. Esto es enfocado a mejorar la calidad, apoyar el rating, incrementar ventas, bajar costos y obtener la contribución esperada.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis, planeación, organización, tomar decisiones, aportar ideas creativas, evaluar continuamente, resultados objetivos.

José Antonio Moreno Azurmendi	<p>Debe ser proactivo, es necesario que se realice:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes estratégicos de programación ✓ Análisis completos de la competencia ✓ Realizar estrategias para lograr un posicionamiento positivo de cada programa hacer proyecciones de ventas ✓ Propuestas para nuevos programas.
Victor Franco Ramirez	<p>El gerente debe ser el dueño de su proyecto, debe tener decisión sobre él, debería tener contacto con todas las áreas y tener la decisión y el poder necesario para pedir cambios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento de Rating, share y contribución. ✓ Análisis de proyectos y guiones ✓ Análisis de contenido y producción previa salir al aire.
Marisol Zamudio Reyes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener un contacto absoluto con los programas a su cargo. ✓ Basado en investigación de mercados desarrollar estrategias para la mejora del programa ✓ Detectar oportunidades de audiencia y venta. ✓ Estar pendiente de los aciertos y problemas de la competencia para desarrollar un plan que pueda mejorar el rating (ejemplo: cierre de novela, falta de credibilidad, etc)
Jorge Adrián Garza Rascón	<p>Estar al tanto de toda planeación, dirección y control de horario encomendado e involucrarse directamente con la gente de producción de programas, mercadotecnia y ventas.</p>