



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

***ESTUDIO DE CASO: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
TELEVISA DEPORTES A PARTIR DE LOS PROCESOS DE
COMUNICACIÓN INTERNA***

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA:
KARLA AUSENCIA QUEZADA GONZÁLEZ

ASESORA: PROFRA. ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTINEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Reconocimientos

“Una vez despertado, el pensamiento no vuelve a dormir” –Carlyle

Son tus espacios dedicados a la Crítica, al Debate y a la Generación del Conocimiento los que te engrandecen y fortalecen como la Universidad más grande de México y Latinoamérica.

Heredas a tus egresados la Sapiencia y Razón con los que debemos honrarte y defenderte.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, mi Alma Mater, así como a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, la oportunidad que me brindaron al abrirme sus puertas y convertirme en Universitaria.

Me encuentro respaldada por su Historia y Excelencia.

Mi reconocimiento y admiración a mis Profesores, quienes compartieron conmigo sus conocimientos y experiencias. Gracias por el empeño y esmero invertidos en mi formación académica y por enseñarme los caminos que dirigen al triunfo y a la superación.

A la profesora Alejandra Cabrera por la enorme paciencia y destacada labor que tuvo en este proyecto. Por confiar en mí, por apoyarme y guiarme durante estos meses.

Especialmente agradezco al Dr. Francisco Peredo Castro por la pasión y amor con las que se entrega a la docencia y a la investigación, por esta su Alma Mater.

Todo lo que soy se lo debo principalmente a ellos:

“El amor lo puede todo” –Virgilio

A mi más grande ejemplo a seguir, mi Madre (q.e.p.d) dueña de un gran corazón, el cual fue mi hogar y escuela. Me enseñaste las lecciones más importantes y difíciles de aprender: Las de vida.

Gracias por tu amor eterno, por tu entrega total como madre; por tu valor, perseverancia y entereza como mujer en los momentos más difíciles, los cuales enfrentaste sin reproche alguno. Ni ésta, ni otras vidas, me alcanzarán para agradecerte el haberme traído a la vida, pero sobre todo el haberme amado.

A mi Padre por su amor y cariño. Porque gracias a su paciencia y a sus francos consejos, he podido alcanzar grandes logros en mi vida.

Tu carácter fuerte y firme han guiado cada uno de mis pasos. Mis proyectos y sueños no solamente los compartimos, sino que los hiciste tuyos y como buen padre que has sido y eres, trabajas por hacerlos posibles. Gracias por que nunca has dejado de estar a mi lado.

A mis hermanos:

Gerardo: Has sido una influencia positiva en mi vida. Siempre te escucho atentamente y aprendo de lo que dices y de lo que callas. Y muestras pocas, pero profundas charlas, me han guiado y alentado a lo largo de mi vida personal y académica. Por siempre mi admiración y amor.

Marco: Te agradezco, el haberme enseñado que la nobleza y sencillez, son cualidades muy difíciles de encontrar en todas las personas, únicamente las poseen aquellas de gran corazón como tú, quien sin miramientos ayuda, comparte y entrega.

Carlos: Gracias por enseñarme a nunca perder el sentido del humor, a pesar de las vueltas que da la vida. Y también, a mantener siempre la esperanza de un mañana mejor.

A mi tía Paty, por tu presencia en mi vida, por escucharme, ayudarme y aconsejarme como amiga. Pero sobre todo, por procurarme, amarme y quererme como hija.

A mis tíos Celia Orozco, Antonio Quesadas, Piedad Orozco y Roberto Romero; les agradezco su apoyo y cariño a lo largo de mi vida.

Mi gratitud a la Familia Aguilar Flores, por compartir conmigo momentos felices, pero más aún, por ayudarme en los difíciles. Nuestra relación ha creado un fuerte lazo de cordialidad, confianza, pero sobre todo de familiaridad. Muy en especial a la señora Rosa Elena.

Dessiré, que te puedo decir a ti; quien me conoce desde hace tanto tiempo, quien me ha escuchado atentamente y me ha abierto su corazón y su casa. Hemos crecido juntas y aprendido la una de la otra. Desde hace mucho dejaste de ser mi amiga, para ser mi hermana.

A mis amigas y amigos:

"Los momentos más felices que mi corazón conoce son aquellos en que derrama su afecto sobre unas cuantas personas estimadas" -Thomas Jefferson

Diana: Agradezco estos años juntas, en los cuales hemos vivido y compartido momentos memorables de los que también aprendimos. Me has enseñado a mantener siempre la esperanza de un mañana mejor.

Olí: De ti aprendí a aprovechar las pocas segundas oportunidades que te presenta la vida. Tu sencillez y humildad te hacen una persona extremadamente sensible y humana. Gracias por tenerme presente en tu pensamiento, aún en la distancia. Espero seguir contando con tu sinceridad, con tu sonrisa y que sigamos compartiendo ideales. Además de más capítulos de Friends (aunque sean repetidos) me consuela el hecho de que siempre habrán más series que compartir contigo.

Liz: Una de las personas mas ocurrentes que están a mi lado. Tu risa y sentido del humor, me han ayudado a no tomar las cosas demasiado en serio, sobre todo aquellas que no valen la pena. Sin embargo, cuando el momento lo requiere, se hacen presentes tu responsabilidad y dedicación. Admiro tu entrega como hija y como estudiante, aunque más aún, como la amiga que eres. Sé que seguiremos teniendo nuestras pláticas de fútbol, ya que con quién más las iba a tener.

Alma: Me has enseñado que todos podemos luchar y conseguir cualquier objetivo que nos hayamos trazado. Eres una amiga llena de virtudes, entre las que se encuentran tu franqueza, tu apoyo incondicional, la comprensión que nos tienes. Sé que puedo contar contigo en cualquier momento. Ha sido un placer disfrutar de tu aprendizaje en el volante, quiero estar ahí cuando seas la excepción de la regla.

Diana Berenice: Fuiste la primer persona con la que conviví en la Universidad, estuviste conmigo en momentos muy significativos para mí, y a pesar de todo, nunca dejaste de ser una de mis mejores amigas. Gracias por estar nuevamente aquí y por hacerme saber "que por éste camino no volveré a pasar".

Un especial agradecimiento a Tere Orduña, quien se ha comportado como una gran amiga, además de que me apoyó a lo largo de este proyecto.

Finalmente le agradezco a aquellas personas que han sido grandes amigos: Marco Miranda, Leny Mata, Daniel Reyes.

Mi amor, cariño y eterno agradecimiento a cada uno de ustedes. Espero que sigan a mi lado y que compartamos mis metas futuras.

Índice

	Páginas
INTRODUCCIÓN	7
 CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	 12
1.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?	12
1.2 COMUNICACIÓN EXTERNA	20
1.2.1 La Publicidad	22
1.2.2 Las Promociones	25
1.2.3 Las Relaciones Públicas	25
1.3 COMUNICACIÓN INTERNA	28
1.3.1 Comunicación Descendente, Ascendente y Lateral	29
1.3.2 Las Redes de Comunicación	32
1.3.3 Canales de Comunicación Interna	34
1.4 CONCEPTOS Y DEFINICIONES ¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL?	42
1.4.1 Características del Clima Organizacional	46
1.4.1.1 Características Personales	48
1.4.1.2 Características Estructurales	50
1.4.1.3 Características Organizacionales	50
1.4.1.4 Características Físicas	51
1.4.2 Modelo del Clima Organizacional de Likert	51
1.4.2.1 Clima Autoritario	53
1.4.2.2 Clima Participativo	53
1.4.3 Modelo de Clima Organizacional de Bowers y Taylor	54

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE GRUPO TELEVISA Y ORÍGENES DE TELEVISA DEPORTES

57

2.1	TELEVISA Y SU EXPANSIÓN INTERNACIONAL (ANTECEDENTES HISTÓRICOS)	57
2.1.1	Los cambios en Televisa	60
2.2	1997, EMILIO AZCÁRRAGA JEAN Y GRUPO TELEVISA	63
2.2.1	Televisa Multimedia	
2.2.1.1	Sistemas Satelitales	66
2.2.1.2	Editorial Televisa e INTERMEX	67
2.2.1.3	Editorial Clío	69
2.2.1.4	Televisa Radio	69
2.2.1.5	Televisa Networks	71
2.2.1.6	Fundación Televisa	72
2.2.1.7	Esmas.com	74
2.2.1.8	Audiomaster	75
2.2.2	Televisa	75
2.3	CREACIÓN DEL ÁREA DE DEPORTES	78
2.3.1	Vicepresidencia de Deportes y Eventos Especiales	80
2.3.2	Consolidación de Televisa Deportes	82
2.3.3	Logros y Metas de Televisa Deportes	90
2.4	CANALES DE COMUNICACIÓN EN TELEVISA DEPORTES	95

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TELEVISA DEPORTES

99

3.1	EL CUESTIONARIO COMO HERRAMIENTA PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TELEVISA DEPORTES	100
3.1.1	Cuestionario Escala de Recopilación de Información	102
3.1.1.1	Aplicación de cuestionarios	113
3.1.1.2	Interpretación resultados: Método Cuantitativo	116
3.1.1.3	Presentación y Graficación de resultados	120
3.1.2	Análisis FODA	137
3.2	Diagnóstico del Clima Organizacional en Televisa Deportes	146

CAPITULO IV: PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TELEVISA DEPORTES	151
4.1 PROYECTO DE COMUNICACIÓN PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TELEVISA DEPORTES	151
4.1.1 Establecer una Misión	153
4.1.2 Establecer una Visión	154
4.1.3 Establecer Objetivos Estratégicos y Proyectos Específicos	155
4.2 PROYECTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS EMPLEADOS	157
4.2.1 La creación de Espacios de Comunicación	158
4.2.2 Implantación del programa: El empleado del mes	163
4.3 PERSPECTIVA DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	165
 CONCLUSIONES	 168
 ANEXOS	 172
 BIBLIOGRAFÍA	 181

INTRODUCCIÓN

El ser humano es, un animal social que, para su sustento psíquico y aspectos fisiológicos, depende de la gente que lo rodea. Es decir, durante la mayor parte de su vida él juega un papel específico al ser integrante de varios grupos, los cuales se desarrollan a través de la actividad comunicativa, debido a que “el hombre, como ser racional, descubrió la necesidad de actuar en conjunto para desarrollar tareas que requerían una fuerza mayor a la de un individuo, recurrió entonces a la comunicación para coordinar las actividades de varias personas”¹ este proceso comunicativo lo ayuda a desempeñar varios roles, los cuales a su vez, le permiten sobrevivir e interactuar con otros seres pertenecientes a grupos sociales, los cuales van desde la familia, la escuela, el trabajo, etc.

Es así, que cuando el hombre se integra a una organización, lleva los dos factores mencionados en el párrafo anterior: en primer lugar conoce el proceso de comunicación. Por otro lado, desempeñará un rol específico dentro de la organización a la cual pertenezca.

Estos dos elementos son tomados en cuenta por las organizaciones, pues éstas fueron creadas para alcanzar fines concretos; ya sea económicos, políticos, sociales, culturales, etc. Sin tomar en consideración los medios a través de los cuales se consiguieran.

Uno de los principales medios de los cuales se valen las organizaciones es el del trabajo que desempeña el hombre, en un principio era a través de su fuerza física y posteriormente a través del desgaste mental.

Sin embargo, anteriormente, al individuo se le veía únicamente como máquina, la cual hacía un trabajo y recibían una paga por éste. Según la Teoría Clásica de

¹ Carlos Bonilla Gutiérrez. La comunicación función básica de las relaciones públicas, p.29

Frederick Taylor, el hombre se sostiene de supuestos racionales-económicos, lo que significa que actúa según sus propios intereses.

No obstante la validez que esta teoría llegó a tener durante gran parte del siglo XX; en la actualidad la implementación de la Comunicación Organizacional dentro de las empresas, así como los estudios e investigaciones de especialistas en dicha modalidad, han logrado crear y establecer una apertura por parte de las organizaciones, a favor del individuo, como: miembro, integrante, participante y pensante del organismo para el cual labora.

Desgraciadamente, la poca información y el escaso conocimiento de esta rama en materia comunicativa, hace difícil que organizaciones (de cualquier tipo) implementen programas de Comunicación, los cuales integren a los miembros de éstas a sus procesos de producción, así como también los hagan partícipes de sus objetivos y metas.

Uno de esos programas es el desarrollo de un Clima Organizacional favorable, el cual beneficie a los empleados, al momento de realizar sus tareas.

Uno de los objetivos generales planteados por esta investigación, es el de diagnosticar qué tipo de Clima Organizacional se desarrolla en el área de Televisa Deportes.

Para el diagnóstico, es necesario el planteamiento de objetivos particulares, tales como la identificación de la estructura organizacional del área, es decir, cómo se encuentra conformada.

Esa identificación, permitirá describir cómo se desarrolla el clima organizacional en el área. Además de distinguir cuáles son los factores que inciden y afectan el desarrollo de un clima organizacional favorable, o bien, desfavorable.

Antes de determinar el tipo de Clima y cuáles son los factores que intervienen en éste; es necesario establecer cuáles son los canales de comunicación utilizados por los integrantes del área; además de conocer la forma en la cual fluye la comunicación dentro de Televisa Deportes.

Los objetivos mencionados anteriormente, permiten la formulación de la siguiente hipótesis: La inadecuada selección en los canales de comunicación da como resultado dificultades en los procesos de comunicación, los cuales pueden incidir en el desarrollo de un clima organizacional desfavorable o inconveniente.

Es por ello, que esta investigación teórica-práctica se ha dado a la tarea de presentar a través de 4 capítulos, información referente a: *Comunicación Organizacional y al Clima Organizacional*; *La Historia de Televisa Deportes*, área seleccionada para el trabajo practico y finalmente la *Presentación de los Resultados del Trabajo de Campo*, así como las *Propuestas y Estrategias* pertinentes, las cuales den solución o prevengan los potenciales problemas que se puedan desarrollar.

El primer capítulo titulado *Comunicación Organizacional y Clima Organizacional*, presenta diversas definiciones de algunos autores especialistas en ambos ramos. De esta manera, las aportaciones de cada uno de ellos, logrará condensar en dos definiciones los elementos más significativos de ambos términos y se conseguirán así, dos conceptos globales, los cuales guiarán el resto del la investigación en forma teórica y el diagnóstico en forma práctica.

Previamente al diagnóstico del Clima Organizacional, se deben de presentar los aspectos básicos de la empresa que ha sido seleccionada para la cuestión practica. Para ello, el Capítulo II, titulado: *Antecedentes de Grupo Televisa y Orígenes de Televisa Deportes*, presenta el historial de la empresa de telecomunicaciones mexicana.

Dentro del segundo capítulo, se presenta información de Televisa Deportes. Dicha área, cuenta con historia y funciones propias, las cuales le otorgan algo de autonomía en su procesos organizacionales y por ende el desarrollo de un Clima Organizacional diverso al de otras áreas que integran dicho Grupo.

Por otro lado, el Capítulo III, titulado: *Diagnóstico del Clima Organizacional en Televisa Deportes*, está dedicado a toda la cuestión práctica, es decir, aplicación de los cuestionarios a una muestra representativa de los integrantes de Televisa Deportes.

Se cuestionarán 8 temas básicos: *Comunicación, Autoridad y Control, Empowerment o Responsabilidad, Motivación, Poder y Liderazgo, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo y finalmente Oportunidades de Desarrollo.*

A su vez, este capítulo contiene: la presentación, interpretación y graficación de los resultados. Finalmente, se realiza el Diagnóstico, el cual tiene sus cimientos en los cuestionarios aplicados.

El diagnóstico debe de responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de clima se desarrolla en Televisa Deportes?
- ¿Cuál es la tendencia que sigue?

El Diagnóstico del Clima Organizacional usará una metodología cuantitativa, la cual abarque los factores que impactan a la empresa, o en éste caso al área, la interpretación debe ser objetiva, y de esta manera, identificar las áreas de oportunidad para la organización en un tiempo y espacio determinado.

La creación de la Propuesta y de las Estrategias, será en función de lo obtenido en el Capítulo III.

El Capítulo IV, titulado: *Propuesta para el Clima Organizacional en Televisa Deportes*, contiene una Propuesta denominada: Proyecto de Comunicación, el cual

está integrado por estrategias diseñadas para mantener un Clima favorable o bien, aminorar los problemas existentes que surgen cuando el Clima es desfavorable.

Además, este Proyecto, se propone el desarrollo de una Identidad y Cultura Organizacional propia de Televisa Deportes. Todo esto con el fin de optimizar los procesos de funcionamiento y de interacción entre los miembros.

A su vez, se presenta un Proyecto de Integración de los miembros de Televisa Deportes. Pues resulta importante buscar la satisfacción de los individuos dentro de dicha organización, es decir, su bienestar emocional, social, aunado al físico y económico, brindar oportunidades de desarrollo personales y organizacionales.

CAPITULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

En este primer capítulo se abordarán las definiciones de los dos conceptos más importantes para el desarrollo de la presente investigación. Por principio de cuentas se hablará de la Comunicación Organizacional, debido a que esta modalidad es poco conocida y al igual que su práctica, se desconoce el campo en el cual se desarrolla, las tareas que se traza; pero sobre todo se desconocen las dos vertientes que ésta toma para mejorar los procesos comunicativos que se desarrollan en las organizaciones: Comunicación Externa y Comunicación Interna.

Del mismo modo, se relacionará al otro concepto que compete a la investigación; denominado Clima Organizacional, al cual se le dará el mismo trato, es decir, definir, identificar, plantear su desarrollo en una organización y la clasificación que se hace de éste.

Pero antes de ofrecer una definición global de ambos términos, se exponen diversas concepciones de varios especialistas en el ramo comunicativo; quienes a través de publicaciones e investigaciones, precisan y mencionan los componentes que integran a la Comunicación y al Clima Organizacional.

Se comenzarán las definiciones citando a Salvador Sánchez, quien especifica primeramente que la comunicación es un “elemento esencial para la vida de las organizaciones...no se puede imaginar una organización sin comunicación. Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos”¹ el beneficio económico no es lo único en las metas trazadas por cualquier

¹ Salvador Sánchez Gutiérrez. “La comunicación positiva y el entorno organizacional”, ubicado en <http://www.razónypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>, accesado en noviembre 2004

organización, si bien es cierto que es trascendental para la supervivencia de la misma, también es cierto que los miembros deben sentirse parte de ésta, haciendo propios los objetivos y metas que persigue la organización, de lo contrario, la consecución de beneficios monetarios por parte de ésta se verán afectados.

Por el lado de la práctica de la Comunicación Organizacional Sánchez la expone como “el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio y entre sus integrantes”²

Los elementos brindados en la anterior definición son: Organización, miembros o integrantes y el medio, sin embargo, para los que conocen el proceso de comunicación, se hace evidente la falta de elementos que lo integran, así como también el objetivo de lograr una definición global.

Se hace mención de las actividades, sin embargo, el autor no delimita su campo de desarrollo, por lo que el concepto resulta indeterminado, pues no se especifican las acciones requeridas para la optimación de la práctica de la Comunicación Organizacional.

Es importante señalar que la relación dentro de la organización se da cuando los individuos entran en contacto con los demás miembros, a través de la comunicación. Son éstos quienes reaccionan ante un estímulo determinado, el cual será enviado por la organización.

Como se mencionó anteriormente, Sánchez no esclarece las actividades que debe emprender una organización para facilitar las interacciones. Por ello, se debe recurrir a otro autor quien enriquezca el término Comunicación Organizacional.

² Ibidem.

Para Frederick Jablin, especialista norteamericano en el tema de Comunicación Organizacional, dicha práctica “es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados”³.

El elemento que más se destaca de la definición anterior, debido a que no fue tomado en consideración por Sánchez, y resulta primordial en cualquier proceso de comunicación, es el *mensaje*. Gracias a éste se da a conocer información y datos, los cuales afectan a los miembros de cualquier organismo, así como también, se dan a conocer objetivos y metas conseguidas y los que aún se persiguen.

Sin embargo, al -mensaje- se le debe dar un tratamiento un poco más sustancioso y delicado, ya que estará determinado por la representación simbólica del conocimiento de cualquier persona. Esto es: el mensaje se hace accesible cuando es convertido en imágenes o enunciados los cuales son objeto e instrumento del pensamiento.

Según Luis Arrieta, los mensajes “derivan de la información ya significada o de la intencionalidad del emisor al conformarlos”⁴ es decir, la creación de éstos vendrá determinada por la finalidad que busque el emisor, así como también dependerá de éste último, la elección de canal y los datos más significativos, los cuales brinden el grado de importancia requerida.

Cabe resaltar que los mensajes, varían tanto de nivel, de manera, e incluso de canal, a pesar de que la información o datos que lleve sean los mismos.

³ Jablin, apud, Carlos Fernández Collado. La comunicación humana en el mundo contemporáneo, p. 93

⁴ Carlos Fernández Collado (coord.) La comunicación en las organizaciones, p.134

Existen dos tipos de mensajes: verbales o no verbales (el lenguaje corporal)

- Verbales: Son aquellos mensajes emitidos de una persona o grupo a otra persona o grupos, con la finalidad de provocar una serie de experiencias con significado. La transmisión de este tipo de mensajes, será en modo lingüístico-vocal y se apreciará a través del canal auditivo.
- No verbales: Dentro de ésta modalidad se encuentran los mensajes escritos; pero sobre todo a la kinésica (ademanes, gestos), a la vestimenta y a la “paralingüística (tono, énfasis, entonación)”⁵. La transmisión no es verbal, no lingüística-no vocal y se transmite en canal visual.

Otra división de los mensajes, según Carlos Bonilla, es la de categorías y señala tres tipos: Tarea, Mantenimiento y Humano.

Mensajes de Tarea:	Son creados con el fin de determinar y dar a conocer actividades, productos y servicios de la organización. Son para instruir al personal acerca de la forma de trabajar. Ejemplo: el Manual de definición de puestos.
Mensajes de Mantenimiento:	Este tipo de mensajes ayudan a facilitar la consecución de objetivos. Son considerados los dictados, procedimientos y reportes.
Mensajes Humanos:	Son los mensajes que toman en cuenta las actividades, la satisfacción y la realización de los individuos de una organización. Y toman en cuenta las relaciones interpersonales y las emociones de los miembros.

Cuadro 1

⁵ Vid. Richard Ellis. Teoría y Práctica de la comunicación humana, p. 62

Estas categorías deben ser tomadas en cuenta por parte de los creadores de mensajes, porque se busca dar importancia a la organización, a sus actividades internas; para finalmente perseguir la satisfacción de su personal, es decir de sus trabajadores. Los cuales deben de sentirse parte de la misma.

Con esto se estarán cumpliendo las dos finalidades primordiales de cualquier organismo: El Factor Productivo y por ende Económico; así como el Factor Humano.

Es el mismo Jablin, quien ofrece una nueva definición enriqueciendo la anterior; en ésta señala que la Comunicación Organizacional es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben de partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.”⁶

La definición anterior haría pensar que el proceso de la Comunicación Organizacional, es más complejo o quizá diferente al proceso de Comunicación, sin embargo no es el caso, ya que ambos están constituidos por los mismos elementos como son: emisor+mensaje+canal+decodificación+receptor+retroalimentación.

Por otro lado, intenta cumplir con las mismas funciones que un proceso de comunicación (llevado a cualquier nivel social) éstas son: “Información, control, motivación, expresión”⁷ y a continuación se describe la función de cada una de ellas.

⁶ Jablin, apud, Carlos Fernández C. La comunicación humana: ciencia social.

⁷ Cfr. Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional, p. 378

- Información: Se comunican datos que competen a la organización, a los miembros, para así tomar decisiones y determinar el rumbo de la organización.
- Motivación: Es alentar a los miembros de la organización a desarrollarse al máximo esfuerzo, en beneficio propio dentro de la misma, así como también buscar el crecimiento personal y profesional de sus miembros.
- Expresión: Dejar que los miembros desahoguen penas, frustraciones, alegrías, es decir, permitir un desarrollo emocional. Aunque se debe de aunar el poder expresar opiniones, puntos de vista, nuevos proyectos o modalidades de trabajo etc.
- Control: A través de normas, reglas o estatutos; los cuales ayuden a la organización para que los miembros cumplan con sus obligaciones, tareas. De este modo se pretende evitar el desorden, la anarquía, el caos, etc.

A través de estas funciones se intentará cumplir con lo mencionado por Jablin, esto es, influir en las actitudes y opiniones tanto de los públicos internos (miembros de la organización), como en públicos externos.

Se habla de influir en los públicos externos, cuando el desarrollo de la comunicación dentro de una organización, debe de desplegar en su interior las funciones arriba mencionadas, sin perder de vista que cuando se realizan y cumplen con su finalidad, éstas se encontrarán encaminadas a favorecer la imagen externa que proyecta la organización y la cual resultará benéfica.

De la definición anterior también se rescata un elemento nuevo, el de los objetivos, los cuales existen en las organizaciones para su buen funcionamiento, sin importar del tipo que éstas sean: Sin fines de lucro u ONG (Organización No

Gubernamental) o bien, sean Empresas creadas para perseguir fines económicos, es decir, que lucre con los servicios o productos que ofrece.

Sin importar del tipo que la organización sea, los objetivos existirán siempre, debido a que están orientadas, tanto directa como indirectamente a conseguir algún fin determinado, en la mayoría de los casos éste suele ser el *posicionamiento*, el cual les otorgará reconocimiento sobre otras, afirmándolas como las “líderes o las mejores” en el ámbito en el cual se desempeñen.

Una cuarta definición ha sido propuesta por Carlos Bonilla, consultor mexicano enfocado en la labor de las Relaciones Públicas, quien define que “la comunicación da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes... la comunicación permite la búsqueda de soluciones que aquejan a la organización”⁸

Para obtener la acción de los integrantes, es necesario hacer uso de Manuales de Inducción a la organización, Manuales de Procedimiento los cuales indiquen al individuo como actuar dentro de su lugar de trabajo.

Los Manuales dependen directamente de la labor que llegan a tener los individuos dentro de la organización, de esta manera se conseguiría el funcionamiento, los logros y metas que llega a alcanzar ésta.

Bonilla ofrece un nuevo elemento: la solución de problemas, el cual complementa las tres definiciones anteriores, ya que ninguno de los autores, tomo en cuenta este componente y se debe estar consciente de que cada organismo afrontará problemas (del cualquier tipo) ya sea al interior: entre los integrantes, a nivel superior (directivo o regente) o bien, externamente: con proveedores, clientes, otros organismos y/o más delicadamente tener problemas políticos.

⁸Carlos Bonilla Gutiérrez. Op. Cit. p. 33

Todas las definiciones han brindado elementos importantes para la comprensión de lo que es la práctica de Comunicación Organizacional, sin embargo es necesario armonizar a los autores y retomar elementos propuestos, los cuales complementen la definición que esta investigación propone:

La Comunicación Organizacional, se enfoca en la creación atinada de mensajes que ayuden a optimizar y armonizar la labor de los miembros de cualquier organización, para así, conseguir los objetivos y metas que ésta tiene delimitados, tanto en su nivel externo, como en su nivel interno.

Para la creación de los mensajes, la Comunicación Organizacional, debe de tomar en cuenta las características de cada grupo al cual se dirijan éstos, sin dejar jamás de lado el sentido humanista, respetuoso y comprensible que deben de llevar.

De esta manera, se determinará la finalidad de los mismos ya sea de control, motivación, información, mediación, o bien para la solución de problemas.

Éste concepto retoma elementos de las definiciones anteriores, así también integra nuevos para enriquecerla y diferenciarla de las anteriores. La creación de esos mensajes ayudará a que los integrantes de la organización se desarrollen de manera adecuada, cumpliendo con sus actividades, para beneficio organizacional, así como personal.

La definición anterior ofrece un nuevo elemento, el de la mediación, la cual debe de intervenir, entre dos situaciones contrarias, o bien, entre dos miembros en conflicto, etc. Los mensajes de mediación tiene como finalidad la conciliación entre dos escenarios o situaciones extremas.

Conjuntamente se manejan los niveles: Externo e Interno. Éstos forman parte importante del trabajo de la Comunicación Organizacional. Sin embargo, cada uno cumple sus propias funciones y tiene delimitado a sus receptores, esta diferencia da lugar a la Tipología de la Comunicación Organizacional, en la que existen dos vertientes de esta práctica: la Comunicación Externa y la Comunicación Interna.

1.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

La Comunicación externa es vista como aquellos mensajes emitidos por una organización hacia los públicos externos, sin embargo, se debe de especificar quiénes integran estos.

Para que resulte claro quiénes integran a los públicos externos, el Cuadro 2 ubicado en la siguiente página, detalla y especifica a cada uno de éstos.

Públicos Externos

Cientes o Usuarios	Son aquellas personas ajenas a la organización que adquieren y consumen algún bien o servicio brindado por ésta.
Vecinos de la zona	Son aquellas personas que comparten el entorno de la organización, aunque no necesariamente sean parte de éste; pueden ser otros organismos, establecimientos, etc.
Competidores	Aquellas organizaciones que ofrecen los mismos bienes y servicios de otra organización. Y están en lucha para la consecución de un posicionamiento y reconocimiento. Ej. Coca Cola y Pepsi Cola, las dos ofrecen refrescos y bebidas de sabores, sin embargo ambas pugnan por su permanencia en el mercado.
Organizaciones similares	Organizaciones que no necesariamente ofrecen los mismos servicios o bienes, o no poseen la misma estructura organizacional, pero que llegan a ser afines.
Organismos financieros	Agrupación de personas, empresas corporaciones u otros organismos que benefician económicamente a organizaciones que requieren de éste apoyo (monetario, económico, financiero) sin que necesariamente los beneficiados sean empresas, ya que las ONG's dependen del patrocinio de otros organismos; en su mayoría pertenecientes al sector privado.
Organismos Representativos	Agrupación de personas, empresas u organizaciones con intereses comunes, que buscan obtener beneficio para los agremiados. Defender los intereses de sus representados, un ejemplo de este tipo de organismos son: Los sindicatos o Confederaciones de trabajadores.

Organismos Gubernamentales	Serán aquellos que tengan dependencia directa del Estado o bien sean representación de éste, puesto que a través de éstos se lograrán acuerdos, leyes, obligaciones, etc. En este caso son las Secretarías y Dependencias del Gobierno.
Medios Informativos	Todos los medios de comunicación masiva (prensa, radio TV, Internet, etc)
Comunidad en general	Todas las personas que no pertenezcan a la organización, pero se encuentran en contacto de ésta.

Cuadro 2

Por su otro lado, la Figura 3, muestra la posición que tiene la Organización con respecto a sus públicos externos.



Figura 3

Ya sean delimitado quienes integran al publico externo. Ahora, se deben de considerar los tipos de mensajes que serán dirigidos a cada uno de los sectores mencionados anteriormente, así como la finalidad de la Comunicación Externa.

Entre las tareas principales, la Comunicación Externa busca proyectar una buena imagen de la organización, la cual logre ser identificada por los públicos externos, además de la captación de nuevos clientes y también la búsqueda y conquista de mercados mayores a través de la competitividad con otros organismos del mismo sector, o bien, a través de la implementación de nuevas tecnologías y de procesos productivos alternos.

1.2.1 La Publicidad

Para la captación de clientes, la comunicación externa más importante que influye sobre éstos es la publicidad que se le hace a los productos o servicios que una organización ofrece: “a través de los mensajes emitidos por diferentes medios de comunicación masiva, buscan incrementar la venta de los productos o servicios de una organización”⁹

El uso de esta herramienta se maneja a través de la trasmisión de mensajes acerca de la organización en general, o bien a través de la publicidad impresa (revista, periódicos, volantes, postales, espectaculares, etc.) o por medio de la electrónica (televisión, radio, Internet, cine) a través de estos dos tipos, es que los clientes se vuelven receptores de la información que se maneja de un servicio o producto que los beneficie.

Así también, los clientes reales resultan un vehículo trasmisor de imagen de la organización, a través de la adquisición que realizan (sea de algún bien o servicio) da lugar al surgimiento de opiniones, tanto favorables como desfavorables y son tomadas en cuenta por los clientes potenciales, puesto que llegan a influir sobre las decisiones de compra de estos últimos.

⁹ Carlos Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones, p.32

La imagen proyectada por una organización es importante pues “significa la personalidad”¹⁰ y es precisamente esta proyección, lo que constituye una de las formas de comunicación externa más importantes, aunque se debe destacar que ésta se trabaja desde el interior de la organización, pues son los integrantes quienes hacen uso de la comunicación y por ende forjan dicha imagen.

Son los clientes externos quienes mantienen una serie de experiencias e interacciones con ésta y con los productos que adquieren, lo que da como resultado una identificación de la organización y de lo que ella emane.

Otra de las cosas que anhela una organización es el posicionamiento, el cual le brindará bienestar económico, pero sobre todo permanencia, estabilidad entre sus clientes, el mercado y la sociedad en general.

Hasta el momento se ha mencionado la Imagen y el Posicionamiento que intenta conseguir una organización y para la obtención de éstos, se vale del uso de la Comunicación Externa, como lo es la publicidad, la cual es transmitida de manera impresa y electrónica.

Ésta última de costo más elevado, pues utiliza medios de comunicación masiva, como pueden ser la TV, la radio, la Internet; para la transmisión de un spot publicitario, los medios mencionados tienen mayor penetración y alcance sobre los diversos públicos a los cuales se dirige una empresa.

Por otro lado, aquellos pequeños, medianos y micro organismos, ONG's u Organizaciones Civiles y/o Sociales (sin lucro), las cuales no poseen el capital necesario que les ayude a costear los tiempos de publicidad en medios masivos, da como resultado, la búsqueda por parte de dichas entidades de otros medios de comunicación externa, a través de los cuales se informe a sus públicos externos

¹⁰ Ricardo Homs. La comunicación en la empresa, p. 67

(mencionados anteriormente) acerca del desarrollo, del bienestar, de los bienes y servicios ofrecidos por una organización, o bien, lo conseguido por ésta.

Dentro de esos medios utilizados se encuentran:

Medio	El uso que se le da
Volantes	Son hojas, las cuales den información a cerca de la organización, ya sea su función dentro de la sociedad, cuál es su misión y sus objetivos, así como dónde se encuentran ubicados. Las organizaciones de tipo social y sin fines de lucro, son las que más utilizan éste tipo de medio, puesto que son económicos y producen una gran cantidad de los mismos, sin embargo su alcance es limitado.
Postales	Sirve para transmitir información, pero de manera más simple a través de imágenes y con poca carga de datos, lo que hace que su información sea directa, sin la necesidad de comunicar todo lo que la organización es, ni su historia, ni su misión.
Publicidad sobre ropa	La utilización de este medio es para dar a conocer simplemente algún bien o servicio. La imagen que puede quedar estampada sobre la ropa, puede ser la marca directamente o bien, algún producto determinado.
Souvenir	Al igual que el la publicidad sobre ropa es para dar a conocer un bien y/o servicio determinado. Se utilizan los llaveros, las plumas, gomas, portavasos, etc.

Cuadro 4

Sin embargo, el uso de estos medios no se encuentra limitado, también las grandes organizaciones pueden hacer uso de éstos en combinación con la publicidad electrónica.

Una desventaja de la publicidad, es que en muchas ocasiones únicamente se identifica al producto o servicio sin tomar en cuenta quién es la Organización detrás de éstos, esto resulta contraproducente para la misma, pues no se cumpliría

con la finalidad de la Comunicación Externa, es decir, la ‘Proyección de una buena Imagen’.

1.2.2 Las Promociones

Se hace uso de las promociones, para dar a conocer a los clientes un lanzamiento nuevo ya sea un servicio o un producto específico.

Se puede pensar en la publicidad y la promoción como sinónimos, sin embargo no es así, “La promoción al igual que la publicidad, forman parte de un plan de mercadotecnia, sin embargo, ésta última se dirige a públicos generales, es decir, a un nivel macro, todos pueden ser receptores de un mensaje, puesto que no se tiene un receptor definido”¹¹

Además, la promoción es un mensaje personal y directo, en la mayoría de las ocasiones las empresas ofrecen artículos únicamente a los públicos a los cuales se dirige un servicio o producto específico.

La promoción forma parte también de la Comunicación Externa, sin embargo su uso se encuentra más limitado, pues el lapso de tiempo en el cual se desarrolla es más restringido que el de la publicidad cuya vigencia en el mercado es mayor.

1.2.3 Las Relaciones Públicas

Otro tipo de comunicación externa son las Relaciones Públicas, pero de igual manera quedan restringidas para aquellas organizaciones que tienen la posibilidad de costear un departamento de este tipo. Para llevar a cabo su actividad se debe de contar con un amplio presupuesto el cual permita llevar a cabo todas las actividades de esta práctica, las cuales van desde fiestas para lanzamientos de productos, servicios, sedes alternas de la organización hasta cenas con personajes importantes en diferentes sectores de la sociedad e incluso de otros países.

¹¹ Definición proporcionada por el Prof. Salvador García Liñan, en la materia Diagnóstico de la Imagen Corporativa de 7º semestre, ciclo escolar 2004-1

Algunas organizaciones desarrollan un estrecho contacto con entidades privadas o públicas, las cuales ayuden a conseguir objetivos específicos de éstas.

Cuando se hace mención de Entidades Públicas, se hace referencia al gobierno, ya sea con Secretarías, Departamentos de Estado y Gobiernos locales, son éstos los que regulan las actividades de las organizaciones por medio de leyes y acuerdos emitidos. Además deben de poseer información respecto a la forma en la cual contribuyen al desarrollo socioeconómico de la comunidad local y nacional. Por ejemplo; fuente de trabajo, pago de impuestos, divisas exportadoras, inversión extranjera, etc.

Sin embargo, las Relaciones Públicas cumplen otras funciones a parte del trato con los organismos gubernamentales. Para entender bien su función Carlos Bonilla ofrece un listado de éstas, pero a continuación sólo se destacan aquellas que cumplan con los objetivos de la comunicación externa y se mencionan en el orden que deben de seguir.

“La función de las Relaciones Públicas son:

- Detectar las necesidades de comunicación en todas la áreas de la organización, así como de ésta con sus públicos mixtos y externos.
- Mantener informado al equipo de dirección acerca de los cambios y tendencias más significativos en el entorno socioeconómico y político de la organización.
- Difundir interna y externamente los objetivos y planes de la organización con objeto de que sus públicos se identifiquen con ellos
- Crear, promover y acrecentar las relaciones de la organización con sus públicos, con el propósito de lograr la consecución de objetivos.
- Elaborar e implantar programas de comunicación y relaciones públicas destinados a integrar a la organización con todos sus públicos.

- Sondear las opiniones y actitudes de los públicos externos a la organización”¹² para así corroborar si el trabajo realizado por las Relaciones Públicas está rindiendo frutos hacia el exterior.

Asimismo, el uso de la Relaciones Públicas, sirve para crear nexos y lazos con otros organismos los cuales permitan dar continuidad a la labor de una organización, a través del apoyo de terceros.

Es así que la Comunicación Externa, es una vertiente de la Comunicación Organizacional, cuya tarea principal es proyectar una imagen positiva de la organización y posicionarla en el mercado, captar nuevos públicos y mantener los que ya se tienen.

Las herramientas de las cuales se vale son: La Publicidad, la Promoción y la Relaciones Públicas; estas tres ayudarán a la organización a cumplir los objetivos externos.

En los párrafos anteriores se ha hablado de la labor de la Comunicación Externa, de cuál es su funcionamiento dentro de una organización, así como también identificar a sus públicos a los cuales dirige sus mensajes y sus funciones de comunicación.

No obstante la variedad de procesos de los cuales se vale, así como también de la diversidad de sus públicos; se produce un desconocimiento en la respuesta o retroalimentación de estos últimos, lo que a su vez, resulta complejo para todos aquellos especialistas en el área de Comunicación Organizacional, pues los procesos de comunicación externa se encuentran controlados, mas no así la respuesta por parte de sus públicos y la satisfacción de los objetivos que busca cumplir.

¹² Carlos Bonilla. Op. Cit p. 85

1.3 COMUNICACIÓN INTERNA

Debido a lo anterior, resulta más simple el estudio de la práctica de la Comunicación Interna, así como los objetivos que persigue, los medios o canales de los cuales se vale y la función que desempeña dentro de las organizaciones.

A continuación se tratan todos los procesos que debe de seguir la Comunicación Interna, así como su clasificación y los canales de los cuales se vale para hacerla efectiva.

La comunicación interna se refiere “al conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales”¹³ aparentemente esta definición queda bien delimitada, sin embargo, muchos teóricos concuerdan que la esta comunicación en ocasiones resulta más teórica que práctica.

La importancia de ésta, es la de trabajar con el fin de las situaciones que se desarrollan de manera interna en las organizaciones, tales como: la división del trabajo, las innovaciones tecnológicas, el factor humano como un aspecto importante dentro de los organismos, su objetivo es buscar una mejor calidad de vida de los integrantes al interior de sus áreas de trabajo, así como también el crecimiento personal.

Existen diferentes tipos de comunicación interna, entre los cuales destacan: Descendente, ascendente y lateral u horizontal.

A continuación se describe a cada uno de estos tipos.

¹³ Carlos Fernández C. La comunicación en las organizaciones, p. 32

1.3.1 Comunicación Descendente, Ascendente Y Lateral

Se habla de comunicación descendente, porque se refiere a los niveles inferiores dentro de una organización, es decir, todas aquellas personas que dentro del organigrama, se encuentren en puestos subordinados.

La *Comunicación Descendente*, sirve en la mayoría de los casos para dar instrucciones, esclarecer las funciones de los trabajadores y el procedimiento de la organización, así como dar a conocer las metas u objetivos de la misma. Se dictan los lineamientos por los cuales se deben de regir los miembros.

Procura dar a conocer los fines que la organización se ha propuesto. Así también lograr la credibilidad y aumentar la confianza por parte de los miembros de ésta, desde el nivel más bajo hasta los niveles gerenciales y de coordinación.

De igual manera, a través de la comunicación interna descendente se pretende impulsar la participación activa de los trabajadores en los proyectos que la organización se plantee, ya sea relacionados con su trabajo o bien, sean actividades extra-laborales, eventos, fiestas, días de campo, etc.

Por su parte, la *Comunicación Ascendente*, se refiere a todos aquellos mensajes que fluyan desde el nivel inferior de la organización. Su función, es la de dar a conocer los avances, las formas en las cuales se está laborando desde los puestos subordinados, es decir toda aquella información que esta relacionada con el andar de la organización.

La comunicación ascendente permite a los altos mandos mantenerse actualizados acerca de la forma de pensar de los empleados a cerca de sus puestos, de sus compañeros y de la organización en general.

En teoría las personas al frente de las organizaciones, deben conocer la retroalimentación al momento de tomar decisiones y de la planificación de tareas diarias. El proceso de comunicación ascendente que fluye desde los puestos más

bajos del organigrama hasta el nivel superior, lleva consigo la información que afecta o contribuye a cada una de las áreas componentes de una organización.

Además de tomar en consideración las deficiencias y eficiencias de cada área, así como conocer nuevas propuestas u otras alternativas que favorezcan la obtención de objetivos y la optimización de los procesos comunicativos y los procesos productivos.

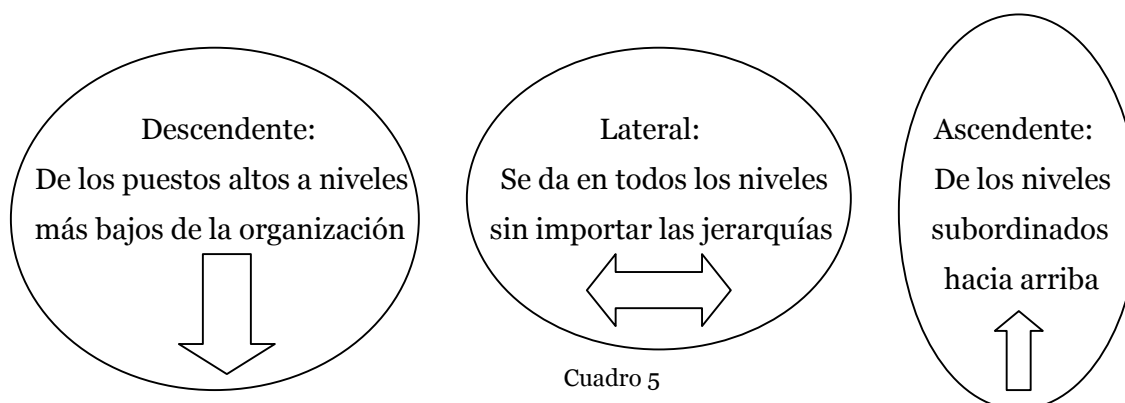
La comunicación ascendente determina qué tan efectiva resulta la comunicación descendente. Esto a su vez, da lugar a los miembros de jerarquía baja de transmitir a los directivos o gerentes, información relevante, la cual probablemente no llegue a conocerse en los puestos de alta jerarquía. Con ello, se busca la participación de los miembros de la organización, los cuales compartan y se comprometan con los propósitos y metas trazadas.

Una tercera forma de comunicación, es la denominada *Lateral* y se desarrollará entre los miembros de un mismo equipo de trabajo, de una misma área o departamento, es decir, todos aquellos puestos equivalentes, dentro de la organización.

Para Stephen Robbins, dicha comunicación facilita la coordinación de los mensajes y ahorra tiempo. Además se crean nuevos límites, sin seguir la jerarquía trazada en el organigrama ya que abarca todos los niveles, y dentro de cada grupo se adopta un lenguaje común. A su vez, se mantienen principios y valores regentes de los diversos grupos que se van desarrollando, por compartir lazos similares o afines.

Para muchos autores resulta más sencilla la comunicación lateral, sin embargo también es contra-productiva, pues provoca una serie de disfunciones, acarrea conflictos y desorden dentro del esquema organizacional, ya que se impide una comunicación transparente, colectiva y unificada, anteponiéndose la informalidad, la sencillez, entre otros elementos desfavorables.

A continuación se muestra de manera más gráfica, cómo funcionan y fluyen los tres tipos de comunicación interna, mencionados en los párrafos anteriores: Descendente, Lateral y Ascendente.



El cuadro 6, presentado a continuación permite identificar las funciones de cada una de éstas, ya sea: *de control, motivación, información, mediación, o bien para la resolución de problemas*, las cuales fueron explicadas anteriormente.

Comunicación Interna

Función	Objetivo	Dirección
Información	Establecida por los altos mandos, también utilizada por los puestos subordinados. Brinda los datos que sirven a los miembros de la organización, para conocer el estado en el que se encuentra ésta. Así como, para realizar el trabajo.	Descendente Lateral Ascendente
Control	Establecida por los altos mandos. Sirve para crear un marco de obligaciones, leyes y manuales de reglamento, mediante los cuales se establecen las políticas regentes de la organización.	Descendente
Mediación	Establecer relaciones entre el personal, entre las áreas, departamentos, etc. El fin es evitar que los problemas internos se vean reflejados hacia el exterior.	Descendente y lateral
Motivación	Integrar al personal a través de la participación y de la aportación.	Descendente y lateral

Cuadro 6

Como el cuadro deja ver, la mayoría de las acciones que emprende la aplicación de la Comunicación Interna, va enfocada a los niveles bajos de la organización, es decir, se da de manera descendente y lateral, puesto que dicha comunicación se gesta en los niveles altos de cualquier organización y pasa por todas las áreas integrantes de un organigrama.

1.3.2 Las Redes De Comunicación

Hasta el momento se ha definido la práctica de la Comunicación Organizacional, así como las dos vertientes que toma: Comunicación Externa e Interna. Sin embargo, aún no se ha mencionado uno de los componentes primordiales: las **Redes**, a través de las cuales fluye la comunicación y por ende los mensajes.

Las redes de comunicación son los canales por los que un emisor emite el mensaje. Suelen dividirse en formales e informales.

Redes formales: siguen una dinámica apegada al organigrama, es decir, desde las líneas ascendentes hasta las descendentes que se desarrollan dentro de la organización, además de que únicamente comunican mensajes relacionados con las labores que cada una de las áreas y/o los miembros deben realizar.

Este tipo de redes, deben de estar muy bien establecidas, debido al involucramiento del accionar de la organización y la labor de sus empleados.

Stephen Robbins habla a cerca de tres grupos que se pueden desarrollar en la red formal, y son: de cadena, de rueda y la de todo canal.

- Cadena, tiene un principio y un fin, por lo tanto sigue la línea de mando establecida por el organigrama. Es decir, los mensajes se darán desde los niveles más altos, pasando por las áreas y departamentos, hasta los puestos subordinados.

- Rueda, por su parte, da importancia a una persona, la cual será el conductor principal de los mensajes. En él caerá la responsabilidad de que los mensajes sean comprensibles, además de que debe cerciorarse que cada trabajador y área, que esté a su cargo, trabaje y coordine sus labores de la manera más adecuada.
- Red todo canal, permite el libre desenvolvimiento de los miembros de la organización, no respeta el organigrama y crea lazos entre miembros, que las líneas de mando no permiten. Además, hay ocasiones, en las cuales la comunicación es una constante y da dinamismo a las labores, metas y objetivos trazados.

Dentro de cualquier organización, la aplicación de las tres redes mencionadas anteriormente pueden combinarse, es decir, no es necesario la elección de una sola, se puede elegir la red que más convenga en un momento determinado.

En teoría la elección de la Red todo canal, resultaría la más favorable para la organización; los miembros se sentirían satisfechos, integrados y parte del organismo, esto debido a que no se toma en cuenta las líneas del organigrama.

Por su parte, la red informal, es un canal no establecido expresamente, es decir, se va creando según las necesidades que se tengan por satisfacer, además puede fluir en cualquier dirección, sin importar el área.

Sin embargo, ésta es causante de problemas dentro de cualquier organización debido a su esencia informal. Esto se deja ver en la libre dirección que se le da a un mensaje, convirtiéndose en *rumor*.

El rumor tiene un accionar informal y sencillo, también resulta poco confiable y no está controlado, en pocas ocasiones se sabe de dónde proviene. Y llega a tener tanto alcance que es imposible controlarlo.

Otra desventaja de éste, es que en ocasiones es creado únicamente, para satisfacer intereses particulares, dejando de lado los objetivos y metas por las cuales trabaja una organización.

El rumor, existe con el propósito de calmar ansias y nervios, las cuales surgen entre los miembros de la organización, como resultado de alguna situación desagradable o desfavorable, y que podría repercutir sobre ellos o sobre su trabajo.

Otro de los propósitos es el de complementar la información limitada o cortada en algún trayecto del proceso de comunicación. Así los miembros de la organización comienzan a crear los posibles escenarios que completen la información recibida.

Como ya se mencionó, no se puede controlar la aparición del rumor ni su alcance, sin embargo, una posible solución para evitar su aparición, será determinar los canales de comunicación por los cuales se transmitirá y fluirá la información que la organización pretende dar a conocer a todos los niveles y a todos sus integrantes.

1.3.3 Canales de Comunicación de Interna

Ricardo Homs, habla acerca de la importancia de los canales de comunicación dentro de un organismo debido a que nos encontramos “imposibilitados a transmitir conceptos de cerebro en cerebro en forma integral...requerimos de un vehículo de comunicación”¹⁴ El uso y la aplicación de estos vehículos facilita una comunicación que contemple e integre grupos de información conformados por los miembros de la organización.

Los tipos de canales a utilizar, se determinarán según la magnitud de la información y del número de receptores, así como la jerarquía de los mismos. Además se establece si se quieren transmitir oralmente (verbales-auditivos) o de manera escrita (no verbales-visuales).

¹⁴ Ricardo Homs Quiroga. La comunicación en la empresa, pág. 4

La selección de los canales para la transmisión de un mensaje determinado, tiene que ser detallada, lleva una carga de estímulos perceptivos, los cuales se comunican de manera clara y contundente a los receptores.

Cuando se elige un canal para la transmisión de mensajes, se debe determinar el efecto o la influencia que se pretende crear en el receptor.

Los miembros de una organización disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, ya sean de la misma organización o de alguna sucursal.

Dentro de los canales más utilizados por parte de las organizaciones para dar a conocer la información, están: el periódico mural, los memoranda, las circulares, oficios, el e-mail (sin que necesariamente sea INTRANET), además del teléfono y de los buzones de sugerencias. La mayoría de las organizaciones disponen y hacen uso de estos canales de comunicación, pues no representan una fuerte inversión.

Por otro lado, organizaciones que posean equipos más sofisticados, cuentan con canales de comunicación más complejos, aunados a los mencionados anteriormente, encontramos al INTRANET, Videoconferencias, Radio Interna, Circuitos cerrados de Televisión, Conferencias, publicaciones internas, entre otros.

A continuación se hace la descripción de cada uno de los canales de comunicación, así como de sus desventajas, afectando así la Comunicación Interna de la misma.

- Periódico Mural: Es un pizarrón forrado de corcho (la mayoría de las veces) donde se colocan: avisos, sugerencias, noticias, felicitaciones, colaboraciones del personal y todo tipo de comunicados. Dicho canal es considerado ágil, da a conocer información inmediata y de manera oportuna. Dentro de este canal se encuentran noticias de todo tipo, culturales, económicas, personales, etc. Y no únicamente de la organización.

Desventaja: El uso de este canal, es que la mayoría de las veces, los receptores ya no lo toman en cuenta o no se detienen a leerlo o simplemente a echarle un vistazo. Esto puede ser el resultado del poco interés que se le ponga a su creación o a su renovación. Por ello, es indispensable que se remodele en un periodo de tiempo corto (15 días es la media) y no en sentido estructural, sino de contenido de información.

- Memoranda, circulares, oficios, cartas: Estos canales son utilizados para formalizar un mensaje y para dar a conocer instrucciones o información trascendente que afecta directamente a un área o miembro. Son en la mayoría de los casos los más utilizados debido a que al ser emitidos la comunicación se vuelve seria y formal.

Desventaja: La formalidad suele considerarse una desventaja, sin embargo, su uso es para comunicar órdenes, obligaciones o cualquier otro mensaje que esté relacionado con las labores y tareas de los miembros de la organización. Otra desventaja, es el exceso de papeleo lo cual finaliza en trámites burocráticos, pues siempre debe de llevar la firma de un jefe, supervisor o coordinador, esto ocasiona retraso en la comunicación.

- E-mail o correo electrónico: El uso de este medio sirve para enviar mensajes a otra computadora sin importar que sea larga distancia o incluso a otros países. No solamente se envían textos, también se envían fotografías, videos, presentaciones PowerPoint, Información en Word o Excel. También se comunican tareas, obligaciones, órdenes, etc.

Desventaja: En ocasiones la red a la que esta conectada la organización puede fallar, la luz también puede fallar, lo que ocasionaría retraso en los mensajes enviados. Además se les puede dar más de una interpretación, esto debido a la mala redacción que se le da al mensaje, a lo corto del mismo y a la escasez de información y datos.

- El teléfono: Es de los medios más formales y directos que se utilizan, se puede hablar con el receptor y hacerle llegar el mensaje de manera personal, lo que reduce las posibilidades de equivocaciones (ruido) en la comunicación. El receptor puede oír a la fuente pero no puede verla.

Otra modalidad puede ser el teléfono abierto (correo de voz) donde los integrantes de la organización hagan comentarios y viertan opiniones, dejen mensajes o se transmita información importante y concerniente a la organización.

Desventaja: La comunicación puede ser interrumpida por situaciones ajenas al emisor o al receptor. Otra desventaja más común es la negación por parte del receptor, es decir que se niegue a tomar la llamada argumentado que no se encuentra en ese momento dentro de la organización.

- Buzón de sugerencias: A través de éste los miembros de la organización escriben en una hoja de papel sus comentarios, reclamaciones, sugerencias o incluso desahogan problemas personales. Su implementación beneficia la oportunidad por parte de los directivos para solucionar problemas antes de su aparición o incluso preverlos.

Desventaja: Es uno de los canales de comunicación que sufren de más adversidades, pues los mensajes que se emiten pueden ser anónimos y a su vez ofensivos, de amenaza, cómicos, entre otros. Otra desventaja es que muchos de los miembros de la Organización dudan de su credibilidad y de la respuesta por parte de quienes lo controlan.

- INTRANET: Son las páginas web que se desarrollan para el personal de una organización, en éstas se puede encontrar información general acerca de la empresa, desde su Historia, Misión, Visión, Valores, etc. Además se puede encontrar los formatos de memoranda, circulares, oficios. Muchas empresas ponen sus directorios en línea lo que permite conocer los cargos y teléfonos de los miembros de la organización (jefes de área, gerencias y algunos directivos).

Desventaja: En ocasiones la red o incluso la luz a la que esta conectada la organización puede fallar, lo que ocasionaría que los mensajes enviados no fueran recibidos. La mayoría de las empresas, darían apertura al INTRANET, debido a la rapidez que este canal puede representar, pero su elevado costo, tanto en instalación, como en mantenimiento, aunando la carencia de equipo con el que cuente un organismo, hace que dicho canal, sea poco viable para organizaciones pequeñas, medianas o incluso grandes pero carentes de capital y equipo.

- La televisión de circuito cerrado, videoconferencias, radio interna: Estos medios se utilizan para dar a conocer información más detallada sobre los asuntos que competen a la organización, sus logros recientemente obtenidos y metas trazadas; su utilización no es concebida para la transmisión de tareas, obligaciones, etc. Tienen la ventaja de ser masivos, por lo que los mensajes difundidos deberán ser compartidos de manera uniforme, puesto que llevarán la misma carga de información. A su vez, en muchas ocasiones dichos medios transmiten mensajes en vivo desde otros lugares, ya sea larga distancia u otro punto fuera de la organización.

Desventaja: El elevado mantenimiento y la actualización de los mensajes que a través de ésta se transmitan.

- Publicaciones internas (revista, periódico, boletín): El objetivo de éste, es crear un canal que cumpla con la función de informar de manera profunda y responsable a un público amplio. Su aparición puede ser, mensual, quincenal o bimestral, aunque éste último periodo de tiempo hace que algún tipo de información contenida en una publicación interna no sea reciente y probablemente poco trascendente. El tiraje debe contemplar a un porcentaje significativo y elevado de la organización, para así informar a la mayoría de sus públicos.

Desventaja: No todos los receptores muestran interés por dichas publicaciones, además en el caso de México, la personas no son muy afectas a leer, lo cual produciría que el promedio de lectores por parte de la organización fuera muy reducido.

Una vez mencionados y definidos cuáles son los canales de comunicación y cuáles sus desventajas. A continuación se enumeran los pasos que la Comunicación Organizacional debe de seguir para la creación de mensajes hacia el interior de la organización.

Como paso número uno, está la selección del canal o de los canales, a través de los cuales se trasmita la información. Dicha elección debe de respetarse, ya que no es una imposición arbitraria, sino un servicio en materia de comunicación para mejorar las actividades organizacionales y personales. Además de ser una medida preventiva de problemas y adversidades; como evitar la creación y aparición del rumor.

Existen ocasiones en las que un canal parece el ideal por encima de otro, pero se deben de tomar en cuenta las características y desventajas de cada uno de ellos, además del: costo, la disponibilidad de tiempo y del personal, el tipo de información, la importancia de ésta, entre otros factores, limitantes dentro de la selección de canales.

Otro contratiempo o límite para la transmisión de un mensaje, es el desgaste de un canal. Esto porque en ciertos canales, la participación por parte de los receptores y de los integrantes de la organización es nula o escasa, en lugar de ser una acción conjunta, la cual permitiría la aportación de ideas y creación de enunciados más simples y de fácil comprensión.

El segundo paso, es la creación del o de los mensajes. Teniendo en cuenta la distancia entre los niveles jerárquicos (jefes-subordinados); además de que los miembros de la organización difieren del área de especialización, del grado de

conocimientos, riqueza del lenguaje, además de factores socio-económicos, los cuales intervienen al momento de emitir un mensaje.

Se deben de considerar todos los aspectos mencionados anteriormente, para la creación del mensaje. Se depende de las habilidades y de la labor del emisor para la recolección, organización, así como, de la jerarquización de la información o de los datos a transmitir.

Finalmente, el emisor debe de pronosticar o predecir la opinión y actitud con la cual responda el destinatario, estando conciente de cuál es el efecto buscado, pues esto representa a la retroalimentación.

Por lo general, con el primer mensaje emitido se está a la expectativa de la respuesta por parte de su interlocutor, de esta manera se sabrá si el mensaje cumplió de manera satisfactoria el objetivo, o en algún paso del proceso de comunicación hubo un obstáculo que dificultó la comprensión del mensaje.

Sin embargo, en una organización, resulta aún más difícil la retroalimentación, pues en muchas ocasiones la respuesta es más tardada de lo que originalmente debería ser. Se habla de un receptor amplio, en cuanto al número de miembros; sus respuestas pueden ser distantes entre sí, e incluso se corre el riesgo de que la retroalimentación sea impuesta, es decir, cuando un grupo tiene más peso sobre otro, influyendo sobre el más débil y sea éste último quien cambie la respuesta originalmente planeada.

A su vez, el empleo de ciertos canales de comunicación, hacen que la mayoría de los receptores, se escuden en el anonimato, lo cual producirá mensajes sin contenido importante o aportaciones; esto llevaría a caer en lo absurdo y harán perder dinero y tiempo a la organización. Además de provocar falta de seriedad al medio de comunicación utilizado y habría ocasiones en las cuales los encargados de dar respuesta a las opiniones de los miembros de la organización, ya no presten atención a éstas.

Cuando la retroalimentación es positiva, se cuenta con información y datos, los cuales permitirán crear nuevos escenarios dentro de la organización y esto a su vez acarreará una actitud de confianza por parte de los emisores al formular un mensaje, y de los receptores al brindar respuestas.

El usar conjuntamente a la Comunicación Externa y a la Comunicación Interna, da como resultado el posicionamiento de la Comunicación Organizacional, la cual poco a poco llega a tener un lugar dentro de cualquier organismo; sea social, sea empresarial, institucional, gubernamental, de servicios y político.

La implementación de ésta y el uso de canales adecuados crean *un clima*, el cual se desarrolla gracias a las relaciones entre los miembros de la organización, y no solamente en un “contexto donde las divisiones de trabajo se encuentran muy marcadas”¹⁵ como menciona Marissa del Pozo.

Como se referirá a continuación, un elemento de la Comunicación Organizacional, es el Clima Organizacional, base medular de la presente investigación, por ello en seguida se presentan los conceptos y las definiciones de dicho término, así como también se mencionarán sus elementos, sus características y algunas teorías propuestas para su identificación.

¹⁵ Marissa Del Pozo Lite. Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión, p. 19

1.4 CONCEPTOS Y DEFINICIONES ¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL?

Anteriormente se hizo mención de las redes de comunicación: rueda, todo canal y cadena. A partir de éstas se establecen relaciones entre los empleados de una organización.

Éstas son fundamentales, pues ayudan a identificar como es el desenvolvimiento de los miembros de una organización. A través de sus actitudes, de las relaciones establecidas y de la comunicación utilizada, se da lugar a actividades interpersonales, creando de esta manera lo que en Comunicación Organizacional se denomina *Clima Organizacional*.

El Clima al interior de una organización, es uno de los aspectos más importantes de la misma; por lo cual, resulta vital conceptualizarlo y destacar sus características, así como sus elementos integrantes y los tipos existentes de éste.

Comenzando por Carlos Fernández Collado, quien define al Clima Organizacional como “la actitud y sensibilidad de los empleados respecto a la comunicación”¹⁶.

La definición anterior menciona a los miembros, como los principales factores que darán lugar al desarrollo del Clima en una Organización. Sin embargo, no se puede delimitar al término únicamente a las actitudes de los empleados; también es importante conocer la cantidad y calidad de los mensajes en forma ascendente y descendente, así como reconocer los canales a través de los cuales fluye la comunicación. Estos factores inciden directa o indirectamente sobre las actitudes de los miembros y sobre el clima.

Otros factores no tomados en cuenta y que intervienen en el desarrollo del Clima, son: recursos económicos y humanos, además de la producción, del tamaño y giro de la organización, así como el desarrollo de relaciones entre los miembros, la

¹⁶Carlos Fernández Collado. La comunicación humana, en el mundo contemporáneo, p. 105

planeación y coordinación de actividades para conseguir los objetivos trazados. Dichos factores afectan al clima de un organismo.

Otra definición la ofrece Porter, indicando que el Clima Organizacional son “las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él”¹⁷, sin embargo, se siguen dejando de lado términos que resultan importantes.

La definición anterior hace pensar en el Clima como algo permanente, pues menciona que son, *propiedades habituales* de un ambiente de trabajo concreto. Sin embargo, a pesar de la duración, de lo habitual o incluso de lo cotidiano, jamás será algo permanente, pues existen variables modificadoras del clima. Entre éstas se encuentran: la rotación de personal, cambios económicos, políticos y sociales, incluso se puede llegar a crisis organizacionales, las cuales pueden causar la desaparición de una organización.

Por otro lado, resulta contradictorio que la definición hable a cerca del “ambiente de trabajo”, el cual es independiente del Clima Organizacional. El primero se desarrolla en toda la organización, es decir a nivel macro tomando en cuenta el “Ambiente natural (geológico, climático y biológico)”¹⁸, a su vez se entiende como algo externo e independiente de la organización.

A diferencia del ambiente, el Clima de una organización, es entendido como el medio interno, en el que se pone atención a variables y factores internos de la misma y no a factores del entorno, como en este caso lo haría el ambiente.

¹⁷ Porter, apud, José Ma. Peiró. Psicología de las Organizaciones, p. 202

¹⁸ Hoogdaem apud José Ma. Peiró. Op cit. p. 188-189

Una tercera definición es la siguiente: “concepto molar que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social”¹⁹

El concepto anterior, toma en consideración la actitud y percepción por parte de los miembros de la organización, las cuales estarán determinadas por lo sucedido alrededor de éstos. O bien, el clima se ve afectado por el ambiente o el “entorno”²⁰, es decir, por todos los aspectos externos, pero no ajenos a la organización.

La actitud y percepción que tienen los miembros, es consecuencia de las acciones individuales, sociales y de las relaciones entre el personal. Esto es, que conviven en un sistema donde existe los significados compartidos: ya sean las tareas y los métodos empleados, el círculo de amigos o compañeros de trabajo, el tiempo dentro de la organización, el poder expresarse sin temor, así como, el acceso a la información, entre otros factores.

Del mismo modo, se puede proponer al Clima Organizacional, como un espejo, en el cual se reflejen todas las situaciones internas, éstas pueden ser de dos tipos: No Arbitrarias: a través de las normas, leyes y reglamentos (mencionados por Payne) o bien, Arbitrarias: situaciones ajenas a la organización y por ende parciales, las cuales afectan a sus miembros ya sea de manera individual o colectiva.

Un cuarto y último concepto es propuesto por Darío Rodríguez, quien define al Clima Organizacional como “una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como: poder, conflicto y las comunicaciones”²¹

¹⁹ Payne & Pugh apud Ignacio Olabuenaga. Sociología de las Organizaciones, p. 285

²⁰ Entorno: Está constituido por aquellos elementos (personas, grupo, organizaciones, condiciones sociales y técnicas) con las que intercambian sus materias, energía e información, por lo tanto ejercen influencia sobre ella y viceversa.

²¹ Darío Rodríguez. Diagnóstico Organizacional, p. 158

Por *multidimensional* se entiende a los elementos que anteriormente se resaltaron como integrantes del Clima, quienes también lo afectan.

Asimismo, se habla de procesos específicos: poder, conflicto o las comunicaciones. Dichos elementos también influyen sobre el Clima de una organización, sin embargo, su localización se encuentra muy limitada, pues no todos los miembros tienen acceso al poder o a la toma de decisiones. Para ello, existe un organigrama en donde se señala quienes son los Directivos, Gerentes y Jefes.

De igual manera, las comunicaciones vendrán dictadas desde los niveles superiores de la organización, así como también, las soluciones a los conflictos existentes.

Aunque ambos elementos sean procesos específicos, estos influyen sobre el Clima pues sus acciones están dirigidas hacia los miembros, es decir, a pesar de que las tomas de decisiones son ajenas a los integrantes de rangos intermedios o bajos, éstas los afectan y por ende ocasiona un cambio en el Clima.

Finalmente el concepto propuesto de la investigación es el que a continuación se presenta:

Clima Organizacional es el contexto inmediato en el que se desarrollan los miembros de una organización (ya sea productivo, económico, la relación entre los miembros, etc.)

Se interactúa a través de la comunicación, pero a su vez, se encuentran una serie de normas, reglas y conductas preestablecidas, las cuales son dictadas por los niveles superiores.

Y a partir de los roles, cada uno de los miembros desempeña una labor dentro de la organización.

En esta definición, se retoma un elemento no mencionado anteriormente, como el del *rol*. Éste resalta al momento de hablar del término Clima Organizacional,

pues forma parte de una estructura organizacional, la cual tiene la finalidad de suministrar trabajos y tareas a cada uno de los miembros de la organización.

Como estructura organizacional, se entienden las áreas, departamentos o sectores que dividen a una organización para la especialización de las tareas.

Dentro de éstas, se desarrollan distintas conexiones y relaciones, las cuales permiten a los miembros interactuar de manera natural con otros, quienes también pertenecen a la organización, aunque en diferentes áreas, sectores o departamentos.

Esta interacción entre miembros, da como resultado la influencia que ejercen unos sobre otros. Además, la organización debe de ser recíproca con sus integrantes, para así plantearse los mismos propósitos, a través de un proceso compartido tanto organizacional (producción, económico, humanos, etc) como de comunicación.

Ya se ha definido al término Clima Organizacional, sin embargo, éste se encuentra conformado por una serie de características, las cuales permiten diferenciarlo de términos que resultan similares como: Ambiente y Entorno, para evitar esta comparación, a continuación se señalan las principales características que conforman al Clima, así como las formas que llega a tomar.

1.4.1 Características Del Clima Organizacional

Tres características importantes del clima organizacional son:

1. Es totalmente diferente del de otra organización
2. El clima es una característica o condición de carácter estable y perdurable, pero no permanente.
3. El clima afecta directamente a los miembros de la organización.

Sin embargo, también posee una serie de características que permiten su fácil identificación dentro de una organización. Dichas características se mencionan y definen a continuación.

Características del Clima Organizacional

CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN
PERMANENCIA	Anteriormente se hablo de la permanencia del Clima, de manera más detallada, esto significa que: posee estabilidad, con cambios relativamente graduales. Pero que las perturbaciones que puede sufrir son consecuencia de decisiones que afecten a la organización en general. En muchas ocasiones ese clima puede sufrir de alteraciones, aunque no se puede modificar su esencia. Es algo continuo, pero jamás llegará a poseer permanencia como la <i>cultura</i>²², ya que esta posee una definición y un accionar más complejo.
INFLUENCIA	El clima tiene influencia sobre los comportamientos de los miembros. Un buen clima, trae consigo las disponibilidad del personal en el cumplimiento de tareas. Por su parte el clima negativo, hará difícil la convivencia entre el personal y la conducción de la organización Las influencias estructurales, tales como las políticas, los planes de gestión y el nivel superior de la organización.
IDENTIFICACIÓN	El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros. El compromiso de los miembros con la organización, lo que se conoce como “el llevar puesta la camiseta”

²² La cultura organizacional, es un conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse. Se refiere a un elemento activo y movilizador de la empresa, en la cual se establecen formas de interacción, liderazgo y preferencias dentro de la empresa; estos modelos surgen de un intercambio recíproco entre la empresa y su entorno. Tomado del libro de: Scheinsonhn, Daniel. Comunicación Estratégica, managment y fundamentos de la Imagen Coporativa

INDIVISIBLE	Una de sus principales características es su indivisibilidad, es decir, su unidad. Debido a que se encuentra condensado hacia el interior de la organización, y gracias a esto se permite su detección. No es posible encontrarlo hacia el exterior de la organización, pues es algo netamente interno, el cual no se puede trabajar por separado.
VARIABILIDAD	Otra de sus características es la variabilidad, pero no se debe confundir con la del clima, sino es la de los elementos que lo constituyen, ya que son los miembros de la organización los que sufren de mayor volatilidad y esto es, debido a que cada miembro buscará la satisfacción de intereses particulares, lo que produce rotación de personal al interior de la organización.
DIFERENCIA	Es distinto a la tarea, pero se pueden observar diferentes climas en los individuos que realizan una misma tarea.
CAMBIOS	El cambio en el clima es posible, recurriendo a cambios de más de una variables (características, conductas, aptitudes, expectativas) para que el cambio sea perdurable.

Cuadro 7

A través de estas características se hace comprensible e identificable al Clima Organizacional, pues éste, no es algo tangible; sin embargo existe, debido a los cambios en cualquier organización, los cuales producen incertidumbre e inestabilidad entre sus miembros, así como también en su público externo.

Existen otras características, las cuales afectan al clima, pero a su vez, forman parte de éste, es decir, también son componentes, tales como: Características, Personales, Estructurales, Organizacionales y Físicas

1.4.1.1 Características Personales

Éstas tienen que ver más con la consecución de logros y objetivos particulares, ya que a partir de los objetivos generales impuestos por la organización, cada individuo relaciona las aspiraciones de la empresa con aquellas necesidades propias y la consecución de las mismas, respetando los valores y las normas de la

organización. Dentro de estas necesidades, se encuentran las clasificadas por Maslow, quien señaló cinco tipos:

- **Fisiológicas:** aquellas de las que el ser humano requiere para vivir: Comer, dormir, divertirse, trabajar, etc.
- **Seguridad:** estará integrada tanto por aspectos personales como laborales. La primera se cumplirá cuando la persona tenga un empleo seguro y estable, en el que se sienta confiado. Mientras que la personal estará cubierta cuando consiga recursos materiales, lo cuales son resultado del desempeño de sus labores.
- **Pertenencia:** esta necesidad trata básicamente del sentimiento de formar parte de algo y ser aceptado, además del reconocimiento laboral.
- **Autoestima:** arriba se mencionó al reconocimiento que debe recibir un miembro cuando ha realizado satisfactoriamente su labor. De igual manera, el trato por parte de sus jefes y superiores, ayudará a cumplir con la estimación y los estímulos le permitirán continuar.
- **Autorrealización:** según Maslow es la más difícil de conseguir, pues dicha necesidad se cumplirá cuando el hombre consume las expectativas trazadas por él, a través de las capacidades y habilidades que posea.

Las características individuales de los miembros actúan como filtro a través del cual, los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman, son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Dichas características no son decisivas, pero se deben de tomar en cuenta para analizar la situación de una organización, en este caso sería el Clima.

1.4.1.2 Características Estructurales

Están compuestas por la actividad y objetivos que rigen a la organización. Indicando la labor y tamaño de la misma. La estructura, estipula la articulación del reparto de tareas y su coordinación, las interrelaciones entre los miembros y el funcionamiento y control de todo el sistema organizacional.

La desventaja de dicha característica es que ayuda a controlar las relaciones de autoridad y responsabilidad. La línea de autoridad proporciona formas de manejo y control de la estructura para el funcionamiento de la organización, a través de normas, reglas y políticas, que los miembros ven como imposiciones y no como lineamientos.

1.4.1.3 Características Organizacionales

Son el resultado de la estabilidad que se maneje al interior de una organización, ya sea a nivel estructural, como a nivel productivo, en muchas ocasiones se ve influenciado de manera importante por la estructura del organigrama y es precisamente esto, lo que más afecta la percepción y que influirá en la actitud y conducta de los sujetos que integren ésta.

El clima que se perciba a partir de esta característica se efectúa de manera subjetiva por los miembros de la organización, a partir de las particulares y el giro que ésta realice, ya que sus integrantes son los que poseen una visión exacta y fiable de la misma.

El grado de integración por parte de los miembros a los diversos grupos de trabajo existentes en la organización, da como resultados que los grupos desarrollen valores, normas, prácticas y relaciones sociales, particulares y diversas a la organización, pero que no difieren con las impuestas por ésta última.

1.4.1.4 Características Físicas

Aunque no son tomados en cuenta por muchos autores, el lugar y los objetos de trabajo, representan un factor importante para el desempeño de las labores. Comenzando por el tamaño del sitio donde se realizan las tareas, así como la distribución del mobiliario y el color, el cual posee una influencia significativa sobre los miembros.

El tamaño del lugar de trabajo está relacionado con la actividad a la cual se dedica la organización, así como los recursos materiales que requiere y el número de personas que se necesitan.

Un caso extremo al anterior, sería una organización con un número reducido de personal, la ausencia o limitación del mobiliario, así como la poca tolerancia.

Dentro de otras características físicas, se pueden incluir el interés por parte de la organización para que todos sus miembros cuenten con recursos necesarios y propios, y así, se lograría evitar distracciones, que afecten la labor del personal.

Hasta este punto se ha definido lo que es el Clima Organizacional, así como las características y componentes del mismo, mencionados anteriormente. Sin embargo, se ha dejado para el final del capítulo las formas que llega a tomar el Clima dentro de una organización, pues como se dijo, no es algo permanente; pero tampoco es algo único e invariable, por el contrario toma diferentes formas, las cuales son ocasionadas por las características que se han visto con detenimiento.

1.4.2 Modelo Del Clima Organizacional De Likert²³

La teoría de Clima Organizacional propuesta por Rensis Likert, establece que el comportamiento mostrado por los miembros de la organización depende del accionar administrativo y de las condiciones organizacionales en las cuales se labore y sean percibidas.

²³ Rensis Likert apud Dario Rodríguez. Diagnóstico Organizacional, p. 161

Likert distingue cuatro tipos de perfiles que, a su vez, concuerdan con cuatro climas organizacionales, los cuales poseen variables que definirán las características de la organización y de la percepción individual. Dichas variables pueden ser:

1. *Variables causales*: Son independientes, están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de éstas se encuentran: la estructura organizativa, la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. *Variables intermedias*: Dichas variables son destinadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, actitudes, rendimiento comunicación y toma de decisiones. Éstas constituyen los procesos organizacionales.
3. *Variables finales*: Surgen del efecto de las variables referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización (productividad, ganancia pérdida, proyección de la imagen, posicionamiento, etc)

En función de la interacción de estas variables, Likert distingue cuatro tipos de perfiles que a su vez, coinciden con cuatro climas organizacionales, diferentes por sus métodos de mando, las fuerzas motivacionales, los procesos de influencia, los procesos de establecimiento de objetivos, los modos de comunicación, los procesos en la toma de decisiones y de control.

1 Clima Autoritario:

1.1 Autoritario explotador

1.2 Autoritario paternalista

2 Clima Participativo:

2.1 Demócrata Consultivo

2.2 Demócrata participativo (en grupo)

1.4.2.1 Clima Autoritario

El *autoritario explotador*: Likert lo define, como “sistema caracterizado por la desconfianza”²⁴ es decir, la falta de seguridad por parte de los altos mandos, hacia sus miembros quienes en pocas ocasiones participan en el proceso de la toma de decisiones.

Es decir, las órdenes llegan desde arriba, con tono amenazador y de limitación, además de que conlleva un sentido de urgencia y rápido cumplimiento.

El clima que se desarrolla es de desconfianza y hostil, pues el área en donde se desarrolla el trabajo, crea una actitud de molestia en contra de la dirección.

Por su parte el *autoritario paternalista*, posee la característica de que los altos mandos ostentan la toma de decisiones, pero también delegan autoridad, es decir, cuando los miembros pueden ser partícipes en la toma de decisiones.

Se ven regidos por las normas y reglas preestablecidas por la organización y trabajan con cautela.

Los dos climas definidos anteriormente son cerrados, existe una estructura rígida por lo cual se desarrolla un clima desfavorable, pues los procesos son de control y se encuentran centralizados y formalizados. Son caracterizados por la desconfianza, temor e inseguridad.

1.4.2.2 Clima Participativo

En este clima organizacional, existe mayor descentralización y delegación de las decisiones, aunque se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas pueden ser adoptadas por los niveles intermedios e incluso inferiores.

Si existe confianza entre la dirección y los empleados, se trata del clima *Demócrata Consultivo*, en donde los puestos intermedios e inferiores están en convivencia con los superiores.

²⁴ Dario Rodríguez M. Op. Cit p.162

Las decisiones podrán estar limitadas, pues no se pretende interferir con el avance de la organización, ni con la consecución de objetivos.

Finalmente, el clima *Demócrata Participativo*, en teoría parecería ser el ideal, visto desde el punto de percepción de los empleados, sin embargo, es poco común encontrarlo, debido a que para el cumplimiento de dicho clima, es necesaria una total confianza por parte de la dirección hacia sus empleados, quienes tiene libertad en la toma de decisiones, gracias al gran proceso de comunicación que existe.

Los dos climas antes definidos, corresponden a una estructura flexible. Pues las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima es de confianza, se logran niveles de compromiso por parte de los integrantes con la organización y con sus objetivos.

1.4.3 Modelo Del Clima Organizacional De Bowers Y Taylor

El modelo de Bowers y Taylor fue planteado en 1970 y proponen la medición del clima organizacional a través de 5 dimensiones.

1. “Apertura a los cambios tecnológicos
2. Recursos Humanos
3. Comunicación
4. Motivación
5. Toma de decisiones”²⁵

Estas dimensiones ayudarán para la elaboración de los reactivos que se utilizarán en el cuestionario a aplicar, se deben de tomar en cuenta, las actividades primordiales que se desarrollan dentro de la organización que fue elegida para la presente investigación.

²⁵ Bowers & Taylor apud Ignacio Olabuenaga. Sociología de las Organizaciones, p. 290

En primer lugar Bowers y Taylor, hablan a cerca de la apertura hacia los cambios tecnológicos, ésta provoca una mejor calidad de vida organizativa, debido a que ayudan a optimizar los procesos de producción y a estar a la vanguardia frente a otras organizaciones.

Como segundo lugar, toman en cuenta los Recursos Humanos, pues son los miembros que integran la organización, los que contribuyen a la consecución de capital económico, a través de las relaciones entre el personal de la organización, así como también, su labor en la misma.

La Comunicación no sólo representa una dimensión más del Clima Organizacional, sino que es la médula de esta investigación. Pues, a través del uso de ésta y de los procesos comunicativos que existen al interior de una organización, se podrá dar paso al análisis del Clima Organizacional de Televisa Deportes.

La motivación por su parte, cumple la función de estimular (ya sea económicamente, laboralmente, socialmente) a los integrantes de la organización con el fin de favorecer a la misma ya sea en productividad o ingresos. Ésta dimensión puede ser una recompensa, o bien, reforzar el trabajo de sus miembros.

Finalmente la Toma de decisiones, depende de los puestos de mando, quienes tienen en sus manos la dirección tanto de la organización, como de los miembros de ésta.

Para concluir con este capítulo, la participación y el clima vuelven a conjuntarse para lograr un avance organizacional. A través de los procesos comunicativos o de la Comunicación Organizacional, la cual procederá a la creación de mensajes, los cuales permitan a los miembros hacerse del conocimiento y de la información que afecta tanto a la organización como a ellos, pues ambos se conjugan para la consecución de objetivos Organizacionales: Proyección de imagen, Posicionamiento y Productividad; así como también, de objetivos individuales: Autorrealización, Satisfacción, Seguridad, Autoestima, Pertenencia.

El desafío de ambos, es mantener un clima favorable el cual se cumplirá a través de un compromiso mutuo. Además de la participación, por parte de todos los miembros.

El clima de una organización, está constituido de múltiples dimensiones, así como de características y variables, las cuales permiten la identificación de éste, entre las que destacan: la Influencia, la Indivisibilidad, los Cambios, la Variabilidad, la Diferencia. Aunque existen otras como las características Personales, Organizacionales, Estructurales y Físicas.

Las definiciones, elementos, formas y tipos; tanto de la Comunicación, como del Clima Organizacional, que se estudiaron en el este capítulo, ayudarán para hacer el diagnóstico del Área de Televisa Deportes y así como las propuestas pertinentes.

A lo largo de esta investigación, se intentará resaltar la importancia de la Comunicación Organizacional como una práctica y disciplina que debe desarrollarse en el interior de las organizaciones, buscando la satisfacción de los dirigentes y del personal, impactando así al Clima Organizacional, en el cual se desarrollen relaciones formales y respetuosas, así como hacer partícipes a estos últimos en la toma de decisiones, a través de la delegación del poder.

El Capítulo II presenta la historia del área seleccionada para el desarrollo de esta investigación, que en este caso es Televisa Deportes; así como los antecedentes históricos y corporativos de Grupo Televisa, empresa que respalda el proyecto televisivo y periodístico de las actividades deportivas nacionales y mundiales. A partir de estos datos, se procederá a la aplicación de encuestas al personal, así como al análisis FODA. Ambos métodos ayudarán a diagnosticar el Clima Organizacional que se desarrolla y vive dentro del área antes mencionada.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE GRUPO TELEVISA Y ORÍGENES DE TELEVISA DEPORTES

2.1 TELEVISA Y SU EXPANSIÓN INTERNACIONAL (ANTECEDENTES HISTÓRICOS)

Con la llegada de Emilio Azcárraga Jean a Televisa en 1997, surge una nueva historia en una de las empresas de comunicación más importantes de México y de América Latina. En un principio dicha organización fue conocida como Telesistema Mexicano, la cual creó su propia historia, primero bajo el mando de Azcárraga Vidaurreta y después con el hijo de éste, Azcárraga Milmo.

Pero antes de involucrarse con Grupo Televisa S.A. es necesario hacer un breve resumen histórico de la empresa, ya que desde su aparición ha sufrido de una serie de cambios, uno de los que más se recuerda es el del 28 de noviembre de 1972 cuando se fusionan “Telesistema Mexicano y Televisión Independiente de México, y así surge el consorcio de Televisión Vía Satélite (Televisa). Diez años después, Telesistema Mexicano, adquiere el total del paquete accionario del consorcio.”¹

La evolución organizativa y empresarial que tuvo Televisa, se debe gracias a que “Emilio Azcárraga Milmo, basó su estrategia empresarial en un proceso acelerado de internacionalización”² lo cual le permitió posicionarse en el ramo de las telecomunicaciones, como la empresa líder de dicho sector

Sin la necesidad de retroceder tanto en el tiempo, la historia hace referencia de que en 1980, Televisa con la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes adquirió los servicios del satélite estadounidense Westar III, y de esta manera cumplir con el servicio satelital que ofrecía desde su nombre, Televisión Vía Satélite.

¹ Vid. Gente Televisa, abril 2004 p. 11.

² Op. Cit. p.11

Con este servicio, la cobertura de dicha empresa aumentó de manera considerable, ya que gracias a un acuerdo con la SCT, se instalaron 80 estaciones terrenas las cuales permitían la comunicación por satélite en el territorio Mexicano.

Sin embargo, cinco años después el crecimiento de Televisa S.A. se vio beneficiado al ponerse en órbita los satélites *Morelos I y II*, propiedad de México, es decir, que dicha empresa ya no tuvo la necesidad de valerse de satélites extranjeros para lograr mayor cobertura.

La distribución de señales de Televisa S.A. por todo el territorio nacional, se lograría 8 años después, cuando en 1993, se pone en órbita el satélite “*Solidaridad I* y un año después se completa la cobertura con la puesta en órbita *del Solidaridad II*”³.

El crecimiento de Televisa S.A. no sólo se dio en el territorio nacional, ya que para 1986 se apoderó de Univisión, dicha empresa con sede en E.U.A. y formó parte de otras siete firmas que Televisa poseía en aquel país, entre las que destacaban: *ECO (Sistema Internacional de Noticias) Videovisa, Galavisión, Fonovisa, Protele, Grupo Industrial Univisa y Univisa Satellite Corporation*.

En 1988 Televisa vende *Univisión a Hallmark Card Coporation y a First Chicago Venture Capital*, la transacción tenía la condición de que *Univisión* se mantuviera como televisión en español por diez años. Sin embargo cuatro años después, Azcárraga Milmo recupera el 25%, pero en 1996, *Univisión* hace pública una oferta de acciones y Televisa se queda con tan sólo el 19.8%.

Con respecto a Europa, Televisa S.A. tiene presencia desde los años 70’s en el viejo continente, países europeos como España y Holanda, cuentan con filiales que les permitían trasmitir la programación que se desarrollaba en México.

³ Miguel Ángel Sánchez (coord.) Apuntes para una historia de La Televisión Mexicana, p. 54

Sin embargo, la consolidación europea se da hasta 1988, cuando se envían señales de *Galavisión*, que era el canal internacional, a través de cinco satélites, las señales que se enviaban eran: Telenovelas, Deportes, Noticias y Variedades, el país más beneficiado en este envío de señales fue España, debido a las cercanías culturales, históricas e idiomáticas.

Entre otras transacciones que le permitieron a Televisa S.A. consolidarse como la empresa de medios más importante de México y una de las más trascendentes del continente Americano, se encuentran las siguientes adquisiciones: la empresa chilena de *Megavisión*, la *ATB-Red Nacional Boliviana*, la adquisición del *Canal 6* de Tijuana, quien estaba concesionado por parte de la *FOX* (empresa estadounidense) a la empresa *Radio Televisión S.A.*

Pero entre los negocios más importantes de Televisa S.A. y del señor Azcárraga Milmo, se encuentra la adquisición de *Pan American Satellite (PanAmSat)* y gracias a ésta, se pudo hacer la alianza entre la empresa mexicana y la *News Corporation*, *O'Globo* y *TCI* para lanzar el proyecto más ambicioso dentro de los ámbitos comunicacionales la *Sky Entertainment Services*, el cual comenzó a trabajar en 1996. Además éste “amplió la infraestructura para el desarrollo de la comunicación satelital...que puso los cimientos de la televisión de alta definición”⁴

En 1996, el proyecto de Distribución de Televisión Digital, se encargaría de operar el DTH (Televisión directa al hogar vía satélite) en España, entre los miembros de dicho proyecto se encontraban: *Televisa*, *Radio y Televisión Española*, *Antena 3*, *Televisión de Catalunya*, *Telemadrid*, *Canal 9 (España)*, *Televisión de Galicia* y *Unidad Editorial*. Sin embargo, antes de arrancar con dicho proyecto en España, *Antena 3* se separa y se adhieren a dicho proyecto *Conferencia Episcopal*, la *Editorial Crónicas periodísticas Leonesas* y el *Grupo Recolectos* (quien es propietario de los diarios españoles *Marca* y *Expansión*, entre otras publicaciones).

⁴ Vid. Gente Televisa abril 2004, p. 11

2.1.1 Los Cambios En Televisa

La década de los años 90's fue la más volátil en Televisa S.A. ya que se dieron cambios inducidos por Azcárraga Milmo, como lo fue la reorganización de 1991. Fue su fallecimiento el que marcó una transición total en la vida corporativa y televisiva.

Comenzando por 1991, año en el que se dio a conocer el reacomodo en los niveles directivos de Televisa S.A. ya que dos de los socios más importantes de dicha empresa hicieron públicas sus renunciaciones al Consejo de Administración de Televisa. Los señores Miguel Alemán Velasco y Rómulo O'Farril hijo, decidieron que era tiempo de dar paso a las nuevas generaciones. Además de que Alemán Velasco hizo público su interés de ingresar a la vida política de su estado natal Veracruz.

La salida de ambos personajes produjo una serie de cambios en el Consejo de Administración de Televisa, ya que Rómulo O'Farril vendió todas sus acciones, mientras que por su parte Alemán sólo vendió una parte y conservó lo demás para entregárselo a su hijo Miguel Alemán Magnani. Todas las acciones vendidas por ambos socios fueron adquiridas por Azcárraga Milmo, quien a su vez le otorga a su hijo el 10% de las acciones para que así ingrese de manera oficial al Consejo de Administración.

Otro movimiento de acciones importante se dio cuando Azcárraga Milmo, le compró a su hermana el 12% y de esta manera quedaba como el titular y socio mayoritario de la empresa.

Después de dichos movimientos el Consejo de Administración de Televisa, quedó conformado de la siguiente manera: Emilio Azcárraga Milmo, como presidente, Fernando Díez Barroso Azcárraga como vicepresidente. Como consejeros quedaron: Emilio Azcárraga Jean, Alejandro Sada Olivares, Emilio Díez Barroso Azcárraga, Rodolfo Waschman, Alejandro Burillo Azcárraga y Othón Vélez Carreño.

Entre los consejeros suplentes se encontraban entre los más destacados: Guillermo Cañedo White, Miguel Ángel Couchonnal, Víctor Hugo O’Farril, entre otros.

A parte de los arriba mencionados, los que ocuparon cargos de importancia dentro Televisa fueron: Azcárraga Jean, quien fue nombrado vicepresidente de Programación de Televisión; Alemán Magnani, quien quedó a cargo de la Vicepresidencia de Promoción y Publicidad; por su parte Alejandro Burrillo Azcárraga, fue quien se hizo cargo del puesto más importante, después del que ostentaba su tío, al ser nombrado por éste Vicepresidente ejecutivo de Grupo Televisa.

Debido al pago que se le tuvo que hacer a los señores Miguel Alemán y a Rómulo O’Farril, Televisa tuvo un endeudamiento y una breve crisis financiera, la cual no duró mucho, pues se colocó en la bolsa de valores un paquete accionario del 20%, lo que produciría el ingreso de nuevos recursos financieros con el fin de liquidar las deudas y desarrollar otros proyectos.

El año de 1997 se convierte en el año más importante dentro de la vida de Televisa S.A., ya que jóvenes como Azcárraga Jean y Cañedo White, tomarían cargos de importancia tras el retiro del negocio de Emilio Azcárraga Milmo, quien por motivos de salud decide dejar la empresa en manos de su hijo al nombrarlo presidente de Grupo Televisa. Mientras que al segundo lo nombró titular del Consejo de Administración.

Finalmente el 16 de abril de 1997, fallecía en Miami, Florida; a los 66 años de edad Emilio Azcárraga Milmo, a quien Octavio Paz lo consideró “ un combatiente en el dominio de la comunicación moderna y murió como un combatiente”⁵

⁵ Octavio Paz apud *Gente Televisa*. Gente Televisa, abril 2004, p. 11

Al tomar posesión Azcárraga Jean de la empresa heredada por su padre, se encontraba ante una serie de retos y con una nueva conformación de accionistas, entre los se encontraban Miguel Alemán Velasco, quien había regresado a la empresa en 1996 para hacerse cargo de *Sky Entertainment Services*, además puso la condición de que le vendieran acciones a su hijo Miguel Alemán Magnani, y de esta manera quedarse como segundos accionistas detrás de Azcárraga Jean.

Otro de los cambios que se hizo, fue la liquidación de los hermanos José Antonio y Guillermo Cañedo White, éste último quien pese a ser el titular del Consejo de Administración, tuvo que retirarse del mismo ante algunos problemas internos que jamás se dieron a conocer.

Sin embargo, estos cambios produjeron el regreso de Alejandro Burillo, primo de Azcárraga Jean, quien retornó a la empresa después de un año para tomar el cargo de presidente del Comité Ejecutivo, el cual se encargaba de apoyar la toma de decisiones estratégicas del presidente del Consejo de Administración.

2.2 1997, EMILIO AZCÁRRAGA JEAN Y GRUPO TELEVISA

La llegada a la presidencia de Grupo Televisa por parte de Emilio Azcárraga Jean, tuvo lugar en marzo de 1997. Desde entonces, se ha encargado de “modernizar la operación de la Compañía, creando y dirigiendo la estrategia para posicionar a Grupo Televisa como la empresa de medios en español más grande del mundo”⁶

Se empieza hablar de Grupo Televisa en 1991 cuando Emilio Azcárraga Milmo, nombra a su sobrino Alejandro Burillo Azcárraga, vicepresidente ejecutivo de Grupo Televisa y de esta manera completar la reorganización de la empresa y el ingreso de las “nuevas generaciones”⁷.

Al ingresar a la escena de Televisa S.A. Emilio Azcárraga Jean y las familias Burillo Azcárraga y Alemán, decidieron establecer de manera definitiva lo que hoy se conoce como Grupo Televisa, esto se da después de finiquitar la salida de la familia Cañedo White y adquirir su paquete accionario que equivalía el 10% de las acciones totales de la empresa.

Aquel negocio de radio con el que inició Azcárraga Vidaurreta, terminó por ser “la compañía de medios de comunicación más grande del mundo de habla hispana y en la empresa líder en la programación de televisión en español”⁸.

Para consolidarse como líderes en comunicaciones y establecerse como Grupo Televisa S.A. esta empresa se comienza a involucrar en diversas actividades tales como: “realiza operaciones con la televisión, las películas, radio, discos, eventos deportivos, televisión por cable y DTH (sistema satelital)”⁹

Grupo Televisa es la compañía de medios de comunicación más posicionada, además de poseer el “mayor poder económico e ideológico en México.”¹⁰

⁶ Televisa al día, abril 2002, p.4

⁷ Miguel Ángel Sánchez, Op. Cit. p. 62

⁸ Miguel Ángel Sánchez, Op. Cit. p. 67

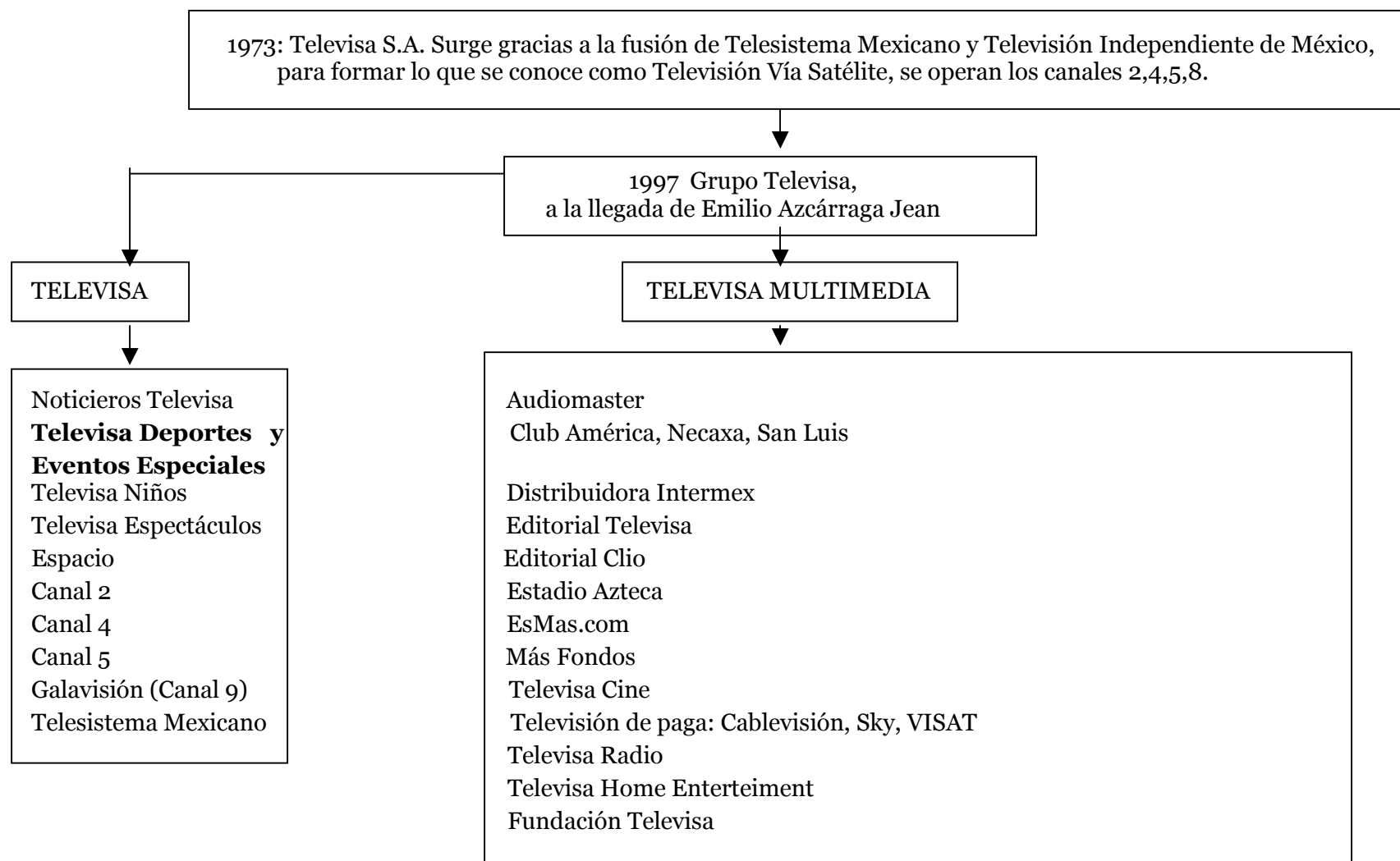
⁹ Miguel Ángel Sánchez, Op. Cit p. 69

¹⁰ Delia Covi D. (coord.) Desarrollo de las industrias audiovisuales en México y Canadá, p.89

Los productos y servicios que Grupo Televisa ofrece al ser líder en la industria del entretenimiento son:

- Producción y transmisión de programas de televisión
- Distribución de programación para televisión restringida
- Distribución de programas a nivel internacional a través de licencias
- Televisión por cable
- Servicios de televisión directa al hogar vía satélite
- Publicación y distribución de revistas
- Producción y distribución de discos
- Producción y transmisión de programas de radio
- Promoción de espectáculos deportivos y eventos especiales
- Servicio de mensajes electrónicos personalizados (paging)
- Producción y distribución de películas
- Servicios de doblaje
- Portal horizontal en Internet
- Empresas con responsabilidad social (Fundación Televisa y Teletón)
- Ventas Publicitarias

Esto con el fin de desarrollar nuevos modelos para hacer diversas cosas y a su vez que éstas resulten mejor. Como se puede observar en el cuadro 1, del presente capítulo Grupo Televisa está dividido en 2 grandes áreas Televisa y Televisa Multimedia.



Cuadro 1

- La información contenida en el cuadro sinóptico presentado anteriormente corresponde a la publicación de la revista de comunicación interna Televisa al día, del mes de abril del 2002, así como a la página de Intranet de la empresa cat.televisa.com.mx

2.2.1 Televisa Multimedia

Desarrolla y opera servicios de televisión directa al hogar vía satélite; edita y distribuye publicaciones; ofrece servicios de televisión por cable; produce y transmite programas de radio; promueve espectáculos deportivos y eventos especiales, produce y distribuye películas; brinda servicios de doblaje y subtitulaje, además de otros negocios.

Y para cumplir con la mayor cobertura a nivel nacional e internacional, se cuenta con los satélites “*Morelos II, Solidaridad I, PanAmSat y de Galaxy*”¹¹, entre otros, para que a través de sus señales se exporten programas mexicanos, como: Telenovelas, Deportes y Espectáculos, estos integran lo que se conoce como Televisa

2.2.2.1 Sistemas satelitales

Retomando de manera más substancial a las señales vía satélite, es importante abrir un espacio a VISAT; fundada en 1995 para cubrir el objetivo de “llevar al mundo, programas de entretenimiento e informativos, realizados con calidad y tecnología de vanguardia”¹², actualmente esta empresa posee un lugar importante dentro de Grupo Televisa, al posicionarse como uno de los mejores sistemas de televisión de paga.

“Dicha empresa de Grupo Televisa es la especializada en la producción, programación, distribución y comercialización de diversos canales diseñados para el mercado de televisión de paga como Cinema Golden Choice, TeleHit, Ritmoson Latino, Unicable, Galavisión Europa, entre otros”¹³

Actualmente cuenta con 18 señales y 24 masters los cuales transmiten las señales vía internacional, cubriendo México, E.U. y Latinoamérica. Además de una destacada participación en Europa gracias a la alianza con Digital +.

¹¹ Delia Covi D. Op. Cit p.68

¹² Vid. Gente Televisa, abril 2004, pág. 6 y 7

¹³ Televisa al día, abril 2002, p. 12

Sin embargo y a pesar de poseer un fuerte mercado en España con cerca de “1.8 millones de subscriptores”¹⁴, se pretende una expansión comercializadora en Europa, ofreciendo señales de entretenimiento e información.

Las transmisiones de Visat, se hacen por medio de los satélites PanAmSat 3, quien tiene cobertura en América, Europa y parte de África, por otra parte se encuentran el AMC 1 y SATMEX 5.

Sin embargo, las transmisiones de la programación que produce Televisa no es lo único que se exporta, ya que en el ámbito editorial Grupo Televisa también es el líder en exportación de publicaciones y distribuciones de revistas nacionales, así como de títulos extranjeros que se traducen en México.

2.2.2.2 Editorial Televisa e Intermex

En el ramo de las publicaciones Editorial Televisa forma parte significativa de Grupo Televisa, puesto que esta filial se encarga de la publicación de más de 40 títulos que se distribuyen en 18 países incluyendo México, Estados Unidos Colombia, Chile, Argentina, Ecuador, Perú y Venezuela. Los principales títulos publicados por la Compañía en México son: *TV y Novelas y Tele-Guía*

En el 2004 se consolidó como el líder del mercado de habla hispana al lograr “57 títulos y 137 millones de ejemplares al año, en 18 países de Latinoamérica”¹⁵ entre los títulos principales se encuentran: *Vanidades*, revista quincenal para mujeres; *Eres y Tú*, revistas quincenales para adolescentes, entre otros títulos.

Para lograr la distribución de las revistas al mercado nacional y de habla hispana, Grupo Televisa cuenta con otra filial más llamada Intermex, y esta tiene a su cargo la distribución del 55% total de las revistas en circulación en México, siendo la distribuidora más grande de América Latina.

¹⁴ Vid. *Gente Televisa*, abril 2004, pág. 6 y 7

¹⁵ Vid. *Gente Televisa*, marzo 2004, págs. 6 y 7

Puesto que cuenta con una red de “20 mil puntos de venta en México y más de 80 mil en el extranjero esto le permite llegar a más de 300 millones de personas de habla hispana en 18 países como, México, Colombia, Chile, Argentina, Ecuador, Perú y Panamá”¹⁶

Además de que es un punto sensible en el ramo de las negociaciones, puesto que gracias a la labor de ésta y a las ventas que se producen en el mundo (sobre todo el de habla hispana) se realizan operaciones millonarias por parte de Grupo Televisa.

El éxito que ha tenido el sector impreso de Grupo Televisa, se debe a la gran gama de publicaciones que posee, en territorio nacional; así como de revistas que mediante acuerdos bajo la licencia de otras compañías, Televisa publica las ediciones en español de éstas como son: *Cosmopolitan*, *Maxim*, *Men's Health*, *National Geografiphic* y *Mecánica Popular*.

Más arriba se mencionó a la empresa Intermex como la encargada de distribuir las revistas que se publican en México a los países de América Latina, a continuación se abre un espacio para hablar de ésta empresa.

Intermex es fundada en 1969, forma parte de Grupo Televisa, siendo la empresa de distribución número uno en Latinoamérica, a través de siete distribuidoras propias y una amplia red de subdistribuidores.

“Intermex factura en promedio 15 millones de ejemplares mensuales”¹⁷, distribuye el 62% de las revistas más importantes del mercado mexicano.

Prosiguiendo con el ámbito editorial, Grupo Televisa no deja de lado el aspecto cultural por lo que una más de sus filiales es Editorial Clío, la cual se encuentra bajo la tutela del historiador Enrique Krauze.

¹⁶ Televisa al día, abril 2002, p. 11

¹⁷ Información localizada en la página: <http://cat.televisa.com.mx/filiales.asp>, accesado en julio 2005 (en línea)

2.2.2.3 Editorial Clio

Otro sector importante de las publicaciones que realiza Grupo Televisa, es en ámbito cultural, el caso específico de Editorial Clío, la cual posee una “colección de libros biográficos, ilustrados, agrupados en 4 áreas: Política, Cultura, Deporte, Gastronomía”¹⁸

Editorial Clio también produce álbumes, videogramas y la serie *México Nuevo Siglo* y la de *Hazaña Fútbol*, así como la distribución y venta de estos en toda la República Mexicana.

A cargo de esta filial se encuentra: el historiador mexicano Enrique Krauze, quien junto a su hijo Leon Krauze, encabezan la edición de libros y producción de programas.

Aunado a los Sistemas Satelitales y a Editorial Televisa, otra de las filiales que integran este Grupo Televisa de manera significativa, son las transmisiones radiales, puesto que después de la Televisión, el Radio integra el segundo medio masivo más importante de nuestros días, ya que posee mayor alcance y grandes niveles de audiencia.

2.2.2.4 Televisa Radio

En diciembre de 2001, Grupo Televisa firmó un acuerdo con Grupo Prisa, el mayor grupo de comunicación en español, para el desarrollo del mercado radiofónico en México. La alianza estratégica une la excelencia de Grupo Prisa en el mercado radiofónico de España con la posición que tiene Televisa en el mercado mexicano. “Como resultado de ese acuerdo, Televisa es propietario del 50% de Sistema Radiópolis, mientras que a través de acciones de inversión neutra, el 50% restante es propiedad de PRISA”¹⁹

¹⁸Televisa al día, abril 2002, p. 14

¹⁹ Información localizada en la página: <http://cat.televisa.com.mx/filiales.asp>, accesado en julio 2005 (en línea)

Grupo Televisa opera 17 estaciones que conforman lo que se conoce como Televisa Radio, posee frecuencias en AM tales como: “*Estadio W* en el 730”, “*W radio 900*” y “*Bésame 940*”, por su parte FM, cuenta con: Los “*40 principales* en la frecuencia del 101.7”; “*W Radio* en el 96.9” y “*La Ke Buena* en el 92.9”

Grupo Radiópolis cuenta con “las dos antenas de transmisión más potentes del país: XEW AM con 250 mil wats de potencia transmitiendo desde la Ciudad de México, y XEW A-AM con 150 mil wats de potencia transmitiendo desde San Luis Potosí”²⁰.

Con el fin de establecer alianzas estratégicas de asociación o compra, que permitan la difusión de programación hablada y musical en cadena, Radiópolis ha iniciado un proceso de acercamiento con otros difusores y concesionarios del país.

De este modo, Televisa Radio cubre programación hablada, conformada por noticieros, deportes y programas de entretenimiento y desarrollo humano.

En cuanto a las emisoras de programación musical. Se definen modelos musicales implantados en todo el país, en función de las características y gustos musicales de cada región.

La sede principal se localiza en la Calzada de Tlalpan y tiene cobertura nacional.

Los géneros que cubre son: “barra noticiosa, reportajes, entrevistas y mesas de análisis”²¹ aunado a la barra musical de diversos géneros: pop, música grupera, etc.

Una vez presentada la información relacionada con los sistema radiales que conforman Grupo Televisa; a continuación se presenta la descripción de una filial más, Televisa Networks encargada de distribuir entretenimiento a través de diversas señales televisivas de paga, ya sea Televisión por Cable (Cablevisión) o Sistemas Satelitales (SKY), ambas empresas también filiales de Grupo Televisa.

²⁰ Ibidem

²¹ Coordinación General de Comunicación de la Cámara de Diputados Directorio de Medios electrónicos, pág. 51, septiembre. 2002

2.2.2.5 Televisa Networks

Televisa Networks es la empresa filial de Grupo Televisa, especializada en la producción, programación, distribución y comercialización de diversos canales diseñados específicamente para el mercado de televisión de paga.

Entre la creación de productos de entretenimiento e información para la audiencia que conforma la televisión de paga se encuentran seis señales:

TELE HIT: Es una señal producida y dirigida a la gente joven que busca el entretenimiento y música de vanguardia. Tele Hit transmite videos musicales en inglés y español de los éxitos del momento. Además de reportajes y programas especiales, entrevistas, conciertos y noticias de artistas internacionales y nacionales.

CINEMA GOLDEN CHOICE: Es el canal ofrece una combinación de películas taquilleras, cine de arte y cine independiente. Además de que puede alcanzar diversos tipos de géneros, países y tramas.

RITMO SON LATINO: Ritmoson Latino presenta todos los géneros musicales con el ritmo latino. Ofrece espacios dedicados a géneros musicales como: Bolero, ritmo grupero, ranchero, merengue, salsa hasta rock, pop y hip hop, exclusivamente de artistas latinos.

BANDAMAX: Es el único canal dedicado a todos los géneros musicales que conforman el ya famosos movimiento grupero. Lo norteño, la Banda, El tex-mx, el mariachi, el contry entre otros ritmos que surgen del norte de la República Mexicana y en el sur de los E.U.A.

UNICABLE: Con un contenido que va desde noticieros, programas de espectáculos, películas extranjeras dobladas al español, caricaturas. Unicable toma los mejores programas de la cadena Univisión y los transmite a su audiencia.

Además de que presenta eventos especiales y deportivos de gran aceptación (Mundiales de fútbol y Olimpiadas).

TL NOVELAS TELEVISA: Líder en el género de las telenovelas, ésta señal transmite seis títulos diferentes cada día con una hora de duración por capítulo. La selección que presenta éste canal son producciones que han tenido un éxito considerable tanto en México como en diversas partes del mundo.

Grupo Televisa no sólo es una empresa dedicada a la ganancia de dinero a través de las ventas de producción televisiva y de entretenimiento. Sino que también cuenta con una organización preocupada por el desarrollo social de la población mexicana más necesitada, Fundación Televisa se encarga de planificar y llevar a cabo proyectos en beneficio de niños, escuelas, familias, etc.

2.2.2.6 Fundación Televisa

Surgió bajo la propuesta de Emilio Azcárraga Jean, con el objetivo de acercar las oportunidades de superación al mayor número de habitantes de la República Mexicana, principalmente a jóvenes y niños. Y a tres años de su creación Fundación Televisa a logrado más de “medio millón”²² de beneficios.

Para cumplir con estos objetivos de manera sistemática y eficiente, la Fundación trabaja principalmente en: Fomento social y cultural.

Referente al área social, los esfuerzos de la Fundación se concentran en educación y salud. Algunos de sus programas son:

- *Gol por la educación:* por cada gol que anote Club América se entregan a una escuela pública 15 computadoras conectadas a Internet.
- *Gol por la nutrición:* por cada gol que anoten los clubes: Necaxa, Chivas y Toluca, se apoya la nutrición de 50 niños, entre 0 y 5 años de edad durante un promedio de dos años y medio.

²² Vid. Gente Televisa, p. 6

- *Gol por la salud*: cada gol anotado por las escuadras Pumas de la UNAM y Tigres de la UANL resulta favorable para una operación de trasplante de algún órgano vital. Además de tratamientos contra SIDA y Cáncer.
- *Para que veas*: por cada penalti anotado por una figura pública (artistas, cantantes, políticos, conductores, etc) se destinan recursos para la entrega de anteojos a niños de escuelas primarias públicas.
- En el ámbito cultural: se han equipado a bibliotecas de escuelas públicas, a nivel básico, es decir, Primarias y/o Secundarias. Asimismo, produce una guía de eventos culturales denominado GuiARTE, que se trasmite en los noticieros de Televisa.

Fundación Televisa apoya con espacios de difusión a las siguientes instituciones: *Lazos, Únete, Papalote Museo del Niño, Ver bien para aprender mejor, Un Kilo de Ayuda, Cruz Roja, Oceánica.*

Al frente de dicha Fundación se encuentra el señor Claudio X. González, quien se ha preocupado y ocupado de superar los atrasos que existen en la educación, nutrición, salud, ecología, entre otros; que afectan el crecimiento de México como país y de su población, en su gran mayoría la infantil.

Sin embargo, Fundación Televisa, al ser una organización de razón social, no percibe ganancias, ya que no vende ningún producto, sino por el contrario ayuda a la sociedad a superar los rezagos en los que se encuentran sumergida, ya sea la desnutrición, la falta de vivienda, la salud, la falta de equipo para escuelas, etc.

Fundación Televisa no sólo ha recibido ayuda de los equipos de fútbol antes mencionados, sino que también ha recibido apoyo por parte de empresas y de personajes públicos, además de las mismas áreas que conforman Grupo Televisa como son: Noticieros, Editorial Televisa, Televisa Deportes, Televisa Espectáculos, etc.

Últimamente se ha implementado el programa de *Gol por la Vivienda*, el cual “busca llevar viviendas a las familias más pobres”²³, dicho programa se une a los antes mencionados, siguiendo la misma dinámica, es decir, que un equipo de fútbol soccer de la primera división cuya transmisión sea por cualquier canal de Televisa, por cada gol que éste anote se construirá una vivienda para una familia de la República Mexicana.

De este modo Fundación Televisa, cumple como organización no lucrativa, al desarrollar programas sociales, culturales y de salud que favorezcan a la población más rezagada económica y socialmente.

El crecimiento de Grupo Televisa no se detiene en la producción y distribución de programas televisivos o radiales; aunado a éstos *Esmas.com* ingresa a los portales informáticos más grandes y consultados del país.

2.2.2.7 Esmas.com

En mayo de 2000, Grupo Televisa decide extender su alcance hacia los campos de comunicación por Internet, poniendo en línea *esmas.com*, una red de información en línea, equipada con las mejores innovaciones tecnológicas y conteniendo de primera calidad.

Esmas.com ofrece un panorama amplio, relevante y exclusivo en su información. Los sitios especiales con los que cuenta son: de artistas, programas eventos y telenovelas, además de los siguientes canales de información: deportes, fútbol, espectáculos, noticieros, niños, finanzas, vida y salud. Cada uno de estos incluye contenido relevante y detallado, gracias a la participación de escritores y editores que conforman el equipo del portal.

²³ Op. Cit. p.7

A su vez, esmas.com ofrece una variedad de servicios, entre los cuales destacan compras en línea, salas de chat, correo electrónico, foros de discusión, promociones, video-galería, sondeos, etc.

Esmas.com busca posicionarse como el portal de Internet más importante de México, gracias al respaldo de Grupo Televisa; comprometiéndose a mantener servicios de calidad y tecnología de punta con respecto a los otros portales mexicanos.

2.2.2.8 *Audiomaster*

Finalmente otra de las filiales es Audiomaster empresa multimedia de Grupo Televisa, la cual proporciona servicios de doblaje al español para programas y películas extranjeras adquiridas por Televisa.

Los servicios de doblaje incluyen subtítulaje, copiado, edición, así como post-producción de audio para cine y video para productoras y distribuidoras extranjeras.

Las instalaciones de doblaje cuentan con diez estudios de grabación de diálogos, cinco estudios de post-producción, tres estudios de regrabación y nueve salas privadas de proyección.

Todas las filiales vistas hasta el momento: Sistemas Satelitales, Televisa Radio, Editorial Televisa y Clío, Intermex, Televisa Networks, Fundación Televisa, EsMás.com; forman parte de Televisa Multimedia.

2.2.2 *Televisa*

Filiales como Noticieros Televisa, Canal 2, 4, 5 y 9; además de Televisa Deportes y Eventos Especiales; Telesistema Mexicano, Televisa niños y Televisa Espectáculos forman parte de lo que la mayoría de las personas conocen como: Televisa (véase cuadro 1, del presente capítulo)

Se debe hacer hincapié en que Televisa y Televisa Networks, son dos empresas independientes entre sí, pero dependientes de lo que se conoce como Grupo Televisa.

A continuación se hará un breve repaso de las filiales que tiene Televisa y que como se observa en el cuadro 1, está constituida de: la Producción y transmisión de programas de televisión.

Para Grupo Televisa, la televisión constituye uno de los ingresos económicos más importantes, ya que posee dos canales de cobertura nacional Canal 2 y Canal 5, un seminacional Canal 9 y el regional que es Canal 4.

“Televisa produce más programación de televisión en español que cualquier otra empresa de medios de comunicación en el mundo”²⁴ y van desde telenovelas, noticieros, programas infantiles, cómicos, musicales, deportivos y eventos especiales.

El Canal 2 o *Canal de las estrellas*, es la cadena líder en México, con una cobertura de “19 millones de hogares, lo que representa más del 98% de telehogares a lo largo y ancho de la República Mexicana”²⁵.

El Canal 2 transmite directamente vía satélite en Estado Unidos de Norte América, Centro y Sudamérica, Europa y el norte de África.

Por su parte Canal 5 llega a cerca de “18 millones de hogares, que equivalen aproximadamente al 91% del total de telehogares en el país”²⁶. La mayor parte de sus programas se producen en Estados Unidos de América en inglés y se doblan o subtitulan al español en los estudios Audiomaster.

²⁴ Televisa al día, abril 2002, p.9

²⁵ Op. Cit 10

²⁶ Ibidem

Aunado a los canales 2 y 5; Canal 9 o Galavisión, llega alrededor de “15 millones de hogares y representa el 74% del total de telehogares en México”²⁷. Su programación incluye películas, programas deportivos, cómicos de concursos, talk shows, noticieros y repetición de programas que tuvieron popularidad en otras ocasiones.

Finalmente Canal 4, llega a más de “6 millones de hogares, aproximadamente el 33% del total de telehogares en México”²⁸. Su programación consiste en series, películas mexicanas, noticieros, programas y eventos deportivos.

Además de los canales de televisión que constituyen Televisa, también se encuentran las siguientes Vicepresidencias: *Noticieros Televisa*, *Telesistema Mexicano*, *Televisa Espectáculos*, *Televisa Niños* y finalmente *Televisa Deportes y Eventos Especiales*, ver cuadro 1 del presente Capítulo.

A continuación se abre un espacio dedicado al área de Deportes, la cual constituye un punto significativo de esta investigación, puesto que en dicha área se aplicarán las encuestas referentes a temas organizacionales tales como: Comunicación, Delegación de Poder, Toma de decisiones, etc. Estos temas serán respondidos por el personal de deportes y sus respuestas brindarán datos e información, los cuales permitirán diagnosticar qué tipo de Clima Organizacional se vive dentro del área y entre los miembros de la misma.

²⁷ Ibidem

²⁸ Ibidem

2.3 LA CREACIÓN DEL ÁREA DE DEPORTES

Antes de adentrarse de manera profunda en el análisis de la creación y de la consolidación de Televisa Deportes, es necesario hacer un breve repaso a la historia de Noticieros Televisa, ya que es aquí donde el área de Deportes tiene sus cimientos.

Al llegar Azcárraga Jean a la presidencia de lo que se conoce como Grupo Televisa, se produjeron de manera vertiginosa una serie de cambios en todos los sectores de la empresa, desde la salida de altos ejecutivos y de personajes históricos de la televisión mexicana, como de programas de televisión que estaban posicionados desde años atrás en día y horario específico. Tales son los casos de Jacobo Zabłudovsky, quien fue liquidado de la empresa después de mantenerse al aire por 27 años sin interrumpir.

Otro de los personajes que salió de la empresa a la par del periodista, fue Raúl Velasco, quien también vio terminado su programa *Siempre en Domingo*, el cual fue criticado severamente durante todos los años que se mantuvo al aire, debido al bajo nivel de calidad en sus contenidos.

Así comienzan una serie de modificaciones tanto en programación como en miembros de la empresa, el despido de estos dos personajes y el retiro del aire de sus programas, (los cuales ya sea de manera positiva o negativa, constituyen parte importante de la historia de la televisión mexicana) fueron sólo el comienzo de la serie de cambios que pronto se produjeron.

Con la salida de Jacobo Zabłudovsky y la renuncia del hijo de éste, Abraham Zabłudovsky; en el área informativa se dieron los primeros cambios, ya que muy pronto llegó la sustitución del primero, al llamar a Guillermo Ortega quien con más de 20 años de experiencia profesional y de vida laboral dentro de la empresa se hizo cargo del lugar que había vacante en el horario estelar nocturno.

Por otro lado, regresaron a las filas de Televisa dos personajes destacados en el ámbito periodístico. El primero fue Guillermo Ochoa, quien fue despedido de la televisora en 1989, por transmitir una entrevista con Joaquín Hernández Galicia, alias *La Quina*, a pesar de que los detalles de su liquidación jamás fueron dados a conocer, si se dio a conocer el regreso de éste en el horario estelar matutino con su programa *Hoy Mismo*.

Muy a pesar del carisma de Guillermo Ochoa y de la aceptación de su programa, éste fue nuevamente retirado del aire, sin darse a conocer jamás las razones.

Otro periodista destacado y con más de 30 años de experiencia que regreso a la televisión después de más de una década de ausencia fue Joaquín López Dóriga, quien ocupó el horario nocturno los fines de semana con su programa Chapultepec 18 el cual trataba temas políticos, sociales, entre otros a detalle. La primera transmisión fue el día 30 de mayo de 1998.

Con el regreso de estos dos periodistas y con el cambio de conductores en programas de noticias estelares, se consolida lo que hoy se conoce como *Noticieros Televisa* en 1998, con la creación de esta Vicepresidencia se le da autonomía al espacio informativo y a sus protagonistas, además de que se crea su propia identidad, primero con su logotipo, al dejar a un lado el color amarillo y naranja, que eran los colores institucionales de la empresa, por el blanco y azul.

Además la competencia que le estaba dando *TV Azteca*, provoca la creación del slogan *La experiencia hace la diferencia*, con estos dos substanciales cambios la *Vicepresidencia de Noticieros Televisa* posiciona su propia identidad y se concentra únicamente en las noticias de interés general tanto a nivel nacional como internacional.

Noticieros Televisa es “una de las plazas más fuertes y consolidadas en Grupo Televisa, ya que se dedica a la Investigación periodística, a la producción, así como también pre/post producción de espacios informativos y a la cobertura de hechos

políticos, sociales, de salud que afectan la vida nacional y mundial.”²⁹ Con ésta autonomía de Noticieros Televisa, se comienza a dar paso a una vida corporativista diferente, al abrir espacios propios a diversos temas como son: Noticias, Espectáculos, Niños y Deportes.

Y es precisamente de éste último, el que a continuación se presenta; desde su historia y formación hasta los logros y próximas metas.

2.3.1 Vicepresidencia De Deportes Y Eventos Especiales

La Vicepresidencia de Deportes y Eventos Especiales es el “espacio dedicado a la pre-producción, producción y post-producción de eventos deportivos como el Mundial, Juegos Olímpicos, etc. Además de eventos especiales como el Teletón, y programas como Piel de Estrellas y Maxim, etc.”³⁰

Al igual que en muchas otras áreas de Grupo Televisa, dicha vicepresidencia ha marcado la vida corporativa de la televisora, ya que un grupo de hombres, entre los que destacan empresarios, productores, periodistas, entre otros, tuvieron la visión de entretener al público a través de eventos deportivos, pero ya no únicamente por medio de transmisiones televisivas, sino que se percataron de la necesidad de crear dentro de la empresa un espacio netamente deportivo, el cual abriera sitios a periodistas especializados y a otros deportes antes ignorados.

Uno de los pretextos para dar lugar a la creación de un área totalmente deportiva fue que Grupo Televisa era dueña de dos equipos profesionales de fútbol América y Necaxa, los cuales son administrados a través del Comité de Fútbol, de la misma empresa.

²⁹ Vid. Gente Televisa (Revista de Comunicación Interna), marzo 2004, pág. 4

³⁰ Entrevista a Rafael Castro P. jefe de producción del Estudio “A” de Televisa Deportes

Otra de las causas que provocó la independencia del área de deportes de Noticieros Televisa, fue la intervención del señor “Alejandro Burillo”³¹, quien era el presidente del Comité Ejecutivo de Grupo Televisa y del Comité de Fútbol de la misma empresa; además de que era dueño del equipo de fútbol Atlante.

Alejandro Burillo tiene la visión de organizar un sitio deportivo; y se ayudaría del escenario que le daba el mundial de fútbol de Francia '98 para el lanzamiento del grupo de *Televisa Deportes*, en dicho evento se darían a conocer los objetivos y las finalidades para las cuales se le otorgó su independencia al área deportiva.

Este señor, fue muy meticuloso y decidió rodearse de gente capaz y con experiencia, para sacar adelante el proyecto, tanto a nivel periodístico como de producción, para que así se lograra el posicionamiento del equipo de Televisa Deportes.

Entre las personas que se encontraban desde el inicio en dicho proyecto estaba el productor Rafael Bustillos Iturralde, el cual cuenta con la experiencia de haber producido programas de variedades nocturnos como: *La movida*, *Mala Noche* *¡No!*, entre otros. Su aportación para la nueva área era la creación de programas deportivos especializados en cada rama del deporte y no solamente de fútbol.

Otro integrante que forma parte de este grupo, es Miguel Ángel Fox, productor ejecutivo de Grupo Televisa, quien se unió al proyecto con miras al Mundial Francia '98.

La Copa del Mundo de ese año fue crucial para que Televisa creara programas que cubrieran todo el evento, además de que era necesario producir una emisión que le hiciera competencia al programa de TV Azteca, *Los protagonistas*.

³¹ Alejandro Burillo Azcárraga, es hijo de Carmen Azcárraga de Burillo y es propietario del 14% de las acciones de Televisa y en 1997 se hace cargo del Comité Ejecutivo.

En 1998 comienza a fraguar el proyecto *Pegaso*, que posteriormente vende y actualmente es conocido como Telefónica Movistar.

Su poder económico y la pasión por los deportes lo llevan a crear el Centro de alto Rendimiento Pegaso, que también es vendido a la FEMEXFUT; en el año 2002.

Dicha emisión comandada por José Ramón Fernández, quien tenía más de doce años de experiencia con este tipo de programas y la cobertura de 6 eventos, entre Mundiales de Fútbol y Juegos Olímpicos, además de que innovó las transmisiones deportivas al abrir un espacio cómico a dos personajes mexicanos quienes interactuaban con el periodista poblano, en manos Andrés Bustamante “el Güiri-güiri” y de Víctor Trujillo.

El Mundial Francia 98 representó un reto para la televisora, sin embargo salió victorioso, ya que los niveles de audiencia los favorecieron y esto representó un éxito para el grupo comandado por Alejandro Burillo, quien en esa época además de presidir el Comité Ejecutivo y el de Fútbol, fue designado Vicepresidente de Deportes y Eventos Especiales. Pese al éxito obtenido, dos años y medio más tarde dicho cargo pasaría a manos de Ricardo Pérez Teuffer, debido a los problemas personales existentes entre Burillo y su primo Azcárraga Jean.

La llegada del licenciado Pérez Teuffer, a unos cuantos meses de los juegos olímpicos de Sydney 2000, no produjo grandes cambios dentro del área, por el contrario, productores ejecutivos, periodistas y comentaristas fueron reafirmados en el cargo que ya ocupaban.

En ese mismo año se solidifica el proyecto y en poco tiempo se fortalece el área de deportes “encargada de la transmisión, producción (pre/post), redacción, investigación y análisis de temas y eventos deportivos nacionales e internacionales, que están en manos de un equipo humano especializado y consolidado en materia deportiva”³²

2.3.2 Consolidación De Televisa Deportes

Otro de los factores que fortalecen a Televisa Deportes, es el espacio geográfico “donde se encuentra establecida una organización y/o área en la cual se puedan realizar de manera adecuada y cómoda las actividades laborales de una

³² Entrevista a Rafael Castro Pacheco, Jefe de producción del Estudio “A” de Televisa Deportes

organización y que además, se cuente con el equipo humano y técnico que permita hacer más fácil el proceso laboral”³³ que le fue concedido.

Dicho espacio es el “Estudio A” de Televisa Chapultepec. Actualmente acondicionado con 7 sets (2005) para las diversas transmisiones, ya sea fútbol, béisbol, americano, o bien, programas deportivos como La Jugada, Sólo DFútbol, Acción, entre otros.

Por otro lado, la reciente estructuración llevada a cabo en el periodo de agosto-septiembre del 2004 (post Juegos Olímpicos), provocó el movimiento del personal de redacción al 3er piso de la sucursal de avenida Chapultepec, mientras que el área de producción (administración) y ventas quedaron en el 4to piso del mismo edificio.

Sin embargo, no bastaba únicamente con poseer un estudio de televisión propio. Por el contrario, el equipo de productores ejecutivos, así como el de comentaristas y reporteros; querían dar a conocer a un grupo de periodistas quienes fueran capaces de convertirse en líderes de opinión deportivos, puesto que *TV Azteca*, posee una de las figuras más sólidas e importantes en esta materia.

Tal es el caso del licenciado José Ramón Fernández, quien junto a su programa dominical *DeportTV* constituyen un dueto casi indivisible después de mantenerse durante 3 décadas al aire. Su carácter fuerte y sus opiniones francas, lo han posicionado en materia deportiva, hoy en día es el periodista más reconocido por parte de los espectadores y aficionados al fútbol.

La situación anterior, orilló al grupo de producción que estaba gestando el proyecto Televisa Deportes, pensar en dos periodistas destacados y con experiencia en el ramo, con el fin de dirigir al equipo de redacción integrado por comentaristas, periodistas y ex deportistas.

³³ Def. proporcionada por la profesora Nieves Pliego.

El primero de ellos, Fernando Schwartz, quien dominaba eventos deportivos de gran relevancia, como son: los Juegos Olímpicos, Mundiales de Fútbol y la cobertura de todo tipo de deportes, además de ser el primer reportero o enviado especial para la cobertura total de la Selección Nacional de fútbol, asimismo, poseía experiencia en periodismo y la facilidad de hablar 3 idiomas, la conjunción de todo lo anterior le otorgó el ser uno de los personajes elegidos por los directivos para convertirse en una de las figuras representativas de Deportes.

Por otro lado, se encontraba el señor Alfredo Domínguez Muro, quien contaba con amplia experiencia en periodismo deportivo a través de la radio y prensa escrita, pero su práctica televisiva, se basaba únicamente en la televisión por cable.

Sin embargo, fue éste último quien se quedó con la titularidad de Deportes al ser nombrado Jefe de Redacción. Su primer proyecto consistió en crear un noticiero deportivo el cual abarcaría todos los deportes, desde fútbol hasta deporte amateur que se practicaba en México, su duración sería de 15 a 20 minutos y las transmisiones serían diariamente después del noticiero estelar de la noche.

No obstante las intenciones de Domínguez Muro de fortalecer al equipo de Televisa deportes, su duración en el cargo como Jefe de Deportes fue menor a la de un año, ya que una serie de problemas internos lo alejaron del puesto y de la televisora.

Conjuntamente a la salida de Domínguez Muro, se suma la renuncia a Grupo Televisa de uno de los hombres más importantes dicho consorcio, Alejandro Burillo, quien dejó el cargo de presidente del Comité Ejecutivo y la recién creada Vicepresidencia de Deportes y Eventos Especiales.

Para el año 2000 aún no se sabía quien sería el titular del equipo de redacción, ya que se mencionaban por lo menos 4 nombres, entre los que destacan: Raúl Orvañanos, Antonio de Valdés, Heriberto Murrieta y Fernando Schwartz. Estos tres

últimos eran los más “indicados”³⁴ ya que su conocimiento deportivo y su formación periodística les permitiría alcanzar dicho puesto.

Sin embargo De Valdés renunció a la contienda mucho antes de darse a conocer el nombre del nuevo jefe de deportes, “alegando que dicho cargo le quitaría tiempo”³⁵ alejándolo de su vida familiar.

De la misma manera Heriberto Murrieta desistió de luchar por el cargo, en ésta ocasión él periodista destacó que fueron las rivalidades y el clima hostil lo que lo alejaron de la empresa y de la contienda por el cargo; ya que esos factores no le permitían trabajar de manera confortable dentro del área.

Las contiendas por ser el jefe de redacción de Televisa Deportes, van arrojando ciertos indicios de un clima de rivalidad y competencia que afecta no sólo a las personas que integran Televisa Deportes, sino la convivencia que debe de existir entre ellos; puesto que es común que dentro de un clima hostil surjan diversos actores y grupos, dejando de lado la imparcialidad.

Finalmente quedaban Fernando Schwartz y Raúl Orvañanos, sin embargo éste último dejó un lugar libre, ya que tenía suficientes labores por cumplir en su programa de radio, pero sobre todo en el dominical nocturno y estelar deportivo *La Jugada*, además de que a los ojos de los demás era visto como un ex-futbolista y no como un periodista, y este último requisito era fundamental para quien quisiera cubrir el cargo vacante.

Ya únicamente quedaba Fernando Schwartz y todo parecía indicar que él sería el nuevo Jefe de Deportes, debido a que cumplía con todos los requisitos para ser encargado de esta área, además de haber sido tomado en cuenta la primera vez, pero sucumbió ante Domínguez Muro.

³⁴ Entrevista a Rafael Castro Pacheco, Jefe de producción Estudio “A” de Televisa Deportes

³⁵ Entrevista a Rafael Castro Pacheco, Jefe de producción Estudio “A” de Televisa Deportes

Sin embargo de último minuto y desconociendo los verdaderos motivos se designó a Javier Alarcón, quien es definido como un “inexperto en materia deportiva, ya que su enfoque y crecimiento como periodista es únicamente dentro del fútbol”³⁶

A pesar de las inconformidades, su designación se hizo oficial para los Juegos Olímpicos de Sydney 2000, dicho evento fue el primer gran trabajo de Alarcón, quien debía de cubrir las expectativas y superar o igualar el éxito que les había dejado Francia '98.

Las expectativas no fueron cumplidas y Sydney 2000 fue ganado por el equipo de José Ramón Fernández y *Los protagonistas*, ya que los niveles de audiencia beneficiaron a la televisora del Ajusco.

La ocasión en la que TV Azteca tuvo mayor rating fue el día en que compitió el marchista mexicano Bernardo Segura, el cual había quedado en segundo lugar, lo que significaría una medalla de plata para México en los 20km. Sin embargo al momento de estar dando una entrevista, fue descalificado en la zona mixta (donde se encuentran los reporteros de todos los países) durante ésta situación adversa para el deporte mexicano y para el marchista en particular, las dos televisoras Televisa y TV Azteca, cubrieron lo sucedido, sin embargo Televisa no le prestó mucha importancia y en lugar de continuar con el debate, transmitió una cápsula cómica.

TV Azteca por su parte, mantuvo toda su emisión enfocada en lo que había ocurrido, a través de entrevistas, explicaciones por parte de Comité Organizador de los juegos, Análisis del video y los comentarios ásperos y veraces por parte de José Ramón Fernández y su equipo.

³⁶ Entrevista Pedro Hernández S. Asistente de producción del Estudio "A"-

Los niveles de audiencia fueron de “35 puntos por parte de la televisora del Ajusco, a 5 puntos por parte de la Televisa”³⁷.

Aunado al fracaso anterior con respecto a niveles de audiencia, el programa estelar de las olimpiadas cuyos titulares eran Javier Alarcón y Antonio de Valdés, estaba “cargado de imágenes femeninas (las cuales carecían de conocimiento deportivo) y de secciones que únicamente llenaban los espacios sobrantes. El programa no puede considerarse fracaso sino que simplemente no cumplió con las expectativas trazadas.”³⁸

No obstante este grave tropiezo, Alarcón fue reafirmado en el puesto y se trazó una serie de objetivos para el Mundial del 2002, sin embargo dicho evento no es considerado reto, ya que desde hace más de 30 años Televisa es líder en las transmisiones de fútbol, a través de los raitings y por medio de la obtención de exclusividades de eventos en materia futbolística.

Entre éstas últimas se recuerda la gira que realizó el seleccionado nacional con miras al mundial de 1978, ya que la televisora con la ayuda de la Federación Mexicana de Fútbol, logró quitarle la exclusividad que había conseguido el Canal 13, que en aquel entonces todavía era la Televisión del Estado.

Otro conflicto se dio en 1986, cuando el mundial se realizó en la Ciudad de México, el organizador principal era “Guillermo Cañedo de la Bárcena”³⁹ una de las figuras más destacadas de Televisa, quien además ocupaba el cargo de Vicepresidente de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) tenía gran poder y ejercía influencia sobre las decisiones de las transmisiones de los partidos.

³⁷ Entrevista a Rafael Castro Pacheco, Jefe de producción Estudio “A” de Televisa Deportes

³⁸ Entrevista a Milton de la Cruz, asistente de Producción del Estudio “A”

³⁹ Guillermo Cañedo de la Bárcena, fungió como Vicepresidente de Televisa para asuntos internacionales. Fue presidente de la Organización Iberoamericana de Televisión (OTI) y fue vicepresidente de la Federación Internacional de Fútbol Asociación.

Sin embargo el evento se realizó sin exclusividades, Televisa e Imevisión produjeron su señal, sin embargo la carencia de tecnología y de equipo humano por parte de de la televisora del Estado, se hizo notable, y los espectadores prefirieron la señal que producía la empresa privada.

De esta manera es que Televisa jamás ha visto como reto los Mundiales de fútbol, aunque esto no signifique que busque la mejorar manera de innovar sus transmisiones.

Para el Mundial de Corea-Japón en el año 2002, las expectativas trazadas por Javier Alarcón no se tomaron mucho en cuenta puesto que los niveles de audiencia una vez más favorecieron a Televisa, sin embargo el éxito de este evento dió la pauta al Jefe de Redacción de Deportes, para delimitar los objetivos que tenía que conseguir para los Juegos Olímpicos de Atenas 2004. Dicha preparación abarcó cuestiones tecnológicas y el fogueo a jóvenes reporteros.

Entre las cuestiones tecnológicas se destacan la trasmisión de programas deportivos, a través del sistema de alta definición, además de que se puso en marcha la tecnología TD (Televisa Deportes) la cual está integrada de complejos programas computacionales que permiten manipular la imagen que se trasmite por televisión y se le hace notar al espectador la distancia de un tiro, la velocidad a la que viaja el balón, la distancia entre los jugadores con respecto al balón, etc.

Por otro lado se encuentra el “touch-Screen”⁴⁰, que es una pantalla extendida que permite marcar sobre la imagen, es decir, hacer trazos o señales sobre alguna jugada o acción deportiva, para explicarle al espectador alguna situación poco detectable en la trasmisión en vivo.

Asimismo, la consolidación de Televisa Deportes y su preparación para los Juegos Olímpicos del 2004, fue creciendo gracias a que los programas deportivos que se

⁴⁰Touch Screen significa:Toque de pantalla

colocaron en el gusto de la gente, aunado a todo esto se lograron acuerdos importantes con la cadena estadounidense FOX, con la MLB (Major League Baseball) y con la NFL (National Football League) para la transmisión de béisbol y de fútbol americano.

Finalmente, la creación de un logotipo y de un slogan hizo la fácil identificación del área de deportes, además de un rápido posicionamiento dentro de la empresa y ante los espectadores.



Su símbolo es el clásico de Televisa con los colores tradicionales en naranja y amarillo, finalmente las letras son en color azul. La palabra Televisa se encuentra en Mayúsculas y minúsculas. Mientras que el vocablo Deportes está únicamente en mayúsculas, pero su tamaño es significativamente menor.

Éste símbolo es utilizado para todas las transmisiones deportivas.

Por su parte el slogan que ha estado en circulación desde finales del 2003 y se creó con el fin de dar a conocer al público la forma en la cual se trabaja dentro del área TD y es el siguiente: *Apasionados de verdad* , “dicha frase a su vez quiere integrar a los espectadores que son fanáticos de los deportes y que se apasionan por los mismos”⁴¹.

Actualmente, el slogan que utilizan es el de *¡Ya estamos en Alemania!* Esta frase quiere transmitir dos cosas: la anticipación de su presencia en Alemania, a través del

⁴¹ Entrevista a Rafael Castro Pacheco, Jefe de producción Estudio “A” de Televisa Deportes

reportero Alberto Lati, quien diariamente hace reportajes del país teutón y son transmitidos vía satélite.

Y la segunda es la preparación con la cual, todo el equipo de deportes está capacitado para el Mundial de Fútbol Soccer Alemania 2006.

2.3.3 Logros Y Metas De Televisa Deportes

Como se mencionó anteriormente en éste mismo capítulo, los bajos ratings de la cobertura de los Juegos Olímpicos de Sydney 2000 en Televisa S.A., provocó la reacción de productores, pero sobre todo el compromiso del equipo de Javier Alarcón (periodistas, comentaristas y especialistas deportivos) quienes eran los que daban la cara día a día durante el transcurso de dos semanas (duración total de las Olimpiadas).

El objetivo propuesto por el jefe de redacción de Televisa Deportes, fue elevar el rating para las Olimpiadas en Grecia y confirmar ante la audiencia al equipo de producción y al de periodismo. Para ello se comenzó la cobertura de varios eventos internacionales en los cuales intervenían figuras mexicanas, los cuales luchaban por un lugar para los Juegos Olímpicos del 2004.

Entre los principales eventos cubiertos por Televisa Deportes, se encuentra la *Golden League* del 2003 (Evento Internacional de Atletismo con duración de 8 meses en países europeos) la estrella principal que intervino en este evento fue la sonorenses Ana Gabriela Guevara, quien ése mismo año batió récords y ganó las 8 competencias que integran la Liga de Oro, adjudicándose un millón de dólares al terminar invicta.

Además de ésta hazaña, la atleta mexicana firmó un contrato de exclusividad con Televisa, lo que le acarreó una jugosa suma de dinero y el patrocinio de la televisora.

El beneficio para Televisa de ese contrato fue la cobertura total de toda su gira, la cual incluía entrenamientos, competencias, conferencias, etc.

El contrato firmado por Ana Guevara y Televisa, creo un binomio inseparable, ya que para el 2004, la expectativa deportiva que tenían los mexicanos sobre los Juegos Olímpicos, caía únicamente sobre las manos de la atleta sonorensa, quien tenía como reportero de cabecera a Gerardo Liceaga, el cual se convirtió en su sombra y viajaba a todas partes donde ella entrenaba o competía.

Sin embargo, para enero del 2004 el aniversario número 30 de DeporTV (programa conducido por José Ramón Fernández y transmitido por TV Azteca) trajo la asistencia de varios deportistas mundiales, como la gimnasta rumana Nadia Comaneci, el boxeador mexicano Julio César Chávez, el futbolista brasileño Pelé, entre otras figuras de talla mundial.

Lo anterior, provocó preocupación en Televisa Deportes, pues a tan sólo 8 meses de la inauguración de los Juegos Olímpicos, las estrellas deportivas con las que “contaba” TV Azteca, eran superiores al equipo de comentaristas de Televisa Deportes.

A pesar de su preocupación los productores hicieron “un esfuerzo destacable, para traer a otras figuras también de talla internacional”⁴² la participación de éstos se hizo notoria desde la 5ª Entrega de Trofeos Televisa Deportes, la cual contó con la participación de Ana Guevara, Mike Tyson, Greg Louganis, Hugo Sánchez.

Además de otros deportistas quienes ya habían confirmado su asistencia para Atenas 2004 como especialistas en diferentes deportes, destacaban nombres como: Ricardo “finito” López en Box, Jesús Mena en Clavados, Mónica del Real en Tae kwon do, entre otros.

Para principios de mayo se logró la participación de Nadia Comaneci y Carl Lewis, como comentarista del equipo de Televisa; ambos fueron destacados atletas

⁴² Entrevista a Rafael Castro Pacheco, Jefe de producción Estudio “A” de Televisa Deportes

olímpicos. La primera es la única gimnasta artística que logró la calificación perfecta de 10 en gimnasia en los Juegos Olímpicos de Montreal 1976.

Por su parte “*el hijo del viento*” leyenda con la que es conocido Carl Lewis, es uno de los atletas con más medallas conseguidas en pruebas de pista y campo durante 5 olimpiadas consecutivas.

Al equipo de comentaristas deportivos, se integraba el cómico encabezado por Eugenio Derbez, los integrantes del programa La Hora Pico, “el Compayito” y los personajes de Víctor Trujillo y juntos “lograron que Atenas 2004 fuera un éxito total, tanto en audiencia, como en invitados especiales, cobertura y tecnología”⁴³

Para la última emisión el 30 de agosto del 2004, el estudio “A” de Televisa Chapultepec, estaba invadido por aproximadamente 250 personas entre los que se encontraban: productores, personal administrativo, equipó de producción y edición, reporteros, camarógrafos, microfonistas; quienes integraban el equipo que había trabajado desde México. Todos ellos portaban una playera la cual contenía la siguiente leyenda “*Más rápido, más alto, más rating*”, dicha leyenda era una variación del coro de la canción que TV Azteca había implementado para la cobertura de las Olimpiadas de Atenas 2004: “*Más rápido, más alto, más fuerte*”

Otro de los frutos que ha conseguido este equipo, ha sido el posicionamiento y aceptación que van teniendo entre los deportistas pero sobretodo entre el público los Trofeos TD (Televisa Deportes) los cuales se entregan año con año desde 1999, galardonando y reconociendo a lo más destacado en el ámbito deportivo.

De igual manera que en los programas especiales de eventos como Mundiales de Fútbol y Olimpiadas; los Trofeos, cuentan con la asistencia de figuras deportivas nacionales y mundiales, así como la participación de varias estrellas no deportivas que integran las filas de Grupo Televisa, lo que destaca la transmisión de dicho

⁴³ Entrevista a Rafael Castro Pacheco, Jefe de producción Estudio “A” de Televisa Deportes

evento. Pero lo que ha consolidado cada vez más a estos premios es la participación de la audiencia a través de la votación electrónica o telefónica.

La primera transmisión de los Trofeos fue en 1999, meses después de lanzar el proyecto Televisa Deportes encabezado por Alejandro Burillo. Los Productores Ejecutivos y el Vicepresidente de Deportes y Eventos Especiales, tuvieron la visión de que una entrega de premios favorecería la imagen del deporte en México, además del apoyo que Televisa brindaría a los deportistas de diversas disciplinas, incluidas las amateur.

A pesar del rompimiento entre Burillo y Grupo Televisa, el proyecto de Televisa Deportes continuó, junto con los Trofeos.

Un logro más, destacado no sólo en el ámbito deportivo, sino en la historia de la televisión mexicana, fue la apertura a las mujeres en espacios televisivos que antes sólo pertenecían a hombres. La integración y participación de la periodista Mara Montero al equipo de Deportes fue reconocida, puesto que cubría varios deportes y conocía la historia y reglas de los mismos, entre los que destacaban el béisbol, el fútbol soccer, el americano, el básquetbol, el tenis, entre otros deportes. Sin embargo, problemas internos hicieron que dicha periodista perdiera su lugar en la televisora y se separara de la misma.

Como resultado de esos problemas internos en los cuales se vio involucrada Mara Montero, las decisiones para ingresar mujeres al equipo de Televisa Deportes cambiaron. Ahora lo que prevalece es el “atractivo físico y no el conocimiento deportivo o incluso periodístico”⁴⁴ ya que las mujeres que integran actualmente el equipo de deportes son ex actrices, ex modelos e incluso una ex reina de belleza. Lo que da como resultado la desaprobación de la audiencia, pero sobre todo la actitud despectiva, machista e incluso misógina por parte del público masculino.

⁴⁴ Entrevista a Rafael Castro Pacheco, Jefe de producción Estudio “A” de Televisa Deportes

Hasta este momento se han resaltado las metas conseguidas en los siete años y medio de existencia de Televisa Deportes, pero a su vez se debe de hablar de los objetivos trazados a futuro, ya que cada vez se fortalece más la rivalidad entre Televisa Deportes y el equipo encabezado por José Ramón Fernández.

Entre estos se encuentran:

1. “Cobertura total de los eventos deportivos: mundial de fútbol Alemania 2006 y juegos olímpicos de invierno Torino 2006”
2. “Abrir más espacios deportivos, tanto en transmisión como en programas especializados”
3. “Implementación de tecnología de punta para los eventos deportivos locales e internacionales”
4. “Recuperar las firmas de contratos de exclusividad con cadenas estadounidenses para la emisión del Béisbol y del Fútbol Americano”
5. “Mantener a los equipos de fútbol más importantes de la liga nacional”
6. “Lograr el mayor número de exclusividades de competencias de deportistas mexicanos”⁴⁵

Dichos objetivos, tienen la finalidad de afianzar y posicionar más al equipo que conforma Televisa Deportes, desde Productores, Comentaristas, Reporteros, Administrativos, hasta todos lo que realizan las labores de producción y quienes en ocasiones, resultan los menos beneficiados y reconocidos, como se verá en el Capítulo III.

El final del presente capítulo, toca un punto importante como son los canales de comunicación utilizados en Televisa Deportes, pues será apartir de estos, que se logre diagnosticar el Clima Organizacional de dicha área, a través de los cuestionarios.

⁴⁵ Entrevista a Rafael Castro Pacheco, Jefe de producción Estudio “A” de Televisa Deportes

2.4 CANALES DE COMUNICACIÓN EN TELEVISA DEPORTES

Un estudio de clima organizacional debe de estar completo a través del uso de la información que se brinda, así como a través de entrevistas planeadas, de la observación, de encuestas; pero sobre todo a través de la comunicación, de la manera en cómo fluye, de los canales que se utilizan, de la actitud y conducta de los emisores y receptores, es decir de la Comunicación Organizacional.

Es por ello, que a continuación se mencionan de los canales más utilizados en Televisa Deportes, para la transmisión de la información, de datos, etc.

En éste apartado se señalan los canales de comunicación, sin tomar en cuenta la efectividad que éstos tienen en el área.

- *El Teléfono:* es el de más fácil acceso, así como el más barato, además de que su uso no requiere capacitación, es el más utilizado dentro del área de Televisa Deportes, ya que la mayoría de los integrantes o las diversas secciones del área cuentan como mínimo con una extensión. No está limitado, ni restringido; aunque las llamadas a celular requieren de una clave para enlazarse a teléfonos móviles. Puede ser formal o informal.
- *El correo electrónico:* después del teléfono es el más usado, aunque es más limitado, puesto que el número de receptores es más reducido, ya que serán aquellos que posean computadoras personales, o bien, los jefes de algún sector. Es decir, que la utilización de éste canal se reduce a los niveles intermedios y superiores del área de Televisa Deportes. Puede ser formal o informal.
- *Memoranda:* Este canal se utiliza cuando la comunicación debe ser formal, puesto que los mensajes que se emiten son relevantes para el área. El manejo de éste esta limitado a los jefes, la comunicación se vuelve seria y formal ya que se trasmite entre jefes y niveles superiores.

- *La Junta:* se podría creer que es la forma de comunicarse más seria y formal, sin embargo, las que se llevan a cabo dentro del área tienen la característica de que jamás se hacen en un lugar específico, es decir, que pueden ser desde Restaurantes hasta el mismo Estudio “A”, pasando por las oficinas de algunos de los Jefes e incluso en los cubículos. A pesar de que se tiene los espacios suficientes para la planeación correcta de las juntas de trabajo, la mayoría de éstas se realiza de manera improvisada, se recurre a ellas con el fin de dar rápida solución a un problema que surgió en un lapso de tiempo muy corto. Los temas a tratar van surgiendo conforme va avanzando la reunión, e incluso hay cuestiones que se tocan después de varias juntas sin tomar en consideración la importancia de éstas.

Cabe señalar que en la mayoría de las ocasiones se tiene que estar persiguiendo a los miembros que deben formar parte de la junta, debido a que muchos de ellos no tienen un horario de trabajo establecido, ocupan puestos altos, lo que da como resultado también un Clima de desinterés, ya que no son capaces de prever las adversidades que puede presentar algún proyecto.

- *Comunicación cara a cara o Interpersonal:* Una de las formas más comunes por la que se transmiten los mensajes dentro del área de Televisa Deportes, es la comunicación que se da cara a cara, a pesar de que éste tipo de comunicación no es precisamente un canal, sino la forma más pura del proceso de comunicación: Emisor + Canal + Mensaje + Contexto + Receptor + Retroalimentación. La comunicación interpersonal forma parte de un intercambio de información, que una persona(s) transmite a otra(s). Se puede emitir una o varias veces, sin que la intención cambie y puede representar una pregunta, una orden, una afirmación, una amenaza, una promesa, etc.
- *El rumor:* Este tipo de comunicación se da entre los niveles medios y bajos, y es el resultado de la poca planeación que se tiene en los puestos

altos, ya que como anteriormente se mencionó el desinterés por parte de algunos jefes repercute en el desarrollo laboral de los empleados. Así que éstos crean escenarios posibles sobre planes y trabajos futuros ¿cómo? A través de la información que escuchan de otro jefe, de compañeros de trabajo o de los pocos datos que recibió por parte de su jefe.

- *Intranet:* La página de Intranet funciona en general para todo Grupo Televisa, ella contiene información de los 3 comedores que operan en San Ángel, Santa Fe y Chapultepec; tiene el directorio de los integrantes ésta última sucursal, así como también contiene los formatos de Memoranda, Oficio, Solicitud de Material, solicitud de tiempos de edición etc. Así es que el área de Deportes no cuenta con una página propia a través de la cual fluya información de proyectos, logros, metas, planes a futuro o incluso los integrantes del área.

Parecieran pocos los canales de comunicación interna por los cuales fluyen los mensajes de Televisa Deportes sin embargo, son los más comunes y utilizados en el área , y es a través del uso que hacen de ellos que se determinará cuál es la situación que predomina en una organización, gracias a las características de cada uno.

Su nombramiento y definición ayudan para que en el Capítulo III; a través de la aplicación de las encuestas se vea la efectividad o ineffectividad de cada uno; la manera en cómo fluye (ascendente o descendente), los tipos de mensajes (control, mantenimiento, humanos) entre otras características de la Comunicación organizacional, mencionadas en el primer capítulo.

En resumen este Capítulo II, proporcionó datos históricos de Grupo Televisa, así como sus dos vertientes en el ramo de las Telecomunicaciones, *Televisa Multimedia*, conformada por Televisa Networks, Televisa Radio, Editorial Clio y Televisa, Audiomaster Intermex, etc.

Así como también se habló de *Televisa*, filial integrada por las Vicepresidencias de los Canales 2, 4, 5 y Galavisión. Además de que cuenta con la Deportes y Eventos Especiales, la cual surge en 1998 con miras al mundial de fútbol, bajo las órdenes de Alejandro Burillo Azcárraga.

El equipo de Televisa Deportes, funciona hasta cierto punto como un área independiente, ya que cuenta con un presupuesto el cual le permite desarrollar proyectos propios, como por ejemplo la remodelación del Estudio “A”; la cobertura de eventos deportivos como el Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos con un año de anticipación; la entrega anual de los Trofeos Televisa Deportes, entre otros proyectos financiados por la propia área.

A continuación, en el Capítulo III se verá hasta qué punto esta independencia beneficia al área y a sus miembros. A través de la aplicación de encuestas las cuales servirán para medir y diagnosticar el Clima Organizacional y finalmente hacer las propuestas pertinentes.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TELEVISA DEPORTES

El diagnóstico organizacional es una evaluación de las dimensiones de una organización (ya sea de una empresa, Organismo público, ONG, Organismo social, etc) debe realizarse con base en la necesidad y recursos de ésta.

Por otro lado, es un proceso que brinda información a cerca del estado, de la estructura y de los procesos que se desarrollan en la organización. Para obtener dicha información se emplean diversas técnicas de investigación, las cuales permiten la elaboración del Diagnóstico.

Entre las técnicas que se utilizarán en el presente proyecto son: Cuestionario individual, Entrevista individual no estructurada, Observación y la interacción con los miembros del área a través de la realización Prácticas Profesionales.

A través de estas herramientas se busca enfrentar los fenómenos organizacionales que más afecten el desarrollo de los miembros, tales como: Comunicación, Control y Autoridad, Empowerment (responsabilidad), Motivación, Trabajo en equipo, Poder y liderazgo, Toma de decisiones y Oportunidades de desarrollo.

Debido a que son estos fenómenos los que más afectan en la vida laboral de los miembros de la organización, se pretende que evalúen cada uno de éstos desde su perspectiva individual y con base en sus actitudes y percepciones. De tal manera que se crearán comparaciones, las cuales permitirán identificar cuáles son los procesos organizacionales que requieren mayor atención y solución.

A continuación se presenta el proceso de elaboración que tuvo el cuestionario antes de su aplicación, puesto que se debe tomar en consideración los puntos más importantes de una organización, en este caso el área de Televisa Deportes.

3.1 EL CUESTIONARIO COMO HERRAMIENTA PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TELEVISA DEPORTES

Una de las herramientas para la recolección de datos ha sido el Cuestionario, se buscó “elaborar un cuestionario bien diseñado que proporcione ... información”¹ trascendente e importante, la cual guiará al proceso del diagnóstico del Clima Organizacional.

Las preguntas que lo componen, han sido redactadas con el fin de obtener información a cerca de los empleados, del desarrollo del área, del comportamiento de los jefes, etc. Los temas que abarca son: Comunicación; Autoridad y Control; Empowerment (responsabilidad); Motivación; Poder y Liderazgo; Toma de decisiones, Trabajo en equipo; Oportunidades de desarrollo.

Se puso especial cuidado en la selección del tipo de preguntas a realizar, así como en su redacción, pues éstas tomaron dos vertientes.

En primer lugar tenemos a las del tipo afirmativas, las cuales apelan al inconsciente del trabajador, de esta manera se intentó conseguir la información que el encuestado no respondería tan honestamente si el enunciado fuera un cuestionamiento. Un ejemplo de lo anterior, se observa en las preguntas de la 6-10, las cuales hablan de la Autoridad y Control, por parte de los jefes del área, gracias a estas afirmaciones, los empleados no tiene forma de eludir la respuesta.

Otro tipo de reactivos fueron presentados en forma de pregunta, las cuales llevarán al racional consciente del individuo, es decir, con este tipo de preguntas no se pretende inducir algún tipo de respuesta ya que los trabajadores responderán de manera automática al cuestionamiento.

¹ Judith Bell. Cómo hacer tu primer trabajo de investigación, p. 135

El diseño y la distribución de los temas a tratar en el cuestionario, así como las preguntas seleccionadas, intentan evitar la ambigüedad en las respuestas, la imprecisión de las mismas o la presunción por parte de los miembros del área.

El rango para la muestra representativa de la aplicación de cuestionarios es de 95 miembros, este número corresponde a un tercio de la población, es decir, 1 de cada 3 trabajadores.

Los integrantes de Televisa Deportes van desde administrativos, productores, camarógrafos, ingenieros y personal de intendencia, los cuales constituyen tres áreas: Área de producción, Área técnica y Área de Redacción

- Área de Producción: Productores Ejecutivos, Productores, Coordinadores de Producción, Jefes de Producción, Asistentes de Producción, Equipo de Edición y Post-producción. Secretarias, Asistentes personales, etc.
- Área de redacción: Comentaristas, Reporteros, Periodistas, Jefes de Información, Editores, Ex Deportistas, etc.
- Área Técnica: Camarógrafos, Floor Manager, Microfonistas, Ingenieros, Técnicos, Intendencia, Operadores de Cabina, Iluminadores, Tituladores, Maquilladores, etc.

Esta selección mostró una perspectiva y actitudes distantes entre los encuestados, debido a que cada quien respondió según sus necesidades y sus vivencias dentro del área. Además, se hicieron notorios diversos puntos de vista entre grupos de una misma área.

Lo anterior tuvo como resultado la diversidad, lo que evitó resultados parciales, y a su vez, contribuyó para hacer un balance en las respuestas y por ende un diagnóstico neutral del clima.

Se debe hacer hincapié que la aplicación de los cuestionarios estuvo bajo la supervisión, control y asesoría, por parte de quien elabora la presente

investigación. De esta manera, se respondieron dudas a cerca de algunas de las preguntas y sobre todo, sirvió para observar la reacción de los miembros a una pregunta o a un tema abordado.

3.1.1 Cuestionario Escala De Recopilación De Información

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por principio de cuentas, el cuestionario requiere de 4 datos por parte de los encuestados. El primero de ellos es el de *Puesto*, a través de éste se realizará la clasificación del personal, ya sea área de Producción, Técnica o de Redacción.

Otro dato importante es el de la *Antigüedad*, gracias a éste se podrá contabilizar y clasificar a los miembros con más duración dentro del área o de la empresa; es decir, los que no se han visto afectados por recortes o rotaciones de personal.

Finalmente tenemos el dato del *Sexo*, este ayudará a determinar el número de la población entre hombres y mujeres que trabajan dentro del área.

El dato de *Fecha*, es únicamente para control personal, pues a través de éste, se supervisará y se llevará un control de tiempo para la aplicación de cuestionarios.

El estimulado para la aplicación total de éstos, es de 4 semanas.

A continuación se marcan las posibles respuestas que potencialmente reciban más menciones. La predicción de cada una de las preguntas, está basada en: la convivencia con los miembros del área, la realización de prácticas profesionales y la observación.

COMUNICACIÓN

Predicción: La convivencia con los trabajadores del área permitió conocer, que la mayoría de las veces son receptores de lo que se comunica, ya sean órdenes, proyectos u otro tipo de mensaje. Son contadas las ocasiones en que los empleados pueden comunicarse con altos mandos y hacerles de su conocimiento información importante y referente del área, ya sea por falta de tiempo de sus jefes o por falta de confianza y seguridad en sí mismos. Televisa Deportes no cuenta con un canales de comunicación, ya sea boletines, periódicos murales, folletos, etc. Por los cuales se trasmitan los mensajes más importantes y que deban de hacerse del conocimiento general.

1. ¿Cómo circula la información en su centro de trabajo?
 - a) desde arriba, desde abajo y dentro de un mismo nivel hacia los lados
 - b) desde arriba y desde abajo
 - c) la mayoría de las veces desde arriba**
 - d) siempre desde arriba

2. La información que se trasmite es clara y oportuna
 - a) siempre
 - b) algunas veces**
 - c) pocas veces
 - d) nunca

3. ¿Se comunican y difunden los objetivos, compromisos, prioridades y políticas que tiene el área a todo el personal de la misma?
 - a) siempre
 - b) algunas veces**
 - c) pocas veces
 - d) nunca

4. ¿Se entera de lo que acontece en su área a través de medios como: boletín, revista, tableros de avisos, folletos, juntas?
 - a) siempre
 - b) algunas veces
 - c) pocas veces
 - d) nunca**

5. ¿Siente confianza de expresar sus opiniones a sus supervisores?
 - a) siempre
 - b) algunas veces**
 - c) pocas veces
 - d) nunca

AUTORIDAD Y CONTROL

Predicción: Al igual que el tema de Comunicación; es fácil suponer que la Autoridad y el Control por parte de los jefes prevalece en esos niveles, donde se discutirán y tomarán las decisiones. Del mismo modo, considero que si un Jefe a veces muestra interés sobre la vida personal y profesional de su empleados, éste se sentirá inseguro en su trabajo o bien tampoco mostrará interés al momento de realizar una tarea, así que no le importará el resultado que ésta llegue a tener, siempre y cuando él no se vea afectado en su puesto.

6. ¿La gerencia ejerce un control autoritario sobre las actividades de sus miembros?

- a) nunca
- b) pocas veces
- c) algunas veces**
- d) siempre

7. ¿Dónde residen las funciones de revisión y control?

- a) se comparte entre todos los niveles
- b) se delega moderadamente a niveles inferiores
- c) predominan en la parte alta**
- d) únicamente en la parte alta

8. ¿Cómo se establecen las metas de las tareas a desarrollar?

- a) se discuten en grupo para buscar las metas más satisfactorias
- b) se discuten las metas y luego se dan órdenes**
- c) se dan órdenes y se pide algún comentario
- d) dando órdenes

9. Con respecto a la actitud personal de su jefe inmediato al dirigirse a usted es:

- a) generalmente muestra interés
- b) con frecuencia interesado
- c) a veces muestra interés**
- d) indiferente

10. Considera que el responsable del área es:

- a) todos los que integramos el área
- b) el director y los mandos medios**
- c) los gerentes generales
- d) el director o vicepresidente

EMPOWERMENT (RESPONSABILIDAD)

Predicción: Una vez que se den a conocer las órdenes, los encargados de aprobar alguna tarea o proyecto serán los altos mandos, ya que son ellos los que deben de responsabilizarse del trabajo de sus subordinados, sin embargo si su interés es intermitente hacia una tarea encomendada o hacia sus dirigidos, pocas veces se comprometerá por la labor desempeñada por éstos. Y si no se compromete, los empleados pocas veces se arriesgarán a tomar decisiones sin consultárselo al jefe, ya que ignoran cuándo él decidirá dirigir un proyecto y poner toda la atención en el mismo, o incluso su falta de capacitación para desarrollar soluciones ante un imprevisto o problema, mermarán la toma de decisiones alternas.

11. Todos son responsables del desarrollo que va teniendo el área

- a) **siempre**
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca

12. Su jefe inmediato es responsable de lo que sucede dentro de su grupo de trabajo

- a) **siempre**
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca

13. ¿Esta capacitado para dar soluciones ante un imprevisto?

- a) totalmente capacitado
- b) bien capacitado
- c) **la capacitación necesaria**
- d) poco capacitado

14. ¿Tiene la libertad de tomar decisiones sin necesidad de consultarlo con su jefe inmediato?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) **pocas veces**
- d) casi nunca

MOTIVACIÓN

Predicción: En cuanto al tema de motivación, una predicción es que algunas veces los trabajadores se sentirán satisfechos por su labor realizada, probablemente no siempre se sientan así, debido a que existen factores ajenos al trabajador que influirán directamente sobre su satisfacción personal. Un ejemplo de lo anterior será el uso de premios, recompensas y reconocimientos, los cuales correspondan al esfuerzo realizado por todo el equipo del área; la escasez de éstos orillará hacia una insatisfacción laboral del empleado ya que no existirán incentivos ocasionales que los motiven a superarse. Por otro lado, presiento que los pocos alicientes que se otorguen van de acuerdo a las preferencias o bien al cargo ocupado, ya que por lo que se observó, son los eventos importantes los que dejan algún tipo de ganancia o recompensa la cual es distribuida entre los altos mandos.

15. Al final de su jornada laboral ¿se siente satisfecho por lo realizado?

- a) siempre
- b) algunas veces**
- c) pocas veces
- d) casi nunca

16. ¿En su área predomina el uso de premios, recompensas, reconocimientos, distinciones, etc?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca**

17. ¿Los incentivos que otorga el área lo motivan a superarse?

- a) mucho
- b) lo suficiente para continuar
- c) poco**
- d) muy poco

18. La motivación por parte de los integrantes del área, es una acción:

- a) permanente
- b) constante
- c) escasa**
- d) ocasional

19. ¿Los incentivos que da el área corresponden al esfuerzo realizado?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces**
- d) nunca

20. Los incentivos se otorgan de acuerdo:
- a) el logro obtenido
 - b) las preferencias o amistades**
 - c) no hay un criterio específico, se otorgan indistintamente
 - d) el cargo ocupado

21. Los incentivos que generan mayor satisfacción son:
- a) de todo tipo
 - b) físicos (diplomas)
 - c) morales(felicitaciones y reconocimientos públicos)
 - d) económicos**

PODER Y LIDERAZGO

Predicción: En la pregunta número 22, la respuesta fue A: siempre; ya que si no hay o no existe apertura a la Toma de Decisiones por parte de los subordinados, entonces todo el poder se encuentra centralizado en los altos mandos.

La pregunta 23, la cual habla a cerca de la importancia de las relaciones informales, sobre las formales; se especula que la respuesta que obtenga mayoría sea la B: en ocasiones. Ya que muchas veces las relaciones entre amigos de diferentes cargos puede acercar hacia una apertura en el Control y en la Autoridad, a través de la intervención y mediación de jefes ajenos, a favor de amigos o “compadrismos”, esto desarrollará liderazgo en los miembros que se relacionen más fácilmente con los altos mandos, aunque no precisamente con sus Jefes directos.

22. ¿En su área el poder que tiene cada persona depende del cargo que ocupa?
- a) siempre**
 - b) algunas veces
 - c) pocas veces
 - d) nunca

23. Las relaciones informales (aquellas que se dan sin importar el puesto de cada persona) que se establecen en la organización tienen mayor importancia que aquellas relaciones que se dan con base en la posición jerárquica de las personas.

- a) no, tienen las mismas metas que la formal
- b) en ocasiones**
- c) por lo general
- d) si**

TOMA DE DECISIONES

Predicción: Al igual que en el tema de Comunicación, opino que la Toma de Decisiones circulará desde la parte superior, sin tomar en cuenta a los trabajadores y sus opiniones o aportaciones.

Del mismo modo, considero que son pocas las veces que se reúnen los subordinados con los altos mandos para discutir trabajo y metas futuras. Ya que como se especuló en la pregunta 22 las decisiones son de acuerdo al cargo ocupado y a la posible centralización del poder. Aunado a esto, si no existen incentivos que recompensen la labor realizada por los mandos medios y bajos, dudo que la toma de decisiones sea en beneficio del desempeño de los diversos equipos de trabajo.

24. ¿Dónde se toman las decisiones?

- a) en todas partes pero en forma conjunta
- b) en la parte superior, habiendo bastante delegación de poder
- c) en la parte superior habiendo algo de delegación de poder
- d) principalmente en la parte superior**

25. Las reuniones para la toma de decisiones apoyan al buen desempeño de las actividades que realiza su equipo de trabajo

- a) siempre
- b) algunas veces**
- c) pocas veces
- d) nunca

26. ¿Los jefes y coordinadores se reúnen constantemente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuro?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces**
- d) nunca

27. ¿Se involucra en la toma de decisiones?

- a) muy frecuentemente
- b) frecuentemente
- c) algunas veces**
- d) en contadas ocasiones

TRABAJO EN EQUIPO

Predicción: En este bloque de preguntas, el cual abarca el tema de Trabajo en equipo, considero que la mayoría de las respuestas serán a favor de la coordinación que existe entre los miembros de Televisa Deportes cuando se realiza un mismo proyecto, así como el compañerismo e interés en beneficio del crecimiento de todos y el trabajo se hará de manera cooperativista, y de esta manera impactarán positivamente sobre las labores y los proyectos.

28. ¿Cuánto trabajo se hace en equipo?

- a) **mucho**
- b) moderado
- c) poco
- d) muy poco

29. ¿Existe una verdadera coordinación entre las personas que realizan un mismo proyecto?

- a) siempre
- b) **algunas veces**
- c) pocas veces
- d) nunca

30. La participación en equipos de trabajo se da por:

- a) **compañerismo e interés en el desarrollo de todos**
- b) rutina
- c) interés personal
- d) temor a represalias

31. Su equipo de trabajo es:

- a) generalmente competitivo
- b) **con frecuencia cooperativo**
- c) poco cooperativo
- d) indiferente a lo que sucede

32. ¿Cómo influyen los miembros de su equipo de trabajo en la realización de una tarea?

- a) **impactan positivamente al trabajo**
- b) en algunas ocasiones tiene un impacto positivo y en otras negativo
- c) tiene poco impacto sobre el trabajo
- d) no tiene impacto sobre el trabajo

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

Predicción: Estas 5 preguntas abordan el tema de oportunidades de Desarrollo. El cual considero será visto positivamente por parte de los empleados, ya que la mayoría de los que trabajan en Televisa Deportes manejan equipo electrónico sofisticado, lo cual les ayuda a tener un conocimiento a cerca del manejo de máquinas y aparatos, dando como resultado un sensible crecimiento personal y profesional. Considero que la mayoría de los miembros sienten que su trabajo es importante para el desarrollo del área, dando como resultado que se sientan capacitados para la realización de las actividades que requieren sus puestos de trabajo, el cual les ha ofrecido muchas oportunidades de aprender. Sin embargo, todo esto no es suficiente y sólo algunas veces los trabajadores llegan a ocupar un mejor puesto.

33. El área le ofrece posibilidades reales de crecer en el ámbito personal y profesional

- a) siempre
- b) algunas veces**
- c) pocas veces
- d) nunca

34. Considera que su trabajo para el desarrollo del área en general es:

- a) importante**
- b) en ocasiones importante y en otras no
- c) poco importante
- d) no tiene importancia

35. Se siente capacitado para realizar las actividades de su puesto de trabajo

- a) siempre**
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) nunca

36. Ha tenido oportunidades de aprender y crecer en su trabajo

- a) muchas**
- b) una cantidad suficiente
- c) poco
- d) muy poco

37. En el área se toma en cuenta la manera en que trabaja con la finalidad de ocupar un mejor puesto

- a) muy frecuentemente
- b) frecuentemente
- c) algunas veces**
- d) en contadas ocasiones

PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN

Para las siguientes preguntas, utilice la siguiente escala:

- 1) Nada importante
- 2) Poco importante
- 3) Más o menos importante
- 4) Importante
- 5) Muy importante

Predicción: Creo que los empleados, clasificarán de muy importante la percepción de un Mejor sueldo para cambiar de empresa. Sin embargo, otro tomarán como importante la Posibilidad de ascenso, la cual les permita crecer laboral y personalmente, así como también hacerse acreedores de un sueldo mayor.

Si se han desarrollado en un trabajo donde el Clima Organizacional no es óptimo pero han permanecido un tiempo considerable en la organización, para los empleados sólo será mas o menos importante cambiarse de empresa si existe un Mejor Clima.

38. ¿Qué motivos le harían pensar cambiar de empresa?

___5___ Mejor sueldo

___3___ Mejor clima organizacional

___4___ Posibilidad de un ascenso

Predicción: La clasificación de los problemas corresponde a la vida que llevan dentro de la organización. Si es importante la Falta de Planeación por ende será importante un Clima Organizacional estresante, puesto que el no prever problemas o situaciones extremas provoca una tensión entre los empleados.

Si durante todo este tiempo el proceso de comunicación no ha sido tomado en cuenta; los empleados lo verán más o menos importante, ya que la poca participación de este proceso en la Planeación no afecta sus labores dentro del área.

39. ¿Qué tan importantes pudieran ser los siguientes problemas?

___3___ Falta de comunicación

___4___ Falta de planeación

___4___ Clima Organizacional estresante

Para la siguiente pregunta utilice la siguiente escala:

- 1)Muy pocas veces
- 2)A veces
- 3)Frecuentemente
- 4)Muy frecuentemente
- 5)Casi siempre

Predicción: En ésta última pregunta se pretende que los empleados ubiquen su espacio de trabajo dentro de lugares comunes y corrientes: Jungla, Iglesia, Familia, etc. Y una predicción es que la mayoría señalará que Casi Siempre se siente entre un Grupo de Amigos.

40. En la empresa, a veces me siento como si estuviera en:

_____ Una familia

_____ Una iglesia

_____ Un teatro

_____ Un grupo de amigos

_____ Una máquina

_____ Un ejército

_____ Un juego

_____ Una jungla

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN! Este enunciado servirá para gratificar la cooperación por parte de cada uno de los miembros que se tomaron el tiempo y la dedicación de contestar la encuesta. La cual no tiene ningún fin laboral o profesional; sino única y exclusivamente académico.

3.1.1.1 Aplicación de los cuestionarios

Levantar los cuestionarios tuvo la duración que se especuló en un principio al ser 4 las semanas que se requirieron para aplicar 95 cuestionarios, dispuestos desde el comienzo.

De los 95 encuestados, número que abarca un tercio de la totalidad de los que laboran en el área, “250 aproximadamente”², se hicieron dos tipos de divisiones: La primera de género, es decir, Femenino y Masculino. Mientras que la otra división fue con base en las áreas de producción y técnica. El área de Redacción no fue tomada en cuenta debido a la negativa por parte de los reporteros, comentaristas y del equipo en general que integra esta área.

Género

Hombres: 54 encuestados; lo que equivale al 56%.

Mujeres: 41 encuestadas; equivalen al 44%

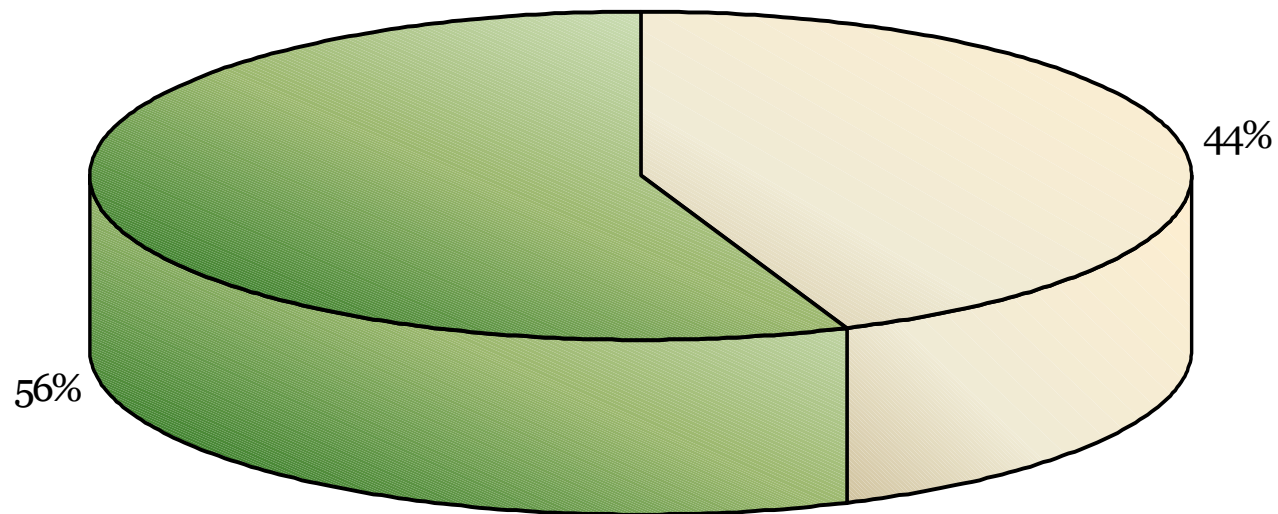
Equipo de Producción: 74 encuestados; equivalen al 77%.

Equipo Técnico: 21 encuestados, equivalen al 23%.

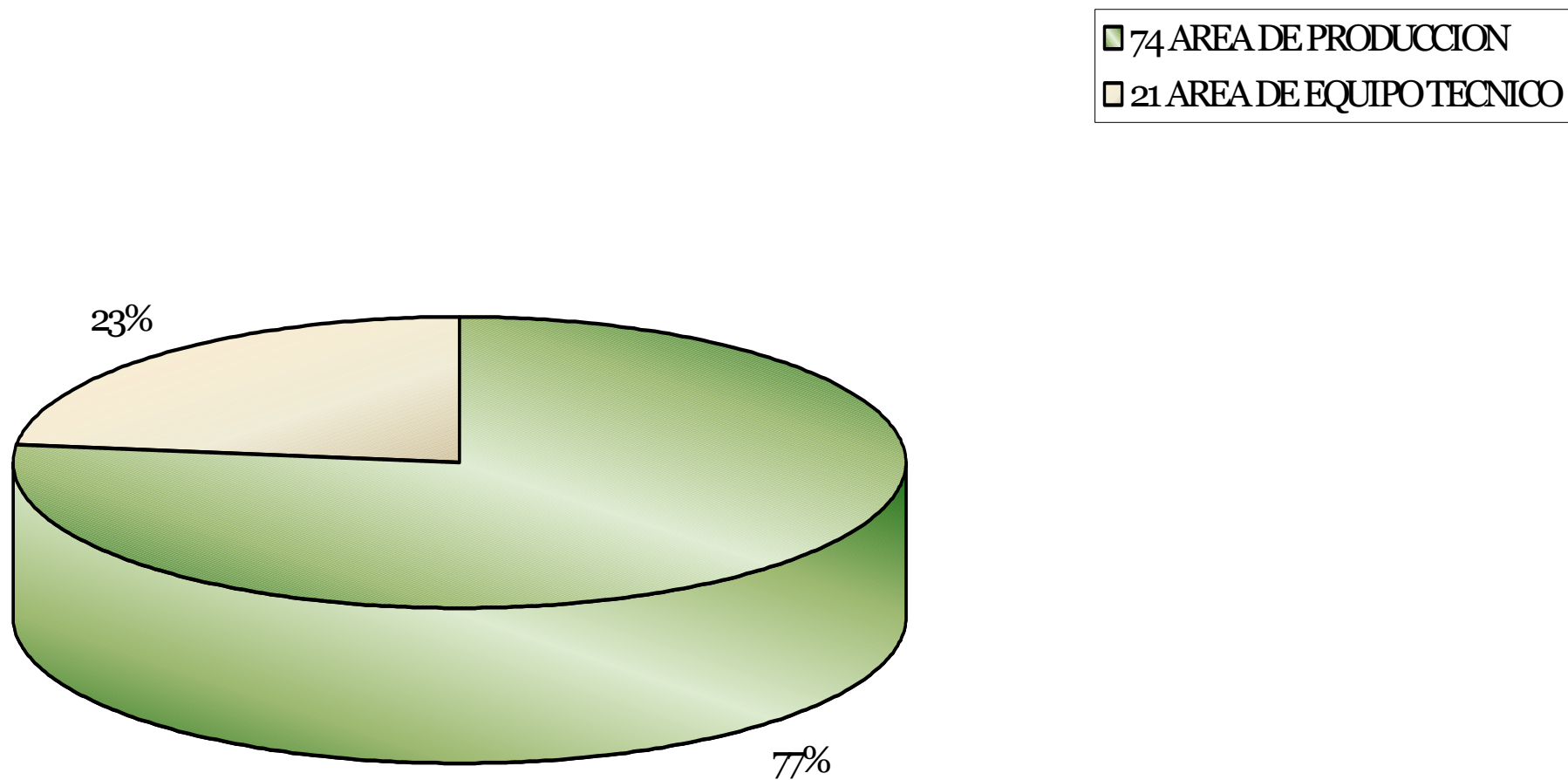
En las siguientes páginas se presentan las gráficas de estas dos divisiones que se realizaron para clasificar al personal que intervino en la contestación de las encuestas.

² Entrevista a Rafael Castro P. Jefe de producción “Estudio A” Televisa Deportes

POBLACION DEL AREA ENCUESTADA
95 EN TOTAL



AREAS DE APLICACION DE LAS ENCUESTAS



3.1.1.2 Interpretación de resultados: Método Cuantitativo

Para la explicación de resultados del cuestionario se hace uso de la interpretación cuantitativa, la cual se explica a continuación.

Intentar medir o registrar opiniones resulta complicado, pues es difícil medir criterios o juicios por parte de las personas. Sin embargo, existen dos tipos de métodos los cuales que acercan a la medición de este tipo de cuestionamientos.

Uno es el cualitativo y de sentido común de la historia y el estudio del caso. Éste método, no resulta confiable y objetivo, sin embargo, proporciona una vista del proceso de cambios que va teniendo la población.

El otro, el método cuantitativo, emplea cuestionarios, encuestas y otro tipo de procedimientos estadísticos. Éste método es considerado científico, pues utiliza procedimientos estadísticos y de probabilidad.

“Existen en realidad dos tipo de estudios cuantitativos... uno es el llamado cuasi-experimental o de prueba, (en donde) los psicólogos y científicos sociales confeccionan un tema y tratan mediante técnicas estandarizadas de registrar y medir cambios de opinión”³

Por su parte, el otro estudio cuantitativo, está basado en la observación, es decir, ver cómo cambia la opinión pública, a través del estudio de “cartas... encuestas sistemáticas, entrevistas y observación de masas”⁴

El uso del método cuantitativo, puede emplear porcentajes y palabras descriptivas, las cuales expresen los resultados de diversas formas, ya sea a través de escalas, diagramas, etc.

³ K. Young, La opinión pública y la propaganda, p. 34

⁴ Cfr. K. Young, Op. Cit. p. 35

A continuación se muestra cómo interpretar los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores del área de Televisa Deportes.

Las respuestas corresponderán a las características de los tipos de Clima vistos en el Capítulo I.

La interpretación queda de la siguiente manera:

Preguntas	<i>Inciso: A</i> <i>Clima Participativo o Demócrata Grupo</i>	<i>Inciso: B</i> <i>Clima Participativo o Demócrata Consultivo</i>	<i>Inciso: C</i> <i>Clima Autoritario Paternalista</i>	<i>Inciso: D</i> <i>Clima Autoritario Explotador ⁵</i>
Comunicación 1-5	A	B	C	D
Autoridad/control 6-9	A	B	C	D
Empowerment 10-14	A	B	C	D
Motivación 15-21	A	B	C	D
Poder 22 y 23	C	D	A	B
Toma de Decisiones 24-27	A	B	C	D
Trabajo en equipo 28-32	A	B	C	D
Oportunidades de desarrollo 33-37	A	B	C	D

Cuadro 1

⁵ Climas propuestos por Likert, Vid. Capítulo I

* En las preguntas correspondientes al tema de Poder, la clasificación de los incisos varía, pero mantiene la misma interpretación y clasificación del Clima propuesto por Likert.

La interpretación de los resultados consiste en analizar dónde ubicaron los miembros de la organización cada tema que fue cuestionado, ya sea de Comunicación, Toma de Decisiones, Control y Autoridad, etc. De esta manera se obtendrá el promedio que fue otorgado por cada inciso, y el apartado que tenga más menciones por cada bloque de preguntas indicará dentro de qué tipo de Clima se ubica el área de Televisa Deportes.

Ejemplificando lo anterior, el bloque de preguntas de la 1 a la 5 corresponden al tema de la Comunicación, los resultados obtenidos son los siguientes:

En la pregunta número: 1. ¿Cómo circula la información en su centro de trabajo?

El inciso más citado fue el C, con 37 menciones, correspondiente al 39%, tomando en cuenta que el 100% de la encuesta corresponde a los 95 miembros

El porcentaje se obtuvo por medio de la regla de 3 (matemática), es decir, si $95=100\%$, cuánto equivalen 37 menciones:

$37 \times 100 = 3700$; $370/95 = 38.9$, pero redondeando el resultado sube a 39%:

- a) desde arriba, desde abajo y dentro de un mismo nivel hacia los lados
- b) desde arriba y desde abajo
- c) la mayoría de las veces desde arriba**
- d) siempre desde arriba

En la pregunta 2. ¿La información que se trasmite es clara y oportuna?

El inciso más mencionado fue el B con 49 menciones, correspondientes al 51%:

- a) siempre
- b) algunas veces**
- c) pocas veces
- d) nunca

Por su parte la pregunta 3. ¿Se comunican y difunden los objetivos, compromisos, prioridades y políticas que tiene el área a todo el personal de la misma?

El inciso más mencionado fue el B con 37 menciones, correspondientes a 38%:

- a) siempre
- b) algunas veces**
- c) pocas veces
- d) nunca

La pregunta 4. ¿Se enterar de lo que acontece en su área a través de medios como: boletín, revista, tableros de avisos, folletos, juntas?

El inciso con más menciones fue el D con 32 menciones, las cuales corresponden al 35%:

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) nunca**

Finalmente la pregunta 5. ¿Siente confianza de expresar sus opiniones a sus supervisores?

La mayoría de sus menciones corresponden al inciso B con 30 menciones, es decir el 32%:

- a) siempre
- b) algunas veces**
- c) pocas veces
- d) nunca

Una vez que se ha visto cómo se saca el porcentaje por cada pregunta, detectamos qué inciso tuvo más menciones por bloque. Continuando con el tema de Comunicación, el inciso que tuvo mayoría fue el B al obtener la mayoría en 3 preguntas de 5 (2, 3 y 5). Señalando que algunas veces la información que se trasmite es clara y oportuna. Mientras que en otras ocasiones quedan dudas sin aclararse, o bien, la información se trasmite en un rango de tiempo muy reducido lo que provoca falta de prevención.

3.1.1.3 *Presentación y Graficación de Resultados*

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de las 37 preguntas. Sin tomar en cuenta las 3 últimas preguntas, es decir 38, 39 y 40, la cuales se evaluaron a partir de la percepción de los miembros. Éstas se retomarán al momento de realizar el Análisis FODA, contenido también en este capítulo.

Los cuadros contienen el número de pregunta, las letras de los incisos y el número de personas encuestadas. Los números resaltados en **negritas**, corresponden al inciso con mayor respuestas acumuladas de los 95 cuestionarios aplicados.

Comunicación	A	B	C	D	PERSONAS (encuestadas)
1	23	18	37	17	95
2	17	49	23	6	95
3	24	37	25	9	95
4	17	25	20	33	95
5	23	30	29	13	95

En el cuadro anterior referente al tema de Comunicación, los porcentajes quedan de la siguiente manera:

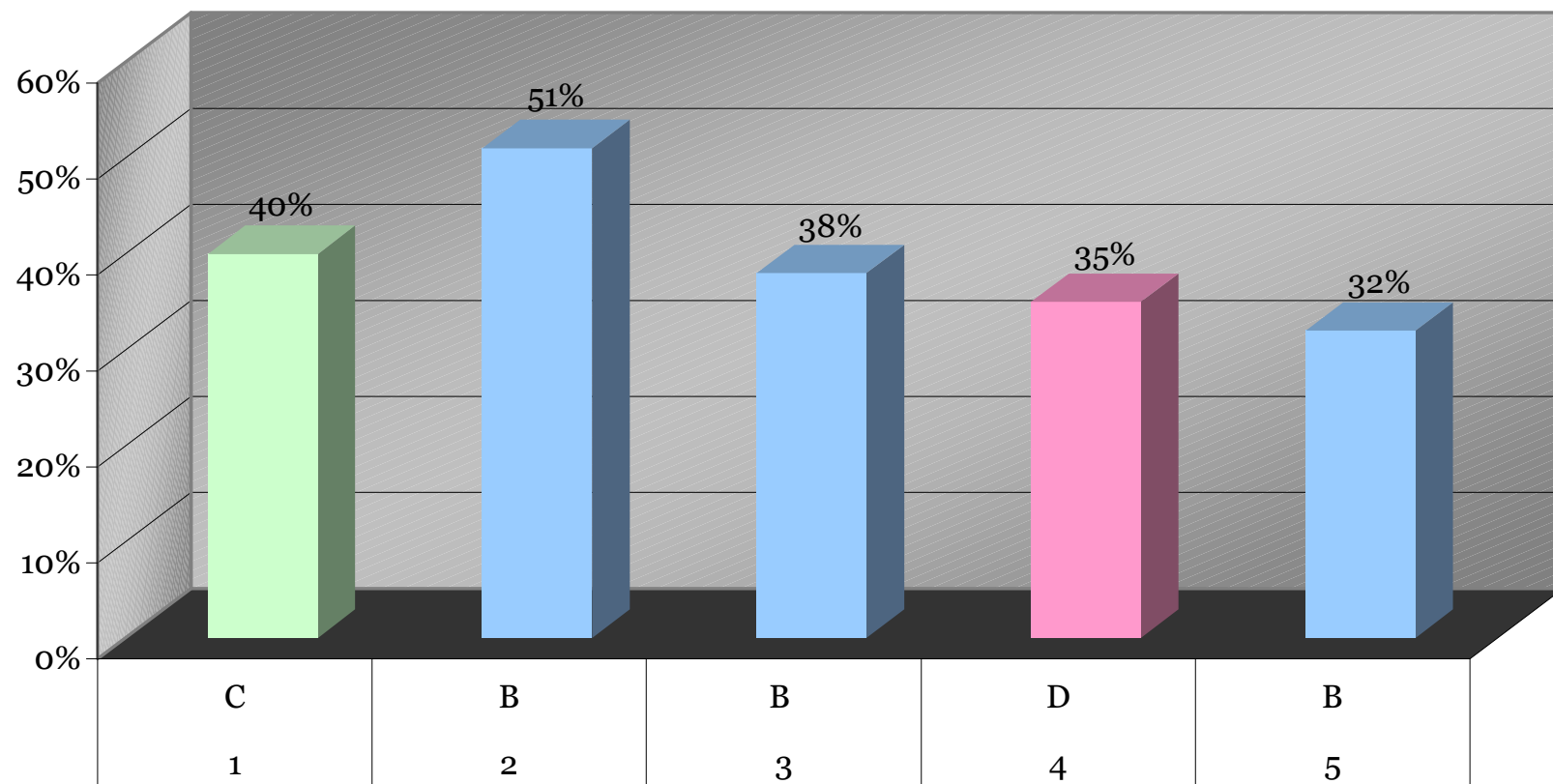
1. C = 40%
2. B = 51%
3. B = 38%
4. D = 35%
5. B = 40%

Como se puede ver en la gráfica 1 (ubicada en la siguiente página), la mayoría de los empleados ubicaron al tema de Comunicación que se desarrolla en el área de Televisa Deportes, dentro del tipo de Clima Participativo Consultivo. Éste se encuentra caracterizado por cierta apertura de los Altos mandos y de los jefes,

hacia sus subordinados. Es decir que el poder no está totalmente centralizado, se delegan algunas responsabilidades y se toman en consideración decisiones, opiniones o aportaciones hechas por el personal de medio rango.

Sin embargo, éste tipo de Clima sólo existe en cuanto al tema *Comunicativo*. Aún falta por presentar y analizar los datos que competen a los demás temas cuestionados, los cuales variaran entre sí y poseerán uno de los cuatro climas mencionados en el cuadro 1 de éste capítulo.

COMUNICACION



Autoridad y Control	A	B	C	D	PERSONAS (encuestadas)
6	6	28	43	18	95
7	14	20	51	10	95
8	13	20	40	22	95
9	29	18	31	17	95
10	34	38	17	6	95

6. C = 45%

7. C = 54%

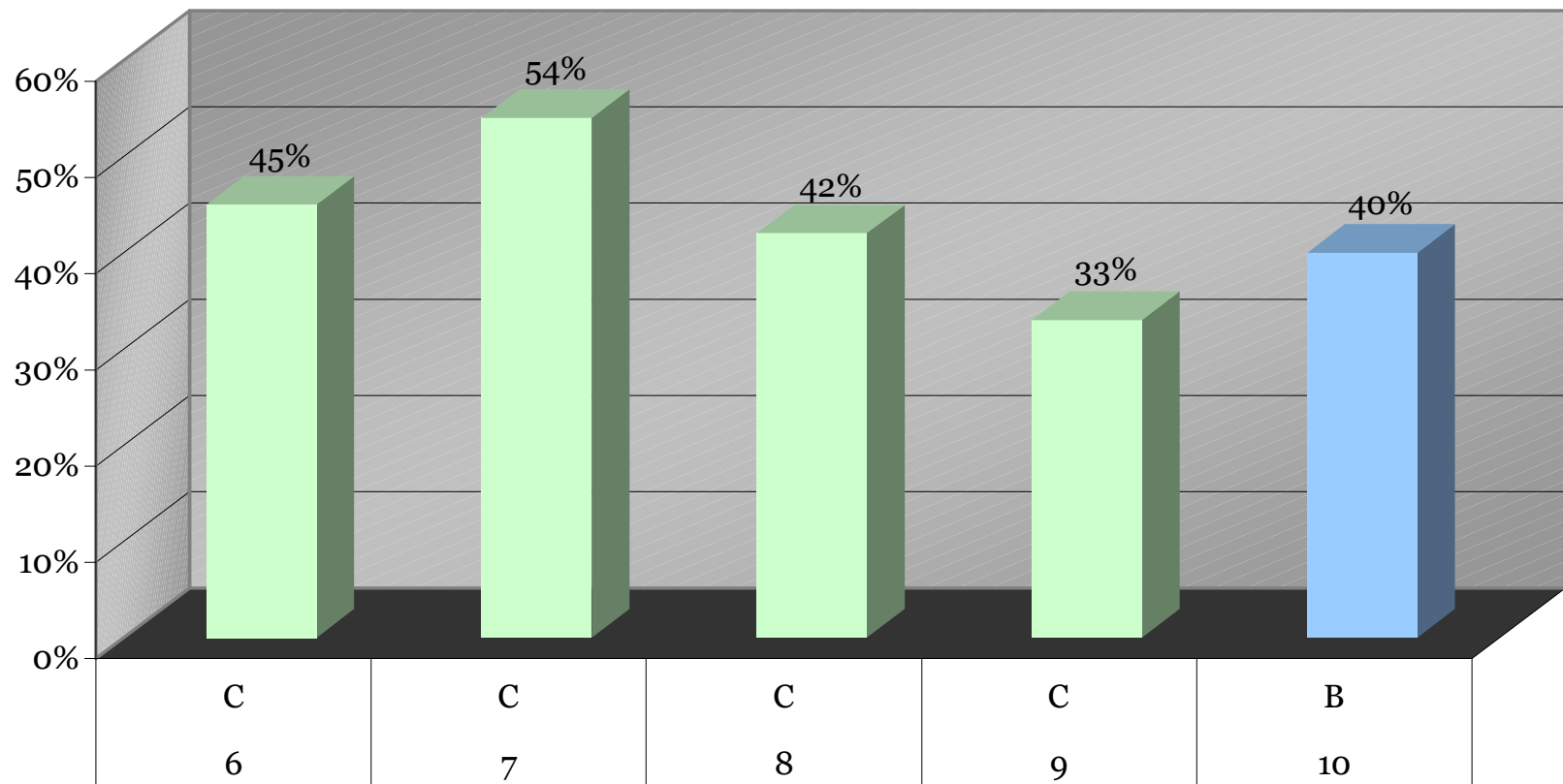
8. C = 42%

9. C = 33%

10. B = 40%

Como se hizo mención anteriormente, la diferencia entre las respuestas de los diversos temas cuestionados, presentará heterogeneidad de los Climas. En el caso de *Autoridad y Control*, el inciso mas mencionado fue el C; el cual se encuentra ubicado como Clima Autoritario Paternalista, caracterizado por tener un líder protector; que en el caso de Televisa Deportes serán los que ostenten los Altos mandos. En su mayoría el ejercicio y labor de éstos será de recompensa al trabajo bien desempeñado. Y castigo, a la mala labor o a la deslealtad.

AUTORIDAD Y CONTROL



Empowerment (responsabilidad)	A	B	C	D	PERSONAS (encuestadas)
11	37	33	19	6	95
12	45	31	15	4	95
13	28	22	36	9	95
14	9	34	19	33	95
15	48	34	11	2	95

11. A = 39%

12. A = 46%

13. C = 38%

14. B = 36%

15. A = 50%

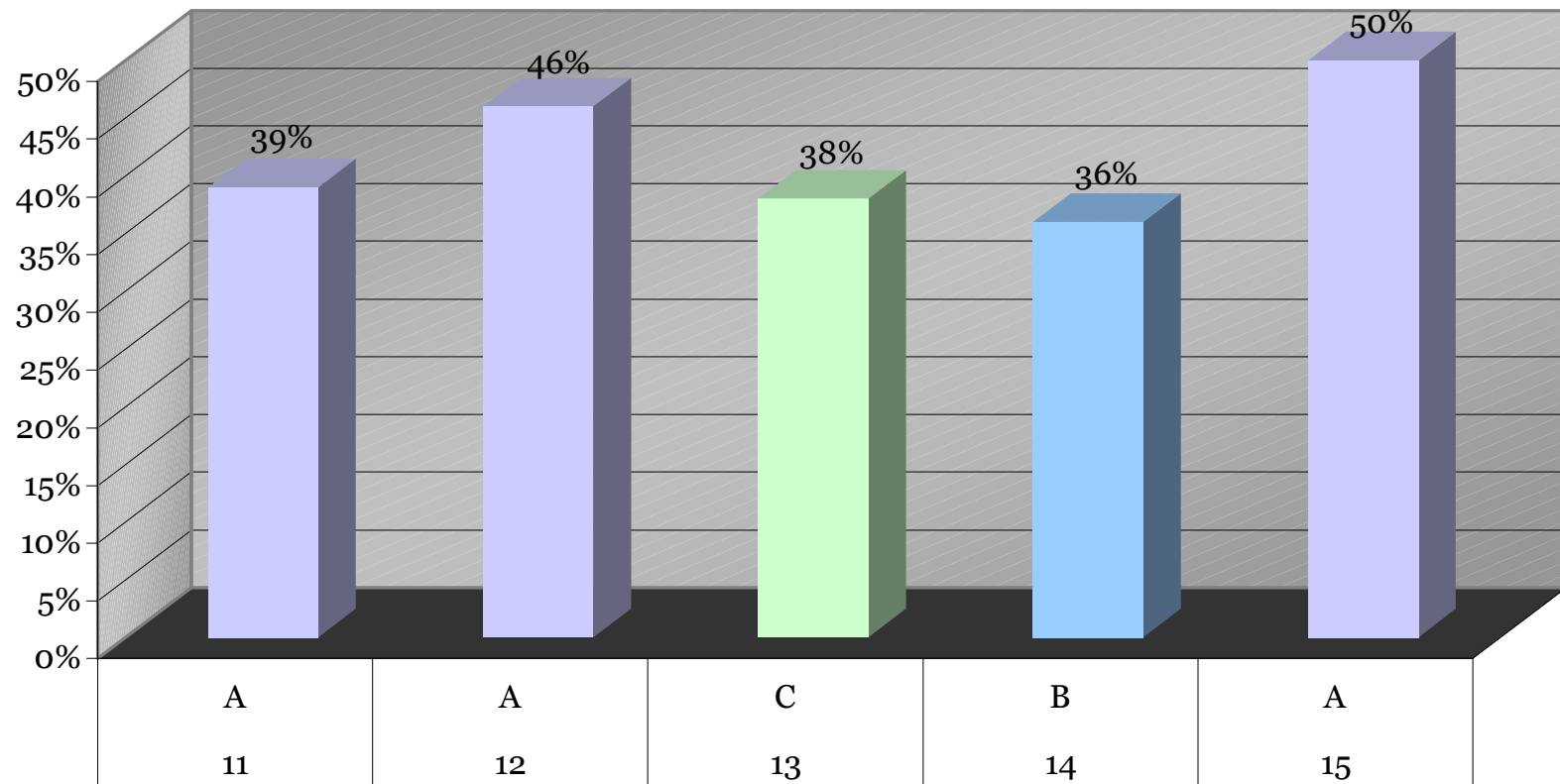
La gráfica que a continuación se presenta es la de *Empowerment o Responsabilidad*, en ella se mostrarán los incisos que obtuvieron mayor mención.

En la gráfica se observa que la letra A, fue la más mencionada en tres preguntas, lo cual ubica al tema de *Empowerment o Responsabilidad*, bajo el Clima Participativo en Grupo.

El teórico Rensis Likert denominó así este Clima, porque existe delegación en el poder, generándose así la participación grupal. Se puede concluir que en el área de Televisa Deportes existe confianza y un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores cuando se tienen que dar soluciones rápidas a situaciones imprevistas.

La mayoría de los empleados se sienten responsables del desarrollo y de los logros que cada área (producción, técnica) vaya obteniendo.

EMPOWERMENT O RESPONSABILIDAD



MOTIVACIÓN	A	B	C	D	PERSONAS (encuestadas)
16	4	13	16	62	95
17	6	25	10	54	95
18	6	20	14	55	95
19	10	21	11	53	95
20	16	11	21	47	95
21	21	5	14	55	95

16. D = 65%

17. D = 57%

18. D = 58%

19. D = 56%

20. D = 49%

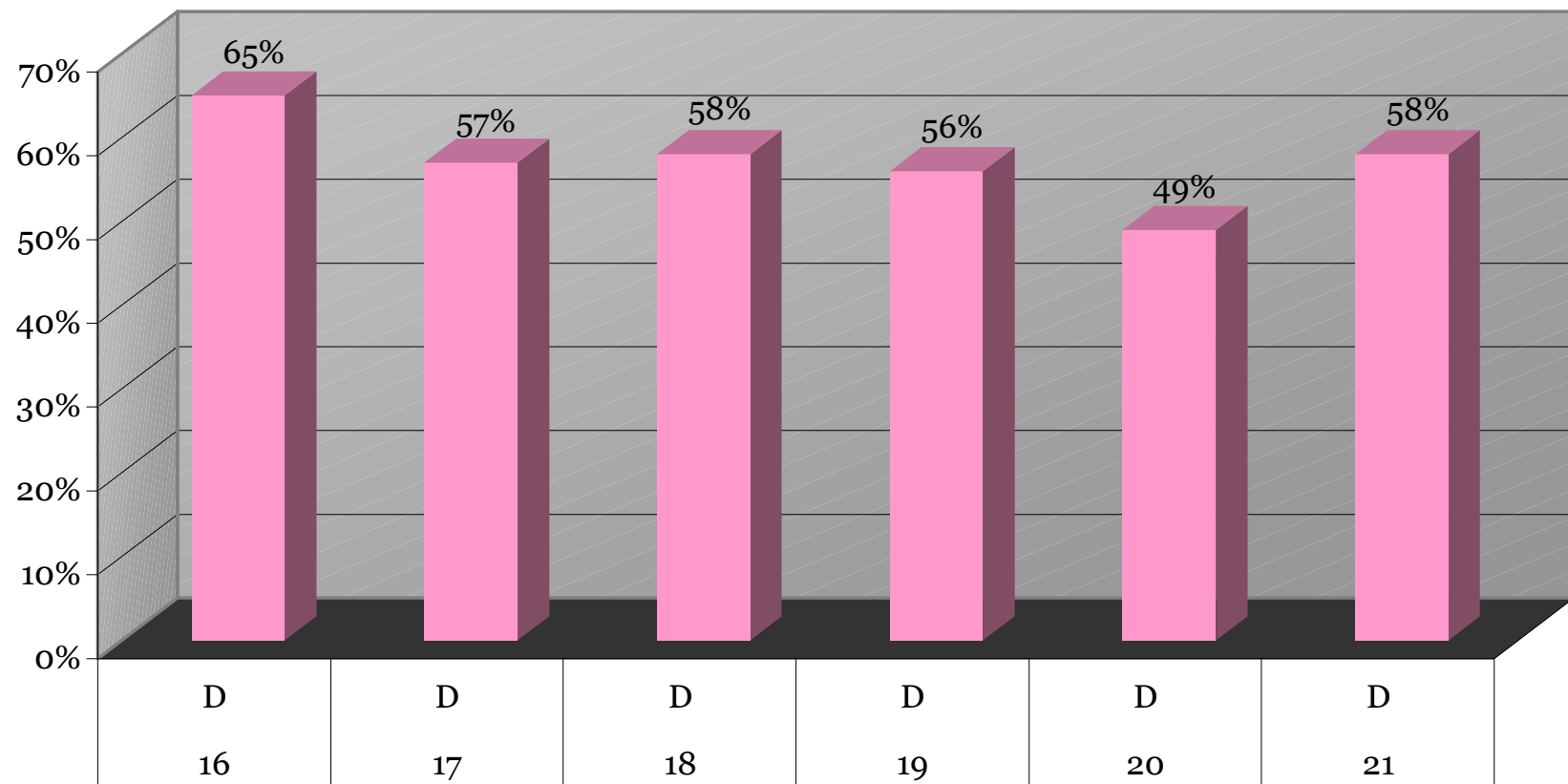
21. D = 58%

El único bloque de preguntas que tuvo unanimidad en sus respuestas fue el de *Motivación*, al ser la letra D la que tuvo más menciones por parte de los miembros del área; además el porcentaje de respuestas oscila del 50% hacia arriba, lo que quiere decir que más de la mitad de los encuestados, es decir 2 de cada 3 empleados clasifican este tema dentro del Clima Autoritario Explotador.

Éste se caracteriza por la desconfianza de los altos mandos, ellos toman las decisiones que rigen las labores y al área. No permiten la apertura a la toma de decisiones, predomina la desconfianza, el temor y la inseguridad por parte de los empleados.

Por otro lado, cuando un trabajo se logró satisfactoriamente y se llegó a la consecución de objetivos y metas; no existen incentivos los cuales gratifiquen a los miembros del área por la labor realizada.

MOTIVACION



Poder	A	B	C	D	PERSONAS (encuestadas)
22	69	20	4	2	95
23	41	33	12	9	95

$$22.A = 72\%$$

$$23.A = 43 \%$$

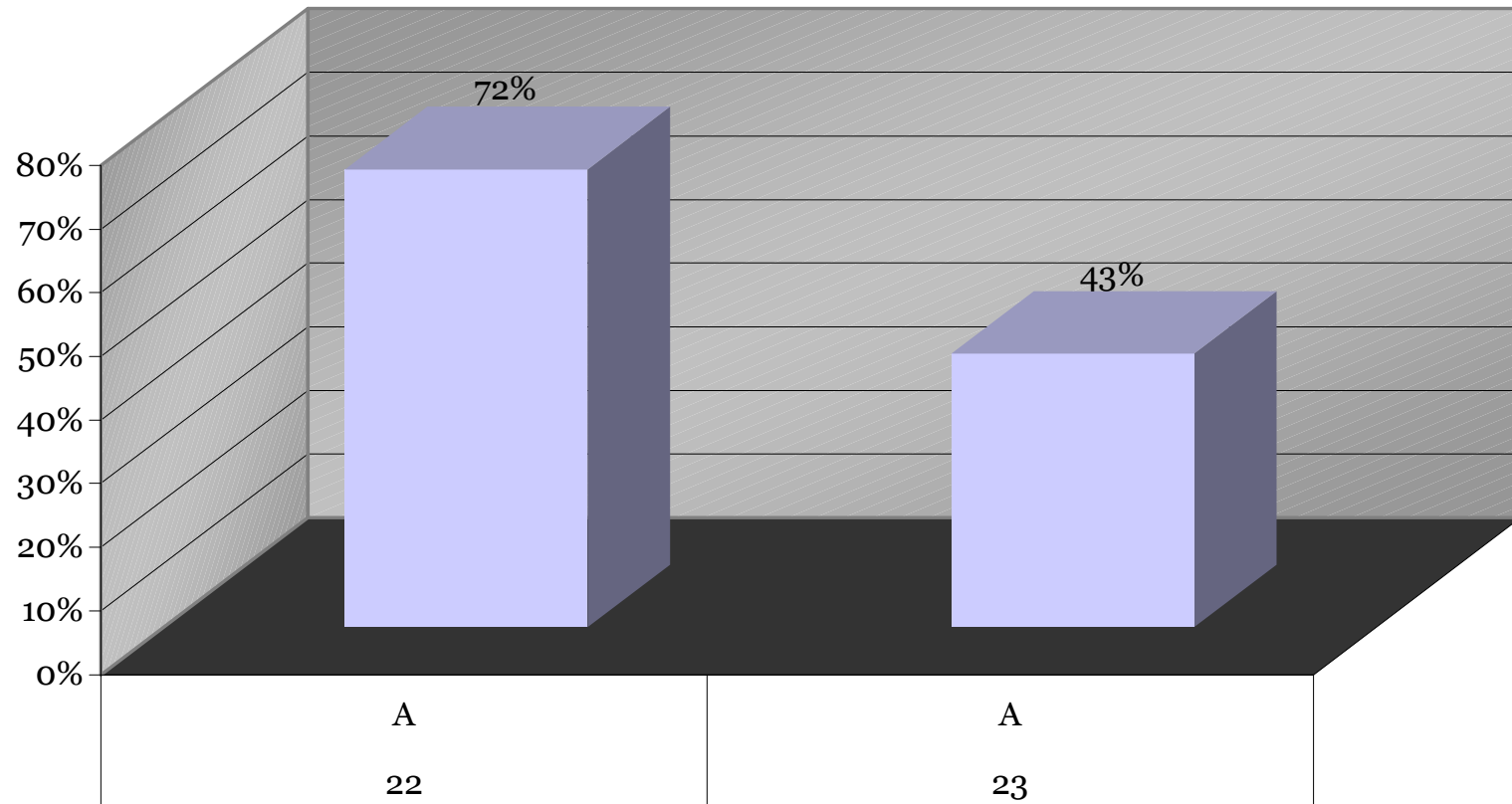
En éste bloque de preguntas, primeramente se debe recurrir al Cuadro 1 de éste capítulo, ya que en él se indica que la preguntas correspondientes al tema de *Poder* varían en la clasificación de los incisos, pero se mantiene la misma interpretación del Clima.

En éste caso el inciso con mayor número de menciones fue el A; sin embargo a esta mayoría no le corresponde el Clima Participativo en Grupo, sino el Clima Autoritario Paternalista, el cual es identificado al tener jefes condescendientes y cuando dan apertura a la toma de decisiones de sus subordinados, lo hacen dentro de un marco de reglas y normas.

De los 95 encuestados, 69 personas, más de la mitad de los encuestados, le dan mayor peso al cargo que ocupa cada persona dentro del área. Concluyendo así, que el *Poder* que ejerzan los miembros, dependerá del lugar que ocupen en el organigrama.

Asimismo, le otorgan igualdad de poder a las relaciones informales que a las formales. Esto significa que no anteponen la relación amistosa que puedan llevar con su jefe a la formal, respetando así el cargo de éste y su poder dentro del área.

PODER



Toma de decisiones	A	B	C	D	PERSONAS (encuestadas)
24	7	16	17	55	95
25	22	27	26	20	95
26	16	23	25	31	95
27	6	9	38	42	95

24. D = 58%

25. B = 28%

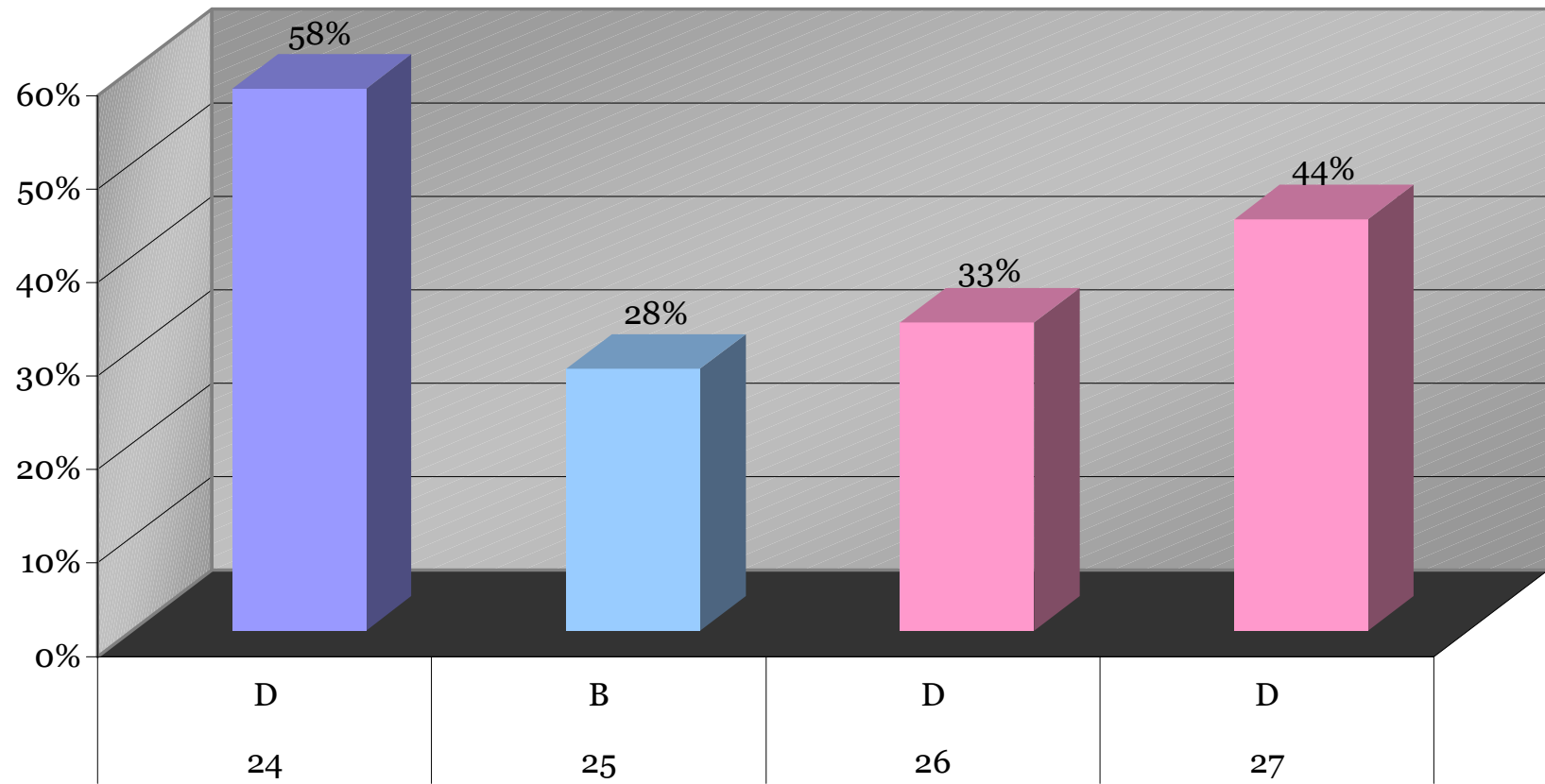
26. D = 33%

27. D = 44%

La mayoría de las respuestas corresponden a la letra D, el tipo de Clima es el Autoritario Explotador; en el cual, los subordinados no tienen la confianza de los altos mandos. Las órdenes llegan siempre desde arriba e incluso hay ocasiones en que éstas tienen un tono amenazador cuando se requiere una rápida solución a algún problema.

Lo anterior orilla a que se viva dentro de un Clima autocrático, es decir, se ejerce el poder absoluto a través del temor. Los jefes imponen normas y criterio propios, sin considerar a sus subordinados.

TOMA DE DESICIONES



Trabajo en equipo	A	B	C	D	PERSONAS (encuestadas)
28	77	14	No tuvo mención	4	95
29	45	43	7	No tuvo mención	95
30	53	32	7	3	95
31	40	44	3	8	95
32	35	35	20	5	95

28.A = 81%

29.A = 47%

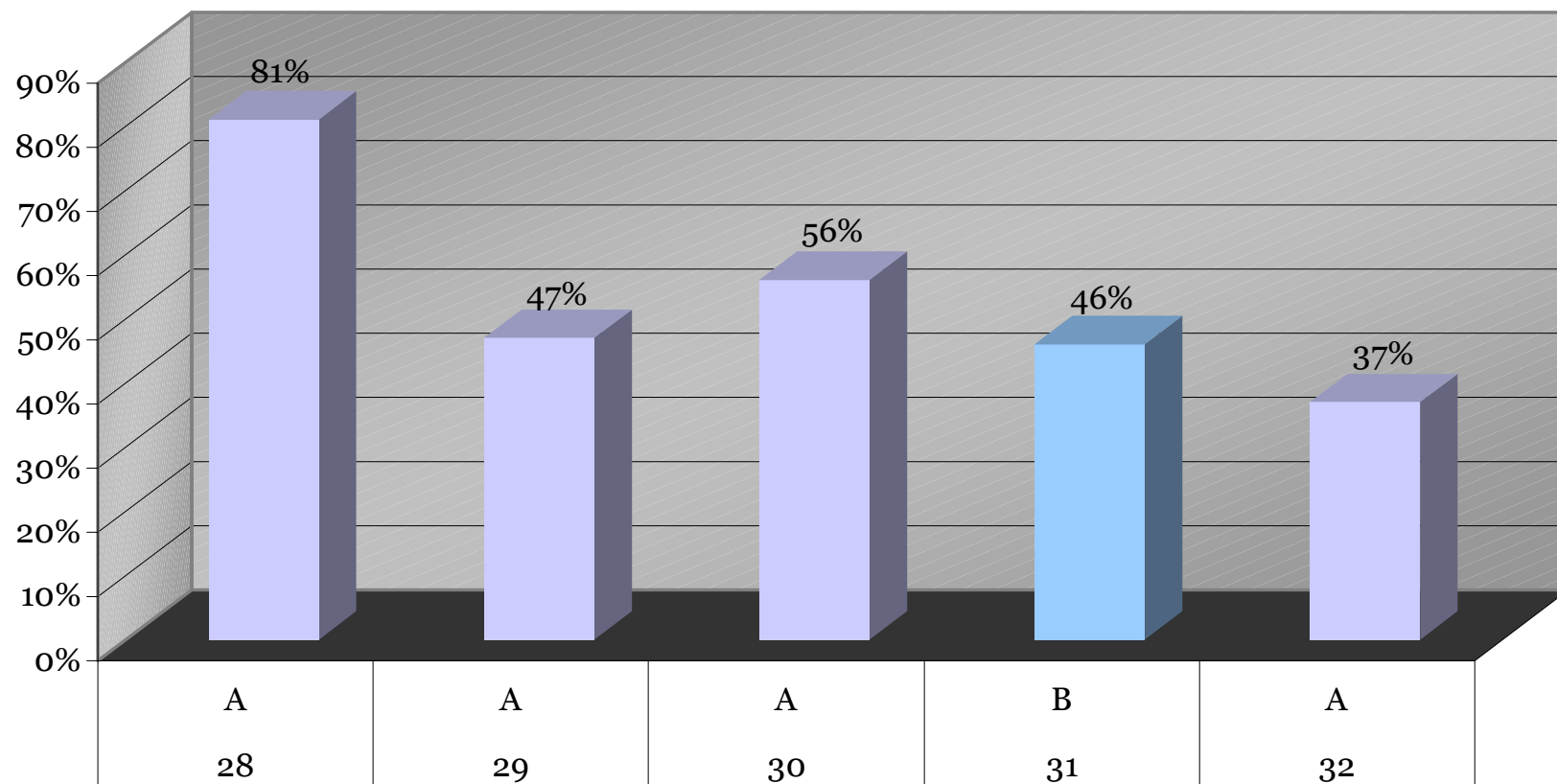
30.A = 56%

31. B = 46%

32.A/B = 36%

No resulta extraño que referente al tema de *Trabajo en Equipo* la mayoría de los encuestados haya mencionado la letra A, es decir que se vive bajo el Clima Participativo en Grupo. Ya que las diferentes áreas realizan trabajo conjunto, surgiendo así confianza por parte de los altos mandos hacia los mandos medios e inferiores. Se da apertura a la toma de decisiones y se establece un proceso de comunicación mutuo, jefe-trabajador.

TRABAJO EN EQUIPO



Oportunidades de desarrollo	A	B	C	D	PERSONAS (encuestadas)
33	22	25	17	31	95
34	50	30	6	9	95
35	64	25	6	No tuvo mención	95
36	40	34	14	7	95
37	9	20	21	45	95

33. D = 33%

34. A = 53%

35. A = 67%

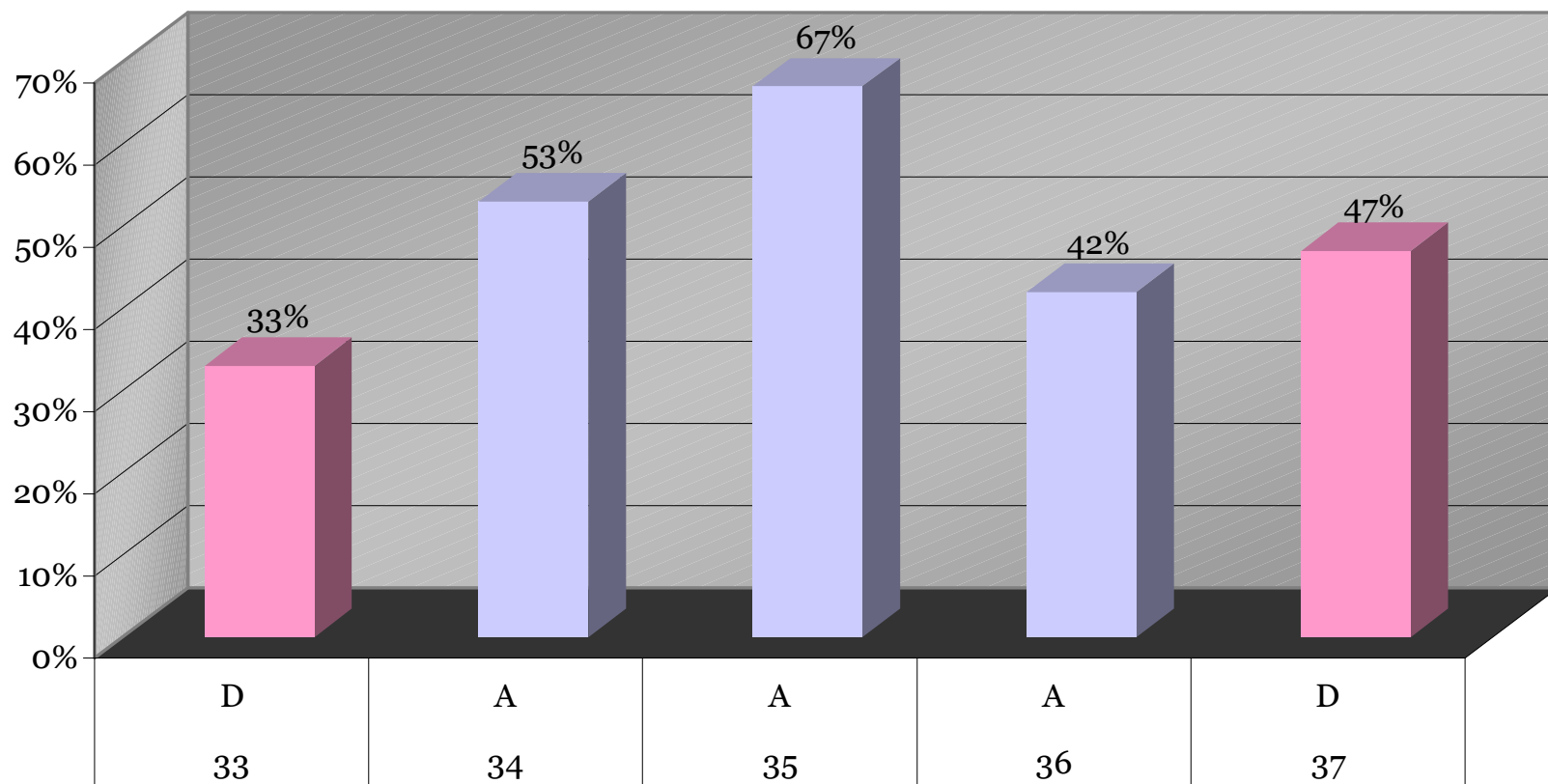
36. A = 42%

37. D = 47%

Finalmente el tema de *Oportunidades de Desarrollo*, fue catalogado dentro del Clima Participativo en Grupo. Los miembros se sienten satisfechos por que el área les ha permitido crecer laboral y personalmente. A través de lo que han aprendido estando dentro del área. Ya sea manejar cámaras, equipos de audio, edición o incluso, hacer formatos para memoranda, oficios, etc.

El aprendizaje que han tenido, los lleva a sentirse capacitados para realizar las actividades que requiere su puesto de trabajo, al cual consideran una pieza importante dentro del equipo de trabajo de Televisa Deportes.

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO



3.1.2 Análisis FODA

El análisis FODA, es un estudio profundo de una organización a través de la observación, entrevistas, cuestionarios, entre otras herramientas de investigación. El fin de este, es identificar las FORTALEZAS (F), OPORTUNIDADES (O), DEBILIDADES (D) Y AMENAZA (A), que presenta la organización.

En el caso de las Fortalezas y Oportunidades: deben ser detectadas para sacar provecho de ellas y así lograr un perfil favorable en la organización, ya que ambas características resultan positivas para el desarrollo organizacional.

Por su parte las Debilidades y Amenazas: son las más importantes a descubrir ya que éstas afectarán la vida de la organización; ya sea a nivel interno y/o externo, debido a que llegan a alterar la formas de producción e interacción de los empleados con la organización; o en su caso más sensible las Debilidades y Amenazas se producen por el descontento de los miembros de la organización y ésta irritación se ve reflejada en el andar de la organización.

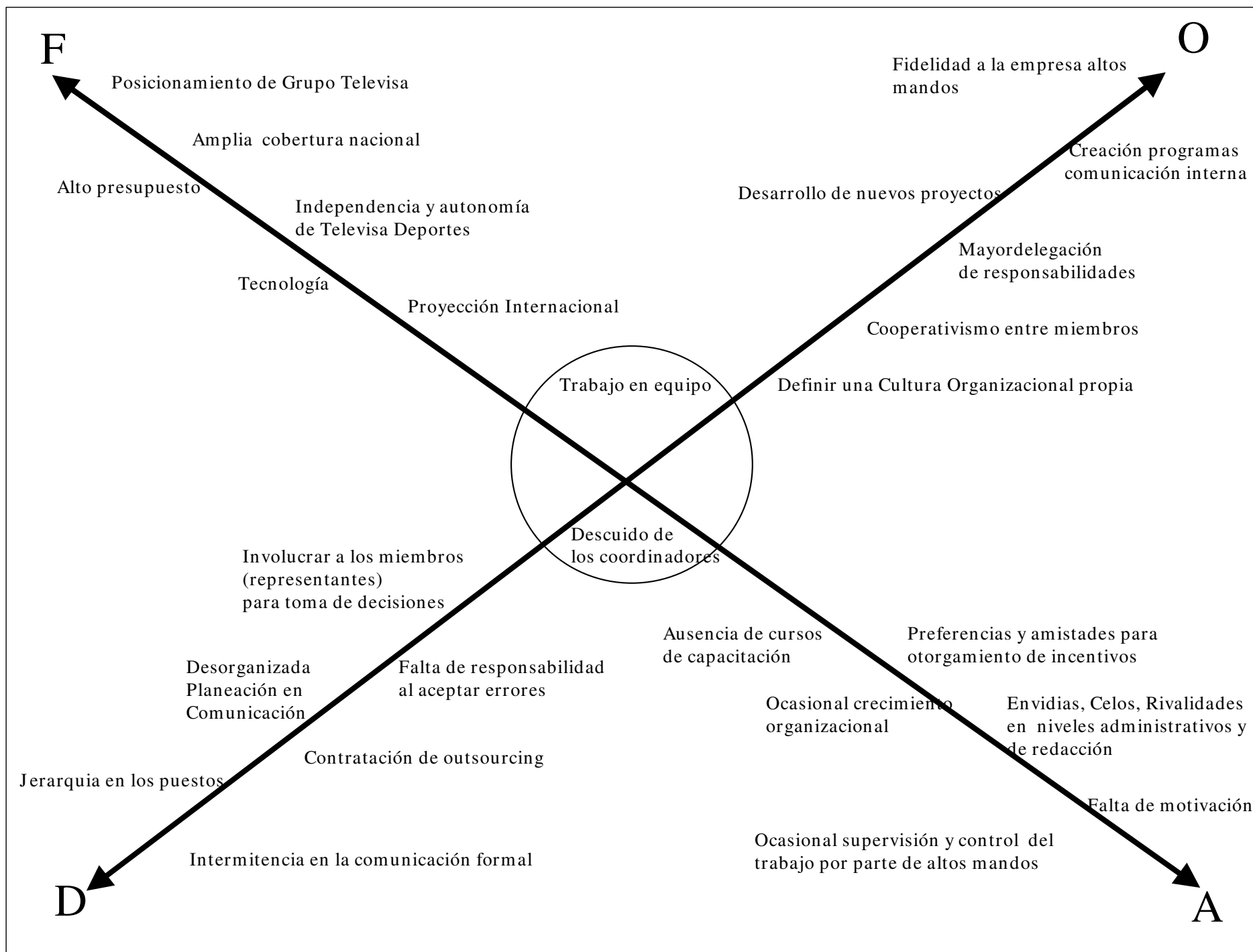
Es en éste apartado donde las 3 preguntas de percepción tienen cabida, ya que en éstas se pretendía identificar algunos detalles que afectan el desarrollo de los miembros dentro del área y por ende el Clima.

La pregunta 38 estará catalogada como una Amenaza, puesto que cuestiona a los empleados: ¿Qué motivos les harían cambiar de empresa?

- Un mejor sueldo
- Un mejor Clima Organizacional
- Una posibilidad de Asenso

Por su parte la pregunta 39 determinará cuál o cuáles debilidades pudieran afectar a la organización y a sus miembros, y que esto se viera reflejado en el Clima:

- Falta de Comunicación
- Falta de Planeación
- Clima Organizacional Estresante.



Fortalezas	Oportunidades
<i>Posicionamiento de Grupo Televisa:</i> Esta fortaleza se estableció debido a que dicha empresa está posicionada como la empresa de medios de comunicación más importante de Latinoamérica.	<i>Fidelidad a la empresa y al área de los altos mandos:</i> El vicepresidente y productores ejecutivos. Es decir, que ellos tiene bien puesta la camiseta. Esto se puede aprovechar y contagiar a los niveles medios a que también se identifiquen con el área y por consiguiente con la empresa.
<i>Amplia Cobertura Nacional:</i> Con más del 91% de audiencia en toda la República Mexicana a través de sus 4 canales (2,4,5,9)	<i>Creación de programas de comunicación interna:</i> Hacer uso de una parte del presupuesto para que la comunicación se vuelva más formal de esta manera, la información que se transmita sea clara y oportuna, disminuyendo el margen de error que puede existir en el trabajo realizados. En los niveles medios, puede ser utilizado el Intranet. De los niveles medios a bajos, a través de la información transmitida planificar juntas con todos los que estén involucrados en una tarea específica.
<i>Alto Presupuesto:</i> Con la remodelación del área administrativa y editorial (2004), se agrega la remodelación del Estudio A (junio-julio 2005). Ambas remodelaciones cuentan con mobiliario nuevo, además de equipo electrónico, informático, etc.	<i>Desarrollo de nuevos proyectos:</i> La creación de éstos es algo constante en Televisa, sin embargo, en el área de Deportes, se estancan con los mismos programas que se transmiten, sin buscar innovación en los mismos o en la creación de otros.

Así como la producción de programas deportivos. Presencia de Alberto Lati en Alemania sede del Mundial de fútbol 2006 con más de un año de anticipación. Inversión en la Campaña “Ya estamos en Alemania”	
<i>Tecnología:</i> Aplicación de lo último en tecnología audiovisual para el Estudio A, en las 7 escenografías equipadas cada una con: televisiones de plasma, Displays, Touch Screen, etc.	<i>Delegación de responsabilidades:</i> Es importante que el poder no se centre en una sola persona o en una sola área de Televisa Deportes. De esta manera el desarrollo y consecución de objetivos se verá beneficiada en todos los niveles (desde los más altos a los más bajos)
<i>Independencia y Autonomía de deportes:</i> Gracias a que el área de deportes está regida bajo su propia Vicepresidencia, esto ayuda a crear sus propios proyectos de televisión, así como también crear vínculos con empresas externas para publicidad y mención de productos, logrando así mayor ingreso monetario o patrocinio para programas. Dentro de los productos que se anuncian se encuentran <i>Gatorade, Lipovitan, Jarritos, Nokia, Sky, Coca Cola, Telmex, Etc.</i>	<i>Cooperativismo entre miembros:</i> Una vez que se ha mencionado la delegación de responsabilidades, es importante resaltar que la mayoría de los miembros del área, señalaron que su equipo de trabajo es cooperativista, lo cual genera mayor coordinación entre todos los equipos: producción, técnico y redacción.

<i>Proyección Internacional:</i> Grupo Televisa tiene presencia en más de “98 países a través de los satélites <i>Morelos II, Solidaridad I, PanAmSat y de Galaxy</i>”⁶	<i>Definir una Cultura Organizacional:</i> Televisa deportes posee independencia y autonomía hasta cierto punto propia, esto debe aprovecharse para crear: una Misión, Visión, Objetivos y Filosofía propia, de ésta manera se estarán involucrando los miembros del área logrando identificación.
<i>Trabajo en equipo:</i> Casi el 90% del trabajo (administrativo, producción, editorial) que se realiza en el área de deportes es por equipo, lo que resulta benéfico, ya que el margen de error puede ser menor (aunque no siempre), al que se pudiera realizar de manera individual.	<i>Trabajo en equipo:</i> A pesar de que se desarrolla mucho trabajo en equipo, esto también puede ser una oportunidad por parte del área para combinar a diversos los equipos de trabajo y así armonizar nuevas formas de trabajo, ideas nuevas y aportaciones por parte de los miembros.

⁶ Vid. Capítulo II

Debilidades	Amenazas
<i>Jerarquía de puestos:</i> Los altos mandos no se permiten faltar al organigrama, lo que ocasiona una estructura lineal descendente en la relación laboral.	<i>Ausencia de los cursos de capacitación:</i> La inexistencia de estos cursos ocasiona que cuando hay reciente contratación o rotación de personal, sobre todo en el área de producción, tardan en acoplarse o en conocer cómo funcionan las máquinas tanto de pre como de post producción, así como, el uso de cámaras, equipo de audio, cabina, programas de edición etc.
<i>Intermitencia en la Comunicación formal:</i> Dentro del cuestionario el 33% de los encuestados (31 personas) mencionó que el problema más importante es la Falta de Comunicación. No se tiene programas de comunicación continuos. En ocasiones se utilizan las memoranda para la realización de una tarea, en ocasiones son las asistentes de coordinación las que hablan por teléfono y dan las órdenes o en muchas ocasiones en comidas informales se define el trabajo por realizar. Esto a su vez, da origen a otro problema muy importante que es la Falta de planeación 29 personas dijeron que era importante este problema, pero que su origen era el más importante: la Falta De Comunicación, lo que da origen a una mala planeación y al Clima Estresante.	<i>Ocasional crecimiento organizacional:</i> No existen oportunidades de crecer en el organigrama, a través del desarrollo laboral por parte de los miembros, ni tampoco por antigüedad. La mayoría (aunque no todos) de los que ingresan al área permanecen en el mismo puesto por años, sus oportunidades de ascenso es a través de un cambio de área o filial, permaneciendo siempre dentro de Televisa. El 47% (45 personas) catalogaron como Muy importante una posibilidad de ascenso para cambiar de empresa, dejando sólo en Importante a un Mejor Sueldo (45%); y mucho más atrás con 7 menciones en mas o menos importantes cambiarían para mejorar el Clima Organizacional.

<i>Contratación de outsourcing:</i> Confiar más en los equipos de producción de Deportes, puesto que el personal de outsourcing que se contrata proviene de empresas filiales de Televisa, así que no existe mucha diferencia entre unos y otros, sólo que cuando se contrata personal les resulta un poco más económico que el propio.	<i>Preferencias y amistades para el otorgamiento de incentivos:</i> Una fuerte amenaza es que los que siempre reciben la recompensa o los incentivos son los puestos más altos y éstos los distribuyen según su criterio. Según los trabajadores, la mayoría considera que los incentivos son para los que están más cercanos al jefe o las amistades entre los que trabajan a nivel editorial (reporteros, comentaristas, etc)
<i>Desorganizada planeación en comunicación:</i> No se estructura la información que se transmite, ocasionando trabajos prematuros y desorganizados.	<i>Envidias y Celos, en niveles administrativos y de redacción:</i> La cercanía que ambos equipos tienen con sus jefes inmediatos hace que crezcan las rivalidades y competencias por sobre salir y así, hacerse de un mejor puesto o ser contemplados para un proyecto. En el caso de la redacción, los celos son entre quién puede salir primero al aire (en televisión). Otro tipo de rivalidad existe entre los jóvenes que hacen práctica profesional, ya que estos tienen la oportunidad de colocarse en el equipo de redacción debido a sus conocimientos en materia periodística y deportiva, ocasionando que muchos de los que se encuentran ahí por relaciones públicas o preferencias o en el caso de las mujeres caras bonitas, sientan temor y los lugares que ocupan

	se vean amenazados o en desventaja con respecto a otros.
<i>Falta de responsabilidad al aceptar errores:</i> Por parte del equipo administrativo, debido a que es en estos puestos donde no se planifica la comunicación, ni se delimita el trabajo por realizar; y cuando las cosas salen mal, los únicos culpables son los mandos medios (sobre todo en el equipo de producción) que es donde más desconocimiento hay por parte de los niveles administrativos respecto a temas de producción: edición, búsqueda y clasificación de material, post-producción, transfers, etc.	<i>Falta de motivación:</i> En muchas ocasiones los miembros del área buscan una distinción por parte de sus jefes, y no necesariamente económica. La mayoría buscan que sus jefes conozcan sus nombres y la labor que desempeñan dentro del área.
<i>Falta involucrar a los miembros de todas las áreas (representantes) para la toma de decisiones:</i> Si existieran representantes de todas las áreas al momento que se está discutiendo un trabajo, el resultado sería una verdadera planificación del mismo, de esta manera se establecería qué se puede hacer y que no.	<i>Ocasional supervisión y control del trabajo por parte de altos mandos (cierta delegación de control):</i> La falta de supervisión da como resultado, un trabajo mal hecho, o al menos no como se había planificado, lo que a su vez repercute en el presupuesto que se había destinado y en el enfado de los altos mandos y en la desconfianza hacia quienes habían realizado dicho trabajo.
<i>Descuido de los coordinadores:</i> En ellos recae la responsabilidad de revisar el trabajo que se realiza en la producción, sin embargo, su carga de trabajo (debido a la poca delegación de	<i>Descuido de los coordinadores:</i> Alarmanamente no es algo ocasional sino algo cotidiano, su desatención y desconocimiento a cerca de cómo funciona el área de producción hace que

responsabilidades) ocasiona una mala planeación del trabajo.	los trabajos tengan que ser repetidos en más de una ocasión, alterando los otros trabajos que hasta cierto punto se encuentran más planificados.
--	--

Este análisis FODA sirve para presentar los elementos que fueron apreciados a través de las observaciones, entrevistas, aplicación de encuestas y visitas al Estudio “A”. De la misma manera, la conjunción de todas estas herramientas de investigación sirven para presentar a continuación el Diagnóstico del Clima Organizacional en Televisa Deportes.

3.2 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TELEVISA DEPORTES

Como se ha mencionado para hacer un verdadero diagnóstico de Clima Organizacional, no se puede contar con una sola herramienta, se deben de usar por lo menos tres para conseguir datos que tal vez una no ofrezca. Es por ello que el presente diagnóstico de Clima Organizacional cuenta con: Observación, Entrevistas, Encuestas y finalmente interacción a través de visitas en Prácticas Profesionales.

Como se observó en las gráficas de las encuestas aplicadas, así como en el análisis FODA, cada elementos constitutivo del Clima, es decir: Comunicación, Control y Autoridad, Empowerment (responsabilidad), Motivación, Trabajo en equipo, Poder y liderazgo, Toma de decisiones y Oportunidades de desarrollo, fueron cuestionados en las encuestas y cada uno de estos fue catalogado dentro de diversos Climas:

Elemento	Clasificación del Clima al cual pertenecen
Comunicación	Demócrata Consultivo
Autoridad y Control	Autoritario Paternalista
Empowerment	Demócrata Participativo en grupo
Motivación	Autoritario Explotador
Poder	Demócrata Participativo en grupo
Toma de decisiones	Autoritario Explotador
Trabajo en equipo	Demócrata Participativo en grupo
Oportunidades de Desarrollo	Demócrata Participativo en grupo

Como se puede observar en la tabla se ha usado la escala de Rensis Likert para definir los tipos de clima al cuál pertenece cada elemento que integra el Clima Organizacional en Televisa Deportes.

Ahora bien, de las 95 encuestas aplicadas un tercio de la población total que constituye Televisa Deportes considera encontrarse dentro de un Clima Organizacional: Demócrata Participativo en Grupo

Por su parte el análisis FODA, el cual se constituyó a través de la observación y de las entrevistas, arroja elementos importantes para diagnosticar que el Clima que se desarrolla entre los miembros de Televisa Deportes es Demócrata Consultivo.

A través de las herramientas utilizadas y de la información recopilada, se puede establecer que el diagnóstico del Clima Organizacional en Televisa Deportes: es el ***Clima Demócrata Consultivo.***

¿Por qué se ha determinado este tipo de clima? A pesar de que las encuestas ofrecen información que proviene de primera mano al ser ofrecida por los miembros de la organización; una minoría sentían cierta inquietud y poca confianza al momento de responder ya que muchos creían que era un cuestionario enviado por el departamento de Recursos Humanos y a pesar de que se mostró que era un proyecto 100% académico (a través de la forma EP1) esta minoría de empleados no fue convencida, lo que orilla no darle más peso a las entrevistas que al análisis FODA, a la observación, a la entrevistas y a la interacción que se tuvo con los trabajadores del área durante los meses que se llevó a cabo la investigación y las practicas profesionales.

Este tipo de Clima fue propuesto por Rensis Likert, y se encuentra dentro del tipo de Clima Participativo, caracterizado: por mayor descentralización y delegación de las decisiones, aunque se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas pueden ser adoptadas por los niveles intermedios y en un remoto caso por niveles inferiores.

La participación consultiva que se da en Televisa Deportes, corresponde a las necesidades de estima y autoestima (correspondientes a la pirámide que propuso Abraham Maslow). En muchas ocasiones es la interacción entre jefes y subordinados sin fines laborales, es decir relaciones informales (véase pregunta 23 del cuestionario), lo que da lugar a un tipo de clima donde sean aceptadas las sugerencias, opiniones o puntos de vista a cerca de temas correspondientes a su labor.

Las necesidades de Estima y Autoestima; buscan un el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás, es decir, que esta ligera apertura a la delegación de poder y toma de decisiones, crean un Clima dónde los miembros de la organización se siente una pieza fundamental de la misma y de ésta manera consiguen el respeto y admiración por parte de quienes los rodean.

Si bien es cierto que en ocasiones las relaciones informales dentro de Televisa dan lugar a que los subordinados puedan verter puntos de vista o incluso opiniones y sugerencias. La participación es minoritaria, puesto que ésta se logrará según el esquema que les permite a los miembros la posibilidad de participación y decisión.

A su vez, este tipo de clima Demócrata Consultivo, diagnosticado en el área de Televisa Deportes, pretende reivindicar a los miembros del área, quienes indiscutiblemente buscan tener mayor ingerencia sobre su trabajo ¿cómo? a través del compromiso, responsabilidad e involucramiento tanto en el desenvolvimiento de sus tareas, con su equipo de trabajo y por ende con su área.

Cabe destacar que no en todos los casos se vive una sutil apertura a la Delegación de Poder y Toma de decisiones; por ejemplo en el equipo técnico se mantiene la centralización del poder en los puestos altos y la escasa participación en la toma de decisiones por parte de los subordinados.

Del mismo modo, dentro del área de redacción (Reporteros y Comentaristas) y del área de producción en su parte administrativa (asistentes, secretarias,

coordinadores, etc.) Se respira un aire de rivalidad, envidias, competencias, pero sobre todo el deseo por la equivocación o derrota de alguien a nivel laboral, es decir que muchos esperan ver un traspíe de algún compañero; ya que esto representa una posibilidad para aquellos que no cometieron ningún error.

Dentro del área de Televisa Deportes, no siempre existe la confianza mutua entre altos mandos y medios mandos; las decisiones importantes siguen reservadas en los niveles de alta jerarquía.

Mientras que los niveles subordinados toman decisiones limitadas que tiene que ver con el desenvolvimiento de su propio trabajo o labor, es decir, buscar diferentes maneras de realizar el mismo trabajo, sin que éste llegue a ser afectado.

Es aquí, donde ingresa la última pregunta del cuestionario, en ésta los miembros del área tenían que identificar cómo se sentían en la empresa, Como: *Una familia, Una iglesia, Un teatro, Un grupo de amigos, Una máquina, Un ejército, Un juego o una Jungla.*

Las respuestas fueron muy variadas pero sólo hubo tres que tuvieron la mención de *Casi Siempre* y son las siguientes: Un Grupo de Amigos, Una Familia y Un ejército.

Las dos primeras parecen ser similares entre sí, ya que ambas son identificadas con características de camaradería, apoyo, confianza, etc. Sin embargo, el último es muy distante entre los dos precedentes debido a que esta categoría pudiera tener las siguientes características: Amedrentar, Hostilidad, Poca confianza, Un poder absoluto, Control, Temor; entre otras características negativas.

Es así que se identifica que también se vive bajo un ***Clima Autoritario Paternalista***, debido a que en Televisa Deportes, se mantiene un mayor respeto por el esquema jerárquico, el control y los altos mandos. Se obedecen órdenes superiores, sin dar paso a la delegación del poder y a compartir con algunos niveles inferiores.

Ya no se diga el poder cuestionar los razonamiento del Vicepresidente, Productores Ejecutivos o Jefe de Redacción, aunque estos se encuentren errados. Es esto lo que determina la naturaleza de la organización, al darle mayor peso y valor al poder superior.

Las tareas se realizan por temor, el no cumplimiento de éstas o su mal desempeño conlleva el miedo a represalias. El compromiso por parte de los miembros resulta ser obligado, es decir, que en este tipo de clima, resulta imposible identificar emoción por parte de los trabajadores al hacer su trabajo.

Por su parte, el control se mantiene en niveles superiores, también allí se estudian los nuevos proyectos, se establecen las metas por conseguir, sin embargo como toda regla tiene su excepción, dentro del equipo de Producción, el control se delega moderadamente, aunque como se vio en el análisis FODA, en ocasiones esta delegación llega a ser una amenaza puesto que los jefes no están al tanto de lo hecho por su subordinados.

Los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal, hacia otras fuentes de trabajo, en el caso de Televisa, resulta muy común su rotación hacia otras áreas o incluso a las otras sedes: San Ángel, Tlalpan, Santa Fe, etc.

La conducta es el espejo de la Cultura y del Liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal de Televisa Deportes, han sido influidas y fomentadas por la cultura de la organización, pero sobre todo por la del área, así como del clima que se vive dentro de ésta.

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TELEVISA DEPORTES

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios y del análisis FODA; sirvieron para realizar el diagnóstico del Clima Organizacional en Televisa Deportes, y se determinó al *Clima Demócrata Consultivo* como el más predominante.

Por otro lado, herramientas de investigación como la Observación, el trato cotidiano con los empleados y la realización de prácticas profesionales en el área, originaron una segunda propuesta de Clima: *Autoritario Paternalista*, éste es caracterizado por la toma de decisiones por parte de los altos mandos, la poca presencia de delegación de autoridad, la rigidez de normas y reglas preestablecidas por la organización o por sus jefes inmediatos; en éste tipo de clima los miembros trabajan con cautela.

Dicho lo anterior, el presente Capítulo ofrece Alternativas y Propuestas que lleven a la consecución de un Clima Organizacional favorable en el área de Televisa Deportes. Por medio de la participación de sus integrantes; de la creación de Programas de Integración y Motivación, los cuales deben ser encabezados por los Jefes y Coordinadores.

4.1 PROYECTO DE COMUNICACIÓN PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TELEVISA DEPORTES

La implantación de un Proyecto de Comunicación, entendido como un propósito por parte del área de Televisa Deportes para la mejora del Clima Organizacional, tiene sus cimientos en la Creación de un Proceso de Comunicación Planeado a través de la consecución de altos niveles de competitividad en las áreas de producción, administrativa, redacción, técnica, etc.

Con ello, se busca obtener un alto nivel de compromiso por parte de todas las personas involucradas en el desarrollo del área.

Esto se conseguirá en la medida en que la alta dirección domine una visión estratégica e involucre al resto de los colaboradores en el pensamiento estratégico, por consenso y razonamiento, de esta manera se elevará la competitividad del área, además de la satisfacción y el compromiso para sus miembros.

Televisa Deportes, cuenta con herramientas de trabajo, las cuales la fortalecen y posicionan en el mercado de las transmisiones deportivas, a través de:

- Comercialización (ventas)
- Incorporación de tecnología de vanguardia (Tecnología TD)
- Calidad de las transmisiones
- Las oficinas corporativas
- La capacitación por parte de los Productores ejecutivos y de los niveles operativos (Jefes de Producción, Asistentes de Producción, Ingenieros, Editores, Camarógrafos, etc)

Se debe de confeccionar un Proceso Óptimo de Comunicación por parte del área, el cual produzca y difunda la información necesaria, puntual y requerida por todos los miembros, para lograr que los altos mandos (Vicepresidente, Productores ejecutivos, Coordinadores, etc) den paso a una apertura y optimización en la Toma de decisiones por parte de los niveles medios.

Esta apertura agilizaría la Comunicación Organizacional en todos los niveles y se lograría un entendimiento entre los diferentes grupos que integran al área. Se comprendería la evolución de la empresa y las expectativas de planes y metas futuras.

Asimismo, se buscaría enfrenar los problemas cotidianos con una visión integral y de largo plazo.

De esta manera, se le estaría dando un enfoque al área de Televisa Deportes, como una organización independiente, en su Planeación estratégica, es decir, Proyectos Televisivos, de Área, con su Personal, etc.

Pero dependiente de Grupo Televisa, en el rumbo estratégico y de negocios que ésta tome.

Una Planeación Estratégica “proporciona a la alta dirección, de un orden en lo relacionado con las decisiones y acciones que se tomen y apliquen cotidianamente, a través de la generación y desarrollo de un proceso de pensamiento estratégico”¹ Del mismo modo, busca integrar los recursos y esfuerzos empresariales mediante la participación de los que integran el área.

Un sistema de planeación estratégica se encuentra conformado por el desarrollo de una Cultura Laboral: Misión, Visión, el Planteamiento de objetivos estratégicos, y la identificación de proyectos específicos.

4.1.1 Establecer Una Misión

Comenzando por la definición de la **Misión**, es decir la razón de ser del área. En un breve enunciado se deben de sintetizar los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por cada uno de los miembros que colabora con el desarrollo de Televisa Deportes.

Ese mismo enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo de manera cotidiana en el área.

El propósito de la misión es que permite orientar los programas de trabajo de todos los niveles, buscar el mayor rendimiento del factor humano , así como lograr interacción, coordinación, colaboración y entendimiento permanente.

En el caso de Televisa deportes, la misión estará conformada por:

- El propósito del área: ¿Cómo retribuye a la organización (Grupo Televisa) la existencia de Televisa Deportes?

¹ Rafael Corona Funes. Estrategia; el cambio en la proyección del pensamiento empresarial, p. 12

- Valores: ¿Qué valores rigen al área? En este caso se pueden retomar los establecidos por Grupo Televisa, pero a su vez aunar principios propios que sean identificables con el área.
- Seleccionar las normas y políticas que rijan al área.
- Definir un plan estratégico: ¿Qué ventaja tiene Televisa Deportes; qué necesidades y requerimientos satisface; qué productos y servicios ofrece, etc?

4.1.2 Establecer Una Visión

Por su parte la **Visión**, es la idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro, es decir hacia dónde se dirige. A través de la visión se le da sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

La visión que se implante en Televisa Deportes debe exponer de manera evidente y ante todos los grupos de interés, el reto que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera del área. Además de que se trata de un proyecto con futuro, es decir, que no es algo pasajero.

El establecimiento de ésta, ayudará a la visualización de la organización a largo plazo puesto que brinda la oportunidad de desarrollar procesos de cambios planeados; implantarse nuevas metas y objetivos. Y consolidar el orgullo de pertenencia de los miembros.

La visión deberá ser concebida por el grupo de jefes que rigen y dirigen a toda el área (Vicepresidente, Productores ejecutivos, Jefe de área técnica y Jefe de Redacción). Sin embargo, ésta deberá de tomar en consideración puntos de vista, ideas y opiniones de la mayoría del personal, tanto en niveles medios como inferiores; para que de esta manera se le de un sentido realista y posible.

El establecimiento de ésta, será posterior al de la Misión; puesto que primero se debe de conocer el por qué la existencia de Televisa Deportes, para posteriormente definir el rumbo que debe seguir.

4.1.3 Establecer Objetivos Estratégicos Y Proyectos Específicos

La definición de **objetivos estratégicos**, son marcos de referencia los cuales orientan las estrategias, los planes, programas y proyectos específicos de la organización. El carácter de los objetivos es cualitativo, sin embargo para Televisa Deportes, algunos de éstos pueden volverse cuantitativos, a través de la medición del *rating y del share*². Se conciben a largo plazo, pero su seguimiento y evaluación es algo continuo. Su planteamiento es integral y se busca la participación y colaboración de los diferentes grupos y miembros, para así lograr unificación en los esfuerzos.

Los objetivos estratégicos sintetizan los propósitos de lograr una mayor eficiencia, calidad y posicionamiento en el mercado, que en este caso serían las transmisiones deportivas, la creación de programas especializados, la identificación de reporteros, comentaristas, especialistas, entre otros.

Asimismo, los objetivos servirán para evaluar el desempeño del área, así como medir y comparar su avance con respecto a sus competidores.

Los **proyectos específicos** pueden tomar dos vertientes: Resolutivos y Preventivos

Los resolutivos, buscan desarrollar programas para la solución de problemas internos del área. Para su impulso, primeramente se debe ubicar y delimitar el problema; se deben detectar los factores que lo ocasionaron, así como presentar las alternativas que acerquen a su solución.

Los preventivos, deben de retomar los factores creadores de problemas anteriores o actuales, para así organizar y establecer programas que primeramente ataquen a éstos y por ende se evite la aparición de otras dificultades en el futuro.

² Rating: Son los niveles de audiencia a nivel nacional. Por su parte el Share, son los niveles de audiencia que se manejan únicamente en el Distrito Federal y Zona Metropolitana

PLANEACIÓN:

Misión	Visión	Objetivos Estratégicos
Es lo primero en lo que se debe de trabajar, puesto que gracias a ésta se logrará establecer la existencia de Televisa Deportes; su labor y beneficio dentro de Grupo Televisa. Además de la identificación de todos sus miembros.	Una vez que se tiene establecida la Misión. Se debe de darle el mismo trato a la Visión. La cual será un enunciado, que exponga el futuro de la organización: Planes, Proyectos, Acciones y Decisiones. Que lo posicionen a Televisa Deportes como líder dentro de los Medios de Comunicación Deportiva.	La definición de estos correrá de manera autónoma por parte de cada área, de Producción, Técnica y de Redacción. Se deben definir las Metas, Objetivos, Planes, Programas. La definición de cada una de éstas, permite que la Visión se haga alcanzable a través de varias rutas.
A su vez se deben de crear: Normas y Políticas que rijan la actitud y labor de los trabajadores dentro del área. Además de una serie de Valores, los cuales estén determinados a través de los principios de conducta del ser humano.	La definición de la Visión, abre la posibilidad de desarrollar cambios dentro de la forma de laborar, para conseguir metas y objetivos que logren el posicionamiento de Televisa Deportes, así como la identificación de sus miembros	Además de los Objetivos se deben de establecer Proyectos, los cuáles prevean Problemas y situaciones de crisis. De ésta manera, se contará con un tipo Manual, el cual contenga probables soluciones a problemas únicamente que atañen a Televisa Deportes.
En ella deben de laborar Los altos mandos: Vicepresidente, Productores Ejecutivos, Directores.	Aquí puede existir una combinación de personal para su definición: Entre mandos altos y mandos medios.	El establecimiento de éstos, deben de ser establecidos de manera conjuntada: Altos mandos y Medios.

A continuación se presenta una segunda estrategia para mejorar el Clima Organizacional de Televisa Deportes: un Programa de Integración y Motivación, el cual se vale de técnicas simples y sencillas, las cuales desarrollen una actitud de positiva y favorables por parte de los empleados; así como también su participación en la toma de decisiones.

4.2 PROYECTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Según algunos empleados, la solución ideal para la consecución de un Clima Favorable y Participativo, sería el aumento de salario y disminución de horas de trabajo, así como la rotación del personal de algunos jefes o coordinadores del área. Sin embargo, estas soluciones son muy vagas, irreales y a la larga posiblemente no resolverían los problemas que se encuentran en el área y no habría una mejora en el Clima.

Por ello, las propuestas que a continuación se mencionan, buscan influir sobre las personas, a través de Ejercicios de Motivación e Integración, los cuales no requieren de gran inversión monetaria, ni de tiempo o espacio.

Estos ejercicios son simples, pero efectivos; así como también personales. Y debido a que se trata solamente de un área, el presupuesto no se verá afectado, si es que así lo desean, los altos mandos.

Para la realización de éstos, se puede hacer uso de los espacios que hay en Televisa Deportes: El piso de administración y producción (4to); El piso de redacción (3to), así como El Estudio “A” tanto dentro como fuera de éste. De esta forma todos serían participes en los programas antes mencionados, debido a que se encontrarían en todas las áreas.

4.2.1 La Creación De Espacios De Comunicación

Los Periódicos Murales servirán como espacios comunicativos, donde encontrarán frases significativas, las cuales intentan dar lugar a: Ejercicios de Reflexión personal, a través de preguntas como las que a continuación se presentan:

- ¿Cuál es mi trabajo dentro de Televisa Deportes y para qué sirve?
- ¿Por qué y para qué trabajo en Televisa Deportes?

Estas preguntas buscan crear en los empleados una conciencia al definir la posición que cada uno desempeña dentro del esquema de Televisa Deportes, así como hacerlos concientes de para qué sirve su presencia y por ende su trabajo dentro del área.

Asimismo, deben de dar respuesta a por qué eligieron trabajar en Televisa Deportes y cuál es la finalidad de ese trabajo que realizan día a día. Y no sólo con fines laborales o profesionales, sino que se busca darle un sentido a su proyecto de vida, es decir cuáles son las metas personales de cada empleado y cómo su trabajo dentro de Televisa Deportes, ayuda a obtención de las mismas.

Por consiguiente las preguntas buscan crear dos tipos de respuestas: las laborales y las humanas. Para así, hacerles saber a los empleados de que en Televisa Deportes, se gesta un nuevo pensamiento al poner más atención al Empleado, pero sobre todo al individuo.

De esta manera se estaría produciendo un Cambio en las personas:

- 1) Se busca un significado más profundo y trascendente a lo que hacen laboralmente.
- 2) Se pretende que el trabajo sea algo que los gratifique, así como la consecución de objetivos que los satisfaga personalmente.
- 3) Tomar la iniciativa para satisfacer necesidades personales, a través de un buen desempeño laboral.

Del mismo modo se gestaría un cambio organizacional a través de los siguientes objetivos.

- 1) La Vicepresidencia y Productores ejecutivos (altos mandos) son más conscientes de que la mayoría de sus acciones deben orientarse hacia los miembros de Televisa Deportes.
- 2) Cimentar en cada miembro, el trabajo de: Calidad, Eficiente y Eficaz
- 3) Dejar atrás esquemas tradicionales basados en la centralización y jerarquía; factores que inhiben la creatividad y la innovación.
- 4) Dar paso al Liderazgo y al Facultamiento que fomente la participación de los miembros y se fortalezca el trabajo en equipo.
- 5) La organización y el centro del trabajo son responsabilidad de todos. El trabajador es reconocido como parte esencial, sin el cual no es posible lograr los propósitos.

La conjunción de estos 8 objetivos, busca crear cambios en el pensamiento individual y grupal por parte de los integrantes de Televisa Deportes. Estas acciones de cambio están cimentadas en una nueva Cultura Laboral, la cual pretende dejar atrás la concepción que antes se percibía de que los trabajadores deberían estar agradecidos a la empresa de que los mantiene y les ofrece un trabajo seguro.

Un nuevo modelo de cultura laboral en el área, busca la replantación de roles, sobretodo en los mandos medios e inferiores. De la misma forma se busca la cooperación y el desarrollo por parte de todos los integrantes.

El eje conductor de esta nueva tendencia es el Desarrollo Humano; el cual implica la mejora de la persona, tanto en su formación profesional y técnica y en su calidad de vida.

En teoría al trabajador se le debe valorar y compartir la información de las metas y planes estratégicos y de la situación en la que se encuentra la organización. De

esta manera, se harían corresponsales en la toma de decisiones, en los procesos de capacitación y desarrollo y muy especialmente en asumir un compromiso con su trabajo y con el éxito de la organización.

Para el logro de los puntos anteriores un ingenioso libro titulado *Leadership Secrets of Atila the Hun* (Liderazgo y secretos de Atila rey de los Hunos) contiene una serie de características y proverbios sobre el comportamiento de los líderes, así como el actuar al dirigir al personal.

Se emplearan enunciados simples, los cuales pueden ser colocados en las áreas físicas de Televisa Deportes, 3º y 4º piso, o bien el Estudio “A”. Es decir, hacer carteles con un enunciado y posteriormente recopilar tres puntos de vista de esa frase, diferentes miembros de Televisa Deportes.

Por ejemplo: la selección de la primera frase tiene que ver con la Delegación de Autoridad:

Un Capitán inteligente siempre asigna misiones difíciles a los hunos que son capaces de realizarlas.

Una vez que se eligió la frase, se busca a tres miembros de diferentes áreas: producción, técnica, redacción, administración, ventas, etc. Y se les pregunta cuál es la concepción que ellos tienen con respecto de esta frase; cada uno de estos tres puntos de vista se colocarán debajo del enunciado, para que los demás miembros conozcan las diferentes percepciones y así desarrollen una idea propia.

Las sencillas estrategias mencionadas en párrafos anteriores, buscan una mayor integración del personal, pero más que nada buscan una manera simple de mantener al personal con una actitud de motivación constante con respecto al trabajo que realizan.

Esta estrategia, también servirá para aprovecharse de la experiencia de los trabajadores con más tiempo en el área, para así hacerlos partícipes como

formadores de nuevas generaciones. Esa contribución por parte de los trabajadores con más antigüedad, intenta sembrar en ellos una actitud de colaboración, utilidad y enseñanza dirigida a los jóvenes trabajadores que constituyen el equipo de Televisa Deportes.

A continuación se numeran sólo algunas frases que pueden ser utilizadas como Ejercicios de integración y motivación, en búsqueda y beneficio de un Clima Organizacional favorable.

- *Un rey cuyos capitanes siempre están de acuerdo con él, obtiene consejos mediocres.*
- *Un capitán que hace las preguntas equivocadas siempre escucha respuestas equivocadas.*
- *Un capitán inteligente nunca mata al huno que le lleva malas noticias; mata al que no se las lleva.*

Los enunciados que se muestran tienen que ver con un sentido psicológico de Advertencia y Estrategia; es decir que se pretende dar un aviso a los trabajadores de que ciertas actitudes pueden llevar a un escenario de riesgo y conflicto.

El siguiente enunciado, tiene que ver con el Carácter, que cada empleado debe poseer, aún cuando no posea un alto puesto. Intenta crear seguridad en cada empleado.

- *Un capitán no puede ganar si pierde la seguridad en sí mismo. Debe tener confianza en sí y autoestima y, aunque no gane sabrá que realizó su mejor esfuerzo.*

Por su parte, el Valor, es lo que intenta destacar las siguientes dos oraciones.

- *Los hunos deben aprender desde el principio que trabajar con empeño es una experiencia que influye en ellos todos los días de su vida.*
- *Los hunos que logran el éxito aprenden a luchar contra la adversidad y a superar sus errores.*

A lo largo de la investigación, se hizo mención de que uno de los principales problemas en Televisa Deportes, es el la falta de Delegación en la Toma de Decisiones, así es que las siguiente oraciones pretenden lograr una apertura en éste ámbito.

- *Cada decisión incluye un riesgo. Pero el riesgo, puede llevar al triunfo*
- *La confianza de un capitán en sus decisiones garantiza que sus dirigidos conserven una imagen adecuada de él.*
- *Las decisiones rápidas no son siempre las mejores decisiones. Por otro lado, las decisiones lentas no son siempre las mejores decisiones.*

Desarrollo de Capitanes, es decir, Jefes alternos no oficiales. A través de estos enunciados, el personal podría arriesgarse a dirigir alguna tarea o tomar de decisiones, las cuales le permitan el ser considerado por los Jefes formales.

- *Si fuera fácil ser capitán, todos podrían serlo.*
- *Se aprende menos del éxito que del fracaso.*
- *Un buen capitán toma riesgos delegando autoridad en un huno inexperto para fortalecer sus habilidades de liderazgo.*

El establecer metas, no solamente incumbe al área de Televisa Deportes, sino que también tienen que ver con aquellas definidas de manera personal, por parte de los miembros.

- *Las metas superficiales conducen a resultados superficiales.*
- *La conformidad no siempre da como resultado el desempeño deseado.*

Finalmente las siguientes oraciones, pretenden crear un pensamiento de Líderes y de Liderazgo.

- *Los capitanes fuertes estimulan e inspiran el desempeño de sus dirigidos.*
- *Un buen capitán sabe que es responsable del bienestar de sus dirigidos y actuar de acuerdo a esa responsabilidad.*
- *Cada huno es responsable de transformar en éxito las circunstancias y experiencias de su vida.*

Éstas son únicamente algunas frases tomadas del libro que se mencionó anteriormente. Lo que ellas pretenden es el desarrollo del personal de alta jerarquía, así como el de sus subordinados.

Se respetó la redacción que tienen en el texto, para que así los miembros de Televisa Deportes formulen puntos de vista referentes a éstas y al significado de las mismas.

4.2.2 Implantación Del Programa: El Empleado Del Mes

Aunque esta estrategia parece muy gastada, debido a que se aplica en muchas empresas del país, aún es considerada como un factor de motivación e integración hacia el empleado, además de que crea lazos de fidelidad y compromiso hacia su organización.

En el caso de Televisa Deportes, la implantación de un programa de este tipo, ayudará de modo muy significativo a los empleados del área, puesto que éstos carecen de incentivos que los alienten a continuar con su trabajo, o incluso hay ocasiones en las que desconocen el efecto que tuvo su labor sobre los altos mandos, es decir, si fue exitosa o no.

La selección del *Empleado del Mes* se determinará a través de los siguientes pasos:

- Contará con la participación de todas las áreas, así que todos los miembros pueden ser receptores del reconocimiento.
- Los únicos que no podrán acreditarse dicho reconocimiento, serán los Altos Mandos: Vicepresidente, Productores Ejecutivos y Coordinadores de Producción.
- La elección del *Empleado del Mes* será una decisión tomada por parte de los altos mandos y ésta debe de ser mayoritaria.
- Ningún empleado puede recibir el reconocimiento dos veces seguidas.
- Ningún área puede recibir el reconocimiento tres veces seguidas.

- Los Altos mandos determinarán si además del reconocimiento, el empleado es acreedor a otro tipo de incentivo, ya sea monetario, laboral o de otro tipo.

Para la consecución del reconocimiento, los altos mandos evaluarán las siguientes características:

- Control de Asistencia
- Trabajo Desempeñado
- Cómo es su participación dentro de su equipo de trabajo
- Aportaciones o Innovaciones en la realización de su trabajo
- Actitud personal

Una vez mencionados los lineamientos que regirán la selección del *Empleado del Mes*, es necesario hacer mención que la creación de espacios de comunicación será indispensable para situar el Nombre, la Antigüedad, el Área, el Puesto y la Fotografía, la cual servirá para que todos los miembros del área sepan quién fue el acreedor del reconocimiento.

El establecimiento de este programa, ayudará a facilitar la convivencia Patrón-Subordinado.

Por otro lado, se busca dar un tipo de satisfacción personal y laboral a todos los empleados.

Y finalmente se intenta armonizar y compactar a todos los integrantes quienes conforman el área de Televisa Deportes.

Tanto la propuesta como cada una de las estrategias mencionadas anteriormente, buscan su origen y fin, no solamente en el empleado, sino sobre todo en las acciones del ser humano dentro de la empresa.

A su vez, se busca la Unidad entre todos aquellos que integran el área de Televisa Deportes, dejando de lado envidias, actitudes soberbias y de rivalidad, etc, las cuales obstruyen la consecución de objetivos, metas y acciones de beneficio colectivo o grupal.

4.3 PERSPECTIVA DE LAS ESTRATEGIAS:

Estrategia	Tiempo de Resultados	Estimado de Costos
Espacios Comunicacionales, con enunciados de Motivación e Integración	Serán visibles en un espacio de 3 a 6 meses Puesto que su medición no es cuantificable, se pretende modificar una cultura en la cual se venía laborando, por lo que se le debe dar tiempo a que los empleados la descubran y se adapten a ella, desarrollando nuevas formas laborales que les permitan poner a prueba su talento y capacidades extras al momento de realizar un trabajo.	Un costo aproximado es de \$2 000, considerando únicamente: Papel América; Plumones, Hojas de Color, Toner para impresora láser, Un pliego de Corcho mediano, Pegamento Blanco y Silicón, Lápices, Plumas, Gomas, Tijeras, Cinta adhesiva, Etiquetas. Algunos de los materiales son reciclables, además de que muchos se venden por paquetes, lo que reduce el costo mensual del material, es decir sólo se compraría aquel que se haya agotado o bien, alguno nuevo. Su utilización sería aplicable a 3 Espacios de Comunicación, ubicados en el 3er y 4to piso, así como en el Hall del Estudio “A”.

Perspectiva de las Estrategias:

Estrategia	Tiempo de Resultados	Estimado de Costos
El empleado del mes	Probablemente su resultado se haga visible en cuanto se de a conocer dicha estrategia, sin embargo, su resultado se hará más palpable al cabo de 3 meses, ya que involucraría de manera conjunta a todas las áreas, en el mismo tiempo y espacio.	Su costo es de aproximadamente \$1 500 a \$2 000, puesto que utilizarían los mismos materiales de los Espacios Comunicativos, sin embargo, la diferencia sería la creación de 2 placas talladas en madera, la primera ocuparía un lugar permanente dentro de los Espacios y la otra, sería otorgada como distintivo al acreedor del nombramiento. Entre los materiales extras, se debería de comprar, Madera (la cual puede ser comprada dentro del departamento de Utilería y/o Escenografía, así su costo sería menor que el del mercado abierto), Barniz, Papel fotografía para la impresión de la Foto, <i>ojo:</i> La cámara fotográfica debe ser digital. Y puede ser comprada por el área, o bien, rentada dentro de las mismas instalaciones.

Las perspectivas antes mencionadas únicamente pretenden señalar, los posibles escenarios a los cuales se enfrenten las estrategias. Los costos están estimados en el mercado externo, dependerá de los dirigentes del área (Televisa Deportes) la cotización del material dentro de Grupo Televisa.}

De igual manera, la implantación de las estrategias quedará bajo la consideración de la Vicepresidencia de Televisa Deportes, así como los Jefes de las áreas de Producción, Redacción y Técnica. Así como también, aportaciones que enriquezcan a estas estrategias o a la creación de otras.

Para concluir con este capítulo, se debe señalar que tanto la creación de la Propuesta y de las Estrategias, fueron diseñadas con el objetivo de equilibrar el Clima de Televisa Deportes, hacia el Demócrata Participativo en Grupo, el cual obtuvo 4 menciones en los 8 temas que se cuestionaron en la encuesta.

Se trabajó principalmente, en crear espacios de respuesta y solución, a aquellos temas como: Comunicación; Autoridad y Control; Motivación y Toma de Decisiones. Los cuales obtuvieron la clasificación de Clima Autoritario, tanto Paternalista, como Explotador, así que el diseño de las Estrategias, busca aminorar los problemas existentes del área y de sus miembros, y que además funcionen como medidas de prevención para potenciales problemas futuros.

La Comunicación como punto fundamental y medular de esta investigación, también sirvió de hilo conductor para la creación de las estrategias antes mencionadas. No ocupa un lugar accidental en la propuesta que se ha presentado, ya que a través de una buena aplicación se logrará incrementar la capacidad de trabajar de manera individual y por equipo, dejando de lado envidias, temores, soberbias, etc.

Finalmente se busca que las estrategias logren ser identificables entre los miembros del área de Televisa Deportes, así como también por medio de la conjunción de propósitos personales con objetivos del área, los cuales deben ser definidos a través del Proyecto de Comunicación para el Clima Organizacional en Televisa Deportes.

CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación se observó que la práctica de la Comunicación Organizacional, es indispensable para cualquier proceso emprendido por un organismo, pues se busca la creación atinada de mensajes, los cuales optimicen y armonicen la labor de los miembros, ya sea de una empresa, ONG, Organismo gubernamental, etc.

Sin embargo, no sólo basta crear mensajes, sino se deben de tomar en cuenta ciertas características como: el respeto, el sentido humano, los niveles socioeconómicos y culturales para que el mensaje tenga el efecto deseado, ya sea de información, control, motivación, mediación o solución de problemas.

Por su parte, el Clima Organizacional, debe de ser estudiado cuidadosamente, pues en él intervienen una serie de factores como la Comunicación y la interacción de los miembros de una organización. Estos dos elementos conllevan a la identificación de un escenario específico, el cual, influirá de manera determinante sobre cualquier proceso: productivo, comunicativo, político, etc.

Conocer algunos antecedentes históricos de una de las empresas de comunicación más grande de Latinoamérica, como es Grupo Televisa; además del contexto en que se desarrolló y concretó el proyecto de Televisa Deportes, permite establecer ciertas especulaciones a cerca de cómo son los procesos laborales únicamente dentro del área de TD¹, la cual constituye uno de los espacios más fuertes de dicho grupo.

El adentrarse en su historia e involucrarse en sus procesos laborales, permitió desmitificar que una empresa con un poderío económico y posicionamiento social como el que tiene Grupo Televisa, cumpla con una buena práctica de Comunicación Organizacional o incluso, se interese por ésta.

¹ TD: Televisa Deportes

La inexistencia de gratificaciones o actos de motivación para sus empleados, además de la poca delegación de toma de decisiones o incluso de responsabilidad, se ven reflejados en el Clima Organizacional del área.

Sin embargo, para poder determinar el tipo de clima que se desarrolla en Televisa Deportes, es necesario hacer un diagnóstico, el cual implica investigación y evaluación de cada una de las partes que integran el área.

Para la consecución de información, se aplicó un cuestionario de 40 preguntas, las cuales evaluaron 8 temas fundamentales que se desarrollan dentro de una organización, tales como: Comunicación, Autoridad y Control, Empowerment (responsabilidad), Toma de Decisiones, Poder y Liderazgo, Motivación, Trabajo en Equipo y Oportunidades de Desarrollo. Además de 3 preguntas de percepción.

Cada una de las preguntas, tenían cuatro opciones las cuales determinaban los 4 climas existentes y vistos en el Capítulo I.

Al final de la aplicación de los cuestionarios a una muestra representativa de 95 miembros de Televisa Deportes, se sacaron estadísticas y se graficaron los resultados, los cuales ayudaron a identificar el tipo de clima que se desarrollaba en el área: *Participativo en Grupo*.

El diagnosticar el clima organizacional de Televisa Deportes, tuvo el propósito de detectar los apremios resultado de los conflictos sociales que se presentan en el interior del área, pues son éstos, los principales obstáculos en los procesos de comunicación.

A pesar de que el tipo de clima diagnosticado fue el *Participativo en Grupo*, éste sigue una tendencia la cual es el clima *Autoritario Explotador*, pues son los problemas de tipo social, como: las envidias, la soberbia, los celos, la mala planificación y la urgencia con la que se planean los proyectos; además de la actitud de desinterés que presentan algunos altos mandos, afectan el desarrollo laboral y productivo de todos los integrantes del área, principalmente de los puestos medios,

quienes son los que reciben la carga de trabajo más pesada y los apresuramientos de sus jefes.

El clima es una retroalimentación de aquello que acontece en la organización, en este caso Televisa Deportes. La información obtenida de los cuestionarios, de la observación, del análisis FODA y de la realización de prácticas profesionales, brinda la oportunidad de prever situaciones y determinar posibles problemas y potenciales soluciones.

Debido a lo anterior, se creó una Propuesta la cual mantenga un equilibrio entre el clima Participativo en Grupo y el aminorar el clima Autoritario Explotador.

La propuesta incluye un Proyecto de Comunicación el cual se encuentra conformado por: Un Sistema de Planeación Estratégica, desarrollando una Cultura Laboral, a través de la definición y establecimiento de una Misión, Visión y el Planteamiento de objetivos estratégicos, los cuales le otorguen más autonomía a Televisa Deportes, todo ello con el fin de sentirse parte de algo específico.

Las estrategias, forman parte también de la propuesta, y éstas se establecieron a partir de los temas que requerían de una solución rápida, como por ejemplo: la falta de motivación, la escasa delegación de responsabilidad y de toma de decisiones por parte de los mandos medios.

La creación de Espacios de Comunicación, tales como los periódicos murales, permitirán mantener al empleado informado a cerca de lo que sucede alrededor de su área o incluso de su equipo de trabajo.

Por otro lado, la utilización de frases significativas, intentan motivar e incitar al empleado a no perder las ganas de trabajar en Televisa Deportes, por el contrario, se pretende inculcar sobre cada uno de ellos, la nueva cultura laboral, la cual le brinda importancia al sentido humano.

La aplicación de un programa como *El empleado del Mes*, intenta integrar al todos los integrantes de las áreas: Producción, Técnica, Redacción, etc. Todo esto con el fin de gratificar y valorar el trabajo que cada uno de los miembros realiza, sin importar el área a la que pertenezca o la labor desempeñada. En este programa se contemplan únicamente los puesto más bajos hasta los mandos medios, dejando fuera los altos mandos, quienes se encargarán de elegir a la persona acreedora del empleado del mes.

Finalmente, una conclusión personal es que el desarrollo de un tema y de una investigación como ésta, ayuda al posicionamiento de la opción Organizacional en la carrera de Comunicación, pues permite conocer los elementos fundamentales del proceso de comunicacional. Y de esta manera proceder a un estudio y análisis del mismo, en las empresas u organizaciones a través de la medición y del estudio del clima organizacional.

ANEXO 1

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Puesto: _____

Antigüedad: _____

Fecha: _____

Sexo: _____

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar las características de los elementos que conforman esta área, para lo cual solicitamos su apoyo y colaboración respondiendo con sinceridad a cada pregunta y con base en su experiencia dentro de la organización. Su participación es importante para la mejora de la organización en beneficio de todas las personas que la integran.

Instrucciones lea detenidamente cada pregunta y marque la respuesta que considere expresa la realidad que se vive en el área en donde trabaja.

Por favor sólo marque una respuesta a cada pregunta.

1. ¿Cómo circula la información en su centro de trabajo?

- a) desde arriba, desde abajo y dentro de un mismo nivel hacia los lados
- b) desde arriba y desde abajo
- c) la mayoría de las veces desde arriba
- d) siempre desde arriba

2. ¿La información que se trasmite es clara y oportuna?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) nunca

3. ¿Se comunican y difunden los objetivos, compromisos, prioridades y políticas que tiene el área a todo el personal de la misma?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) nunca

4. ¿Se entera de lo que acontece en su área a través de medios como: boletín, revista, tableros de avisos, folletos, juntas?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) nunca

5. ¿Siente confianza de expresar sus opiniones a sus supervisores?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) nunca

6. La gerencia ejerce un control autoritario sobre las actividades de sus miembros

- a) nunca
- b) pocas veces
- c) algunas veces
- d) siempre

7. Las funciones de revisión y control residen en:

- a) se comparte entre todos los niveles
- b) se delega moderadamente a niveles inferiores
- c) predominan en la parte alta
- d) únicamente en la parte alta

8. Las metas por conseguir se establecen a través de:

- a) se discuten en grupo para buscar las metas más satisfactorias
- b) se discuten las metas y luego se dan órdenes
- c) se dan órdenes y se pide algún comentario
- d) dando órdenes

9. Con respecto a la actitud personal de su jefe inmediato al dirigirse a usted, es:

- a) generalmente muestra interés
- b) con frecuencia interesado
- c) a veces muestra interés
- d) indiferente

10. Considera que el responsable del área es:

- a) todos los que integran su área
- b) el director y los mandos medios
- c) los gerentes generales

d) el director o vicepresidente

11. ¿Todos son responsables del desarrollo y logros que va teniendo el área donde trabaja?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca

12. ¿Su jefe inmediato es responsable de lo que sucede dentro de su equipo de trabajo?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca

13. ¿Esta capacitado para dar soluciones ante un imprevisto?

- a) totalmente capacitado
- b) bien capacitado
- c) la capacitación necesaria
- d) poco capacitado

14. ¿Tiene la libertad de tomar decisiones sin necesidad de consultarlo con su jefe inmediato?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca

15. Al final de su jornada laboral ¿se siente satisfecho por lo realizado?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca

16. En su área predomina el uso de premios, recompensas, reconocimientos, distinciones, como incentivos de trabajo:

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca

17. Los incentivos que otorga el área lo motivan a superarse
- a) mucho
 - b) lo suficiente para continuar
 - c) poco
 - d) muy poco
18. La motivación por parte de los integrantes su área de trabajo, es una acción:
- a) permanente
 - b) constante
 - c) escasa
 - d) ocasional
19. Los incentivos que da el área corresponden al esfuerzo realizado:
- a) siempre
 - b) algunas veces
 - c) pocas veces
 - d) nunca
20. Los incentivos se otorgan de acuerdo:
- a) el logro obtenido
 - b) las preferencias o amistades
 - c) no hay un criterio específico, se otorgan indistintamente
 - d) el cargo ocupado
21. Los incentivos que generan mayor satisfacción son:
- a) de todo tipo
 - b) físicos (diplomas)
 - c) morales (felicitaciones y reconocimientos públicos)
 - d) económicos
22. ¿En su área el poder que tiene cada persona depende del cargo que ocupa?
- a) siempre
 - b) algunas veces
 - c) pocas veces
 - d) nunca
23. ¿Las relaciones informales (aquellas que se dan sin importar el puesto de cada persona) que se establecen en la organización tienen mayor importancia que aquellas relaciones que se dan con base en la posición jerárquica de las personas?
- a) no, tienen las mismas metas que la formal
 - b) en ocasiones

c) por lo general

d) si

24. ¿Dónde se toman las decisiones?

a) en todas partes pero en forma conjunta

b) en la parte superior, habiendo bastante delegación de poder

c) en la parte superior habiendo algo de delegación de poder

d) principalmente en la parte superior

25. ¿Las reuniones para la toma de decisiones apoyan al buen desempeño de las actividades que realiza su equipo de trabajo?

a) siempre

b) algunas veces

c) pocas veces

d) nunca

26. ¿Los jefes y coordinadores se reúnen constantemente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuro?

a) siempre

b) algunas veces

c) pocas veces

d) nunca

27. ¿Se involucra en la toma de decisiones?

a) muy frecuentemente

b) frecuentemente

c) algunas veces

d) en contadas ocasiones

28. ¿Cuánto trabajo se hace en equipo?

a) mucho

b) moderado

c) poco

d) muy poco

29. ¿Existe una verdadera coordinación entre las personas que realizan un mismo proyecto?

a) siempre

b) algunas veces

c) pocas veces

d) nunca

30. ¿Cómo se da la participación en equipos de trabajo?
- a) compañerismo e interés en el desarrollo de todos
 - b) rutina
 - c) interés personal
 - d) temor a represalias
31. ¿Cómo es su equipo de trabajo?
- a) generalmente competitivo
 - b) con frecuencia cooperativo
 - c) poco cooperativo
 - d) indiferente a lo que sucede
32. ¿Cómo influyen los miembros de su equipo de trabajo en la realización de una tarea?
- a) impactan positivamente al trabajo
 - b) en algunas ocasiones tiene un impacto positivo y en otras negativo
 - c) tiene poco impacto sobre el trabajo
 - d) no tiene impacto sobre el trabajo
33. El área le ofrece posibilidades reales de crecer en el ámbito personal y profesional
- a) siempre
 - b) algunas veces
 - c) pocas veces
 - d) nunca
34. Considera que su trabajo para el desarrollo del área en general es:
- a) importante
 - b) en ocasiones importante y en otras no
 - c) poco importante
 - d) no tiene importancia
35. Se siente capacitado para realizar las actividades de su puesto de trabajo
- a) siempre
 - b) algunas veces
 - c) pocas veces
 - d) nunca
36. Ha tenido oportunidades de aprender y crecer en su trabajo
- a) muchas
 - b) una cantidad suficiente
 - c) poco

d) muy poco

37. En el área se toma en cuenta la manera en que trabaja con la finalidad de ocupar un mejor puesto

- a) muy frecuentemente
- b) frecuentemente
- c) algunas veces
- d) en contadas ocasiones

Para las siguientes preguntas, utilice la siguiente escala:

- 1) Nada importante
- 2) Poco importante
- 3) Más o menos importante
- 4) Importante
- 5) Muy importante

38. ¿Qué motivos le harían pensar cambiar de empresa?

_____ Mejor sueldo

_____ Mejor clima organizacional

_____ Posibilidad de un ascenso

39. ¿Qué tan importantes pudieran ser lo siguientes problemas?

_____ Falta de comunicación

_____ Falta de planeación

_____ Clima organizacional estresante

Para la siguiente pregunta utilice la siguiente escala:

- 1)Muy pocas veces
- 2)A veces
- 3)Frecuentemente
- 4)Muy frecuentemente
- 5)Casi siempre

40. En la empresa, a veces me siento como si estuviera en:

_____Una familia

_____Una iglesia

_____Un teatro

_____Un grupo de amigos

_____Una máquina

_____Un ejército

_____Un juego

_____Una jungla

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

ANEXO 2

Presentación de los resultados del cuestionario.

# Pregunta	Inciso con mayor mención	# de personas que dieron ese inciso	Porcentaje
1	C	37	40%
2	B	49	51%
3	B	37	38%
4	D	33	35%
5	B	30	32%
6	C	43	45%
7	C	51	54%
8	C	40	42%
9	C	31	33%
10	B	38	40%
11	A	37	39%
12	A	45	46%
13	C	36	38%
14	B	34	36%
15	A	48	50%
16	D	62	65%
17	D	54	57%
18	D	55	58%
19	D	53	56%
20	D	47	49%
21	D	55	58%
22	A	69	72%
23	A	41	43%
24	D	55	58%
25	B	27	28%
26	D	31	33%
27	D	42	44%
28	A	71	81%
29	A	45	47%
30	A	53	56%
31	B	44	46%
32	A/B	35	36%
33	D	31	33%
34	A	50	53%
35	A	64	67%
36	A	40	42%
37	D	45	47%

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Horacio. Hacia una definición de la comunicación, Trillas, 1991

ANTIGA y TENORIO. Guía para elaborar proyectos de investigación, UNAM, México, 1992.

ARCHILLES DE FARIA, Melo . Desarrollo Organizacional, Limusa, 1994

ARGYRIS, CH. EL individuo dentro de la organización, Herder, Barcelona, 1979

AUDIRAC Camarena, Carlos (et. al.) ABC del Desarrollo Organizacional, Trillas, México, 1994

BARTOLI Annie. Comunicación y Organización, Paidós, 1992

BLAXTER, Lorraine (et. al.) Cómo se hace una investigación, Gedisa, Barcelona, 2000

BELL, Judith. Cómo hacer tu primer trabajo de investigación, Gedisa, Barcelona, 2002

BONILLA Gutiérrez, Carlos. La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas, Trillas, México, 2000

CASTELLS, Manuel. La era de la información, Siglo XXI, 1999

CORONA, Funes Rafael. Estrategia: El cambio en la proyección del pensamiento empresarial, México, SICCO (Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados) S.A. de C.V. 2001

CORRAL, CORRAL Manuel. La ciencia de la Comunicación en México: Origen, Desarrollo y Situación Actual, Trillas, México, 2000

COSTA, Joan. Identidad Corporativa y estrategias empresariales. Ediciones CEAC, S.A., 1996

COVEY R. Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidos, 1995

CROVI, Druetta Delia (coordinadora). Desarrollo de las Industrias Audiovisuales en México y Canadá, FCPyS-UNAM, México, 1995

DEL POZO LITE, Maria. Cultura empresarial y comunicación interna, Limusa, México, 1999

Directorio de Medios Electrónicos, Coordinación General de Comunicación de la Cámara de Diputados, Dirección de Radio y Televisión, Departamento de Monitoreo de Medios Electrónicos, 2002

DOMINICK R. Joseph. La dinámica de la comunicación masiva, 6ª ed, Tr. Alejandra Rivera F. McGraw Hill, México, 2000

ELLIS, Richard y MCCLINTOCK, Ann. Teoría y práctica de la comunicación humana, Paidos-Comunicación, Buenos Aires, 1993

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La comunicación humana: ciencia social, McGraw Hill, 1988

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, Trillas, 1999

GARCÍA Córdoba, Fernando. La Tesis y el trabajo de tesis, Limusa, México, 2002

HOMS Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, Iberoamericana, México, 1998

NEFFA, Julio César. Los paradigmas taylorista y fordista y sus crisis, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad, 1998

PEIRÓ, José María. Psicología de la Organización, 5ta ed, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1991. Tomo I y II

REBEIL Corella, Má. Antonieta. El poder de la comunicación en las organizaciones, Plaza y Valdéz, Universidad Iberoamericana, México, 2000.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, 1998

RODRÍGUEZ, Mancilla Darío. Diagnóstico Organizacional, 3ª ed, Alfaomega, México, 1999

RODRÍGUEZ, José Antonio. Decidir no es fácil...Pero te ha tocado a ti, Prentice Hall, España, 2002

RUIZ Olabuenga, José Ignacio. Sociología de las Organizaciones, Universidad Deusto ed. Navarra, 2000.

SÁNCHEZ, De Armas Miguel Angel (coordinador). Apuntes para una nueva historia de La Televisión Mexicana, Revista Mexicana de Comunicación, Espacio Televisa Vinculación Universitaria '98, México, 1998

SANDOVAL y REBEIL, El poder de la comunicación en las organizaciones, Plaza y Valdés, Universidad Iberoamericana, México, 2000.

SEXTON, William, Teoría de las organizaciones, Trillas, 1994.

YOUNG, Keneth. La Opinión Pública y la Propaganda, Paidos Studio, México, 1999.

TESIS

PÉREZ, Palomares Margarita. Clima Organizacional Una Propuesta Para Su Diagnóstico, Tesis para obtener el título de: Licenciada en Ciencias de la Comunicación; Asesora: Esperanza Alejandra Cabrera Martínez, 2003, FCPyS-UNAM.

HEMEROGRAFÍA

Revista de Comunicación Interna: Gente Televisa, Año 2, Número 22, Febrero 2004. Revista Editada por la Dirección de Imagen Corporativa: Grupo Televisa.

Revista de Comunicación Interna: Gente Televisa, Año 2, Número 22, Marzo 2004. Revista Editada por la Dirección de Imagen Corporativa: Grupo Televisa.

Revista de Comunicación Interna: Gente Televisa, Año 2, Número 22, Abril 2004. Revista Editada por la Dirección de Imagen Corporativa: Grupo Televisa.

Revista Interna: Televisa al Día, abril 2002, publicación editada por el área de Comunicación Interna, perteneciente a la vicepresidencia de Imagen Corporativa.

CIBERGRAFÍA

Salvador Sánchez Gutiérrez: “La comunicación positiva y el entorno organizacional”

Ubicado en <http://www.razónypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>,
accesado en noviembre 2004

Para información correspondiente a Grupo Televisa y a sus filiales, el sitio consultado fue: la página de INTRANET: <http://cat.televisa.com.mx/filiales.asp>,
accesado en el periodo enero- julio 2005 (en línea)

“Atila, el Rey de los Hunos”, El arte de la Estrategia. Ubicado en:
<http://www.personal.able.es/cm.perez/atila.htm> accesado en septiembre 2004