



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

**Las Organizaciones en la Sociedad Mexicana.**

*Caso específico: DGTVE, análisis de su estructura y funcionamiento.*

**REPORTE DE INVESTIGACIÓN EN LA OPCIÓN DE  
SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR  
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN**

**P R E S E N T A :**

**EDITH CIRIACO RAMÍREZ**

**Asesor: Licenciado Jorge Pérez Gómez**

**ENERO 2011**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

...“Coincidencias tan extrañas de la vida,  
tantos siglos, tantos mundos,  
tanto espacio y coincidir”...

## G R A C I A S

---

A mi familia, principalmente a mis padres:

Sara Ramírez Canseco y Antonio Ciriaco Martínez

por ser la base y el apoyo de mi crecimiento como ser humano y profesionista.

A l@s amig@s y compañer@s de aula y de vida.

Mar, por tu apoyo y por compartir el costo generalizado.

A tod@s los compañeros del seminario.

A los profesores y maestr@s que han contribuido a mi formación académica,  
desde la educación básica hasta la universidad.

En especial a los profesores del seminario: Irma, Vero, Xavier, Urso  
y por supuesto a Jorge, mi asesor, gracias por el apoyo, la confianza y el carácter.

A la DGTVE por abrirme las puertas en el campo laboral  
y por todo lo que me ha dejado aprender y comprender.

En especial, a todos los departamentos de la  
Dirección de Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual.

A Luz y Liz por su compañerismo, aguante y comprensión.

A Virginia Barbeyto Barreto por el apoyo.

A Salvador Camarena que también cree en las utopías.

A la UNAM, mi alma mater, por el orgullo de pertenecer a la Máxima Casa de Estudios.

A la FES Acatlán por todo lo que significa en mi vida.

A ti que ya no estás pero siempre estarás.

Abue t

# ÍNDICE

---

## Introducción

### Capítulo 1. La DGTVE y su forma de ser

1. ¿Qué es la DGTVE?	3
2. El origen	4
3. Discurso institucional frente a lo real	8
3.1 <i>Ideario Organizacional</i>	8
3.2 <i>Objetivo</i>	9
3.3 <i>Estructura formal</i>	10
3.4 <i>Recursos Tecnológicos</i>	15
3.5 <i>Proceso formal de trabajo</i>	16
3.6 <i>Proceso real de trabajo</i>	22
4. Diagnóstico de la estructura formal y del funcionamiento	30

### Capítulo 2. Actores y grupos, el soporte que soporta a la DGTVE

1. La costosa existencia de Televisión Educativa	35
1.1 <i>Acciones costosas</i>	36
1.2 <i>Una nueva vía</i>	41
2. La vieja escuela. Teoría y modelo que prevalece en la DGTVE	42
2.1 <i>Teoría Clásica</i>	43
2.2 <i>Modelo funcionalista</i>	45
2.3 <i>Una nueva mirada</i>	46
2.4 <i>De lo análogo a lo digital</i>	46
3. Actores: El soporte	48
3.1 <i>Identidades que se reflejan</i>	48
3.2 <i>Roles e identificación</i>	50
4. Grupos: La unión que da permanencia	52
5. AUDICOM ¿Se comunican?	55
5.1 <i>La encuesta</i>	56
5.2 <i>Comparación y resultados</i>	64

### **Capítulo 3. Representaciones que interactúan para dar sentido y crear a la DGTVE**

1. Conflictos que entorpecen el desempeño de la DGTVE y que implican un gran costo	71
2. Actores	72
3. Hacia una complejidad organizacional	74
4. Acercamiento con el actor	78
5. Representaciones de los actores	92
6. Subculturas en la DGTVE	100
6.1 Conflictos indagados	100
6.2 Caracterización	103

### **Capítulo 4. Hacia una organización habitable: utopía que nos permite continuar...**

1. Comunicación, coordinadora de acciones.	107
1.1 Comunicación organizacional	108
1.2 El Comunicador Organizacional: un mediador estratégico	110
2. Cultura DGTVE	111
2.1 <i>Grupos de la DGTVE</i>	112
2.2 <i>Percepción sobre los grupos</i>	113
2.3 <i>Relación entre grupos</i>	114
3. Propuesta de intervención comunicativa	121

<b>Conclusiones</b>	126
---------------------	-----

<b>Reflexión final</b>	130
------------------------	-----

<b>Fuentes</b>	132
----------------	-----

<b>Anexos</b>	137
---------------	-----

## INTRODUCCIÓN

*“Ella está en el horizonte.*

*Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos.*

*Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá.*

*Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré.*

*¿Para qué sirve la utopía?*

*Para eso sirve: para caminar”.*

*(Fernando Birri)*

La comunicación organizacional es aquella que pone énfasis en las interacciones que se dan precisamente al interior de una dependencia, institución o empresa y a nivel externo con su entorno. Lamentablemente en México aún no es reconocida ni valorada por muchos, en especial por quienes dirigen dichas organizaciones.

Afortunadamente la FES Acatlán cuenta con el Seminario Organización, Comunicación y Cultura, una modalidad que prepara a profesionales en comunicación organizacional, los cuales buscamos, en la medida de lo posible, fomentar un cambio a través de la comunicación efectiva y así lograr un bien común a partir de los acuerdos que se logren dentro de una organización.

De ahí, el presente trabajo se inserta en dicha línea: Comunicación y Organización, donde se estudia a una organización en específico: la Dirección General de Televisión Educativa (DGTVE), organismo que debería ser elemental dentro de la sociedad mexicana ya que la educación es uno de los rubros de mayor importancia para el desarrollo de un país, aunque en el nuestro no se vea así.

La DGTVE, como organismo público, tiene 46 años de existencia y surgió con el proyecto de telesecundaria con el fin de reducir el rezago educativo en los lugares más apartados del país, sin embargo, hoy día su importancia parece quedar de lado, al no cumplir con el fin para el que fue creada y sólo regirse por los intereses de unos cuantos.

Como lo mencionó Florence Toussaint, una televisora pública es “un patrimonio cultural intangible que debe pertenecerle al pueblo y no a los políticos”<sup>1</sup>

¿Acaso nos encontramos frente a una organización en quiebre? El concepto de quiebre institucional, retomado desde la comunicación organizacional por Jaime Pérez Dávila, se entiende como “la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas”<sup>2</sup>.

Se puede decir que hoy por hoy, “las instituciones, públicas y privadas, construidas centralizadamente en los periodos posrevolucionarios, no son aptas ya para hacer frente a las características de diversidad y de complejidad que tiene la sociedad y los mismos problemas de la realidad mexicana”<sup>3</sup>. Aunado a ello, la comunicación en estas organizaciones es vista desde una óptica limitada, como un simple instrumento de poder y control.

En este trabajo se analiza si la DGTVE es parte de dichas organizaciones y se propone cómo se debe trabajar la comunicación como parte estratégica y sustancial dentro de ella.

En ese sentido la comunicación se verá como un medio para lograr un fin, más no un fin en sí mismo, es decir, no se pretende que los sujetos de la DGTVE sólo se comuniquen de un modo eficaz, sino que la comunicación sirva para organizar o reorganizar a TV Educativa y que en cierta medida contribuya a un cambio social.

Por lo anterior, el objetivo de este reporte es analizar en un primer nivel la estructura y funcionamiento de Televisión Educativa, a partir de lo cual se detectaron diversos problemas cuyo origen, hablando de una visión compleja de la comunicación, precisamente está en las interacciones que se presentan entre los actores que en ella laboran. Lo cual llevó a investigar la

---

<sup>1</sup> Toussaint Alcaráz, Florence. (2010, febrero). *La televisión pública en México*. Feria Internacional del libro, Palacio de Minería, México D.F.

<sup>2</sup> Pérez Dávila, Jaime. “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación”, en Cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, no. 1, época 1, año 1, UNAM Campus Acatlán, 1997. pp.31-32.

<sup>3</sup> Idem. pp. 49.

cultura que existe en la DGTVE para poder presentar una Propuesta de Intervención Comunicativa que, en la medida de lo posible, haga más habitable la organización.

Para el desarrollo de esta investigación se utiliza una metodología documental-cualitativa-cuantitativa, enfocada en diagnósticos que llevaron a la propuesta de intervención.

En el primer capítulo *La DGTVE y su forma de ser*, se muestra a la organización desde dos aristas, la primera indagando sobre lo que dice de sí misma (discurso institucional) y la segunda sobre lo que se observa en la práctica (lo real).

Se presenta su ideario organizacional, objetivo, estructura formal, miembros, recursos tecnológicos y proceso formal de trabajo, para finalmente realizar un diagnóstico de su estructura formal y funcional.

Lo anterior permite detectar, en un primer acercamiento, problemas tanto en la estructura como en el funcionamiento, para posteriormente identificar cuáles pueden ser abordados desde la visión comunicativa.

En el segundo capítulo *Actores y grupos, el soporte que soporta a la DGTVE*, se utiliza una Auditoria Comunicativa como técnica cuantitativa de investigación enfocada a los actores y grupos que intervienen en los problemas detectados en el primer capítulo, para realizar un diagnóstico comunicativo que permita reconocer la incidencia de dichos actores y así proponer los cambios pertinentes a partir de la comunicación. La comunicación para este trabajo se conceptualiza como una acción que coordina acciones, ahorra energía y propicia la eficiencia organizacional, evitando costos innecesarios.

Además se presenta el modelo administrativo y comunicativo que predomina en la DGTVE y se ahonda en los actores y grupos que la conforman, para finalmente realizar una auditoría comunicativa que presente resultados sobre la comunicación interna de la organización.

En el tercer capítulo *Representaciones que interactúan para dar sentido y crear a la DGTVE*, se profundiza en el mundo subjetivo del actor, se utiliza la entrevista como herramienta cualitativa, la cual permite conocer las representaciones de los actores y grupos que habitan Televisión Educativa.

Se concluye este apartado con un mapa que muestra las diferentes posiciones de los grupos y cómo interactúan, para posteriormente proponer las posibles vías de solución desde la perspectiva comunicativa.

Finalmente, en el cuarto capítulo *Hacia una organización habitable: utopía que nos permite continuar...* se presenta la cultura organizacional de la DGTVE y a partir de los diagnósticos, hechos previamente, se elabora un plan estratégico, una Propuesta de Intervención Comunicativa que, en lo posible, permita a Televisión Educativa ser un lugar habitable, es decir, que se preocupe por el bienestar de sus actores y logre ser una organización productiva.

La utopía por lograr que las organizaciones en la sociedad mexicana puedan ser más habitables para todos, es la base para realizar reportes como el que a continuación se presenta, con una visión crítica, profesional y propositiva.

# Capítulo 1

---

LA DGTVE y su forma de ser

En este primer capítulo se muestra *la forma de ser* de la organización denominada Dirección General de Televisión Educativa, esto desde dos aristas, la primera indaga sobre lo que dice de sí misma la DGTVE (discurso institucional) y la segunda sobre lo que se observa en la práctica (lo real), donde se toma como base la experiencia de quien escribe.

En ambos discursos se describen los siguientes puntos: ideario organizacional, objetivo, estructura formal, miembros, recursos tecnológicos y proceso formal de trabajo, para finalmente realizar una comparación de lo que dice ser la DGTVE y lo que se observa que es.

Esto último permite realizar un diagnóstico de los problemas detectados tanto en la estructura como en el funcionamiento, para identificar cuáles pueden ser abordados desde la comunicación.

Al término de este primer capítulo hubo cambio de Director General en la organización, con lo cual se vislumbran algunas modificaciones internas. Por lo tanto, al hablar de *lo real* en este apartado, se estará hablando de lo que se observó durante la administración del Lic. Fernando Carbonell.

## 1. ¿Qué es la DGTVE?

---

La Dirección General de Televisión Educativa (DGTVE), también nombrada TV Educativa, es una dependencia pública adscrita desde el año 2005 a la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas (UPEPE) de la Secretaría de Educación Pública (SEP)<sup>4</sup>.

Se dedica principalmente a producir, programar y transmitir contenidos educativos para las regiones con mayor rezago educativo.

Entre los servicios que ofrece se encuentran los siguientes:

- Administra la Red de Educación Satelital (Red Edusat) dirigida a públicos que van desde la educación básica hasta el posgrado.
- Es la única dependencia, a nivel nacional, encargada de producir y transmitir programas curriculares (apegados a planes y programas de estudio de la SEP) y no curriculares (complementarios).
- Impulsar la aplicación de nuevas tecnologías y el aprovechamiento de material audiovisual en el sistema educativo nacional.
- Capacita a profesionales de radio y televisión, además de expedir licencias a los locutores, cronistas y comentaristas de estos medios<sup>5</sup>.

De acuerdo con datos proporcionados por el departamento de Recursos Humanos, aproximadamente en la DGTVE laboran mil empleados.

Para conformarse en lo que hoy es, la organización ha pasado por diversas modificaciones, a continuación se describen las principales.

---

<sup>4</sup> Dirección General de Televisión Educativa (2008) Manual de organización de la Dirección General de Televisión Educativa.

<sup>5</sup> Estructura de la DGTVE, extraído el 27 de febrero, 2010 de <http://upepe.sep.gob.mx/estructura/dgtve.html>.

## 2. El origen

---

En la década de 1960 surgió en México la idea de una televisión educativa, esto debido a la necesidad por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) de buscar nuevas alternativas para combatir el rezago educativo en comunidades rurales<sup>6</sup>.

Así, la televisión fue vista como instrumento en el proceso de enseñanza – aprendizaje, más tarde este proyecto sería definido como telesecundaria. La idea se gestó en el sexenio del Presidente Adolfo López Mateos, siendo iniciativa y responsabilidad del bachiller Álvaro Gálvez y Fuentes quien tenía el sueño de transmitir educación a través de la televisión, para que llegará a todos los mexicanos<sup>7</sup>.

Lo anterior dio origen a la Dirección General de Educación Audiovisual, adscrita a la Subsecretaría de Coordinación Educativa de la SEP, el 3 de noviembre de 1964.

El 5 de septiembre de 1966 se inició el sistema de telesecundaria en circuito cerrado y de forma experimental, con la finalidad de desarrollar y evaluar un nuevo modelo pedagógico. Posteriormente el proyecto fue ajustado y aceptado, para convertirse en una nueva modalidad educativa.

Es el 2 de enero de 1968 cuando la telesecundaria queda inscrita en el Sistema Educativo Nacional dando validez oficial a los estudios realizados a través de este proyecto. La cobertura de este sistema se expandió hasta cubrir casi la totalidad del territorio nacional en 1970.

Con el fin de ampliar y mejorar sus funciones, en 1978 la Dirección General de Educación Audiovisual pasa a ser Dirección General de Materiales y Métodos Didácticos y Culturales MADYC, la cual tenía a su cargo la elaboración de los guiones, la producción y la transmisión de programas educativos.

---

<sup>6</sup> Dirección General de Televisión Educativa (2008) Manual de organización de la Dirección General de Televisión Educativa.

<sup>7</sup> Video “Historia DGTVE”, mayo 2009, Subdirección de Desarrollo Audiovisual.

Con la ampliación de funciones de la dirección que ahora también producía series culturales, en 1981, se convierte en la Unidad de Televisión Educativa y Cultural (UTE) adscrita formalmente a la Subsecretaría de Cultura.

El 23 de febrero de 1982 se publicó en el Reglamento Interior de la SEP, que la realización y transmisión de programas educativos y culturales sería competencia de la UTE, un año después se le asignó la custodia de todo el material audiovisual del sector educativo y así cambió su denominación por Unidad de Televisión Educativa (UTE) dando prioridad únicamente a la producción y transmisión de programas educativos.

En 1992 los gobiernos de México y Japón firmaron un convenio de cooperación técnica para la creación de una institución que favoreciera la capacitación especializada en televisión educativa. A raíz de ese convenio, se fundó el Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa (CETE) como parte integrante de la UTE. Dicha cooperación técnica consistió en la donación, por parte del gobierno japonés, de equipo moderno, asesoría técnica para cursos, talleres y conferencias, para capacitar a productores, guionistas, camarógrafos y demás personal que intervenía en la producción de programas educativos<sup>8</sup>.

El 13 de diciembre de 1995 el Presidente Ernesto Zedillo inaugura la Red Satelital de Televisión Educativa (EDUSAT), una opción sencilla y económica, que permitiría llegar a los centros de población rural más apartados del territorio nacional. La señal satelital de la Red Edusat en su formato MPEG 2 DVB transmite 16 canales de televisión a través del Satélite Satmex 5<sup>9</sup>.

El 31 de marzo de 1999 se modifica la estructura de la UTE y da paso a la Dirección General de Televisión Educativa (DGTVE) adscrita desde 2005 a la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas (UPEPE) de la SEP<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Dirección General de Televisión Educativa (2008) Manual de organización de la Dirección General de Televisión Educativa.

<sup>9</sup> Dirección General de Televisión Educativa (marzo 2009) Manual de Instalación y Mantenimiento del equipo de la Red Edusat.

<sup>10</sup> Dirección General de Televisión Educativa (2008) Manual de organización de la Dirección General de Televisión Educativa.

Internet comenzó a tener gran auge, por lo cual, en septiembre de 2002 la DGTVE hace el lanzamiento a través de su página de internet, del servicio de televisión educativa en línea.

A principios de 2005 realiza el lanzamiento de *Aprende TV*, un canal educativo y cultural que nace de la colaboración con la Cámara Nacional de la Industria de Televisión por Cable (Canitec).

Actualmente la DGTVE tiene como objetivo principal: producir, programar y transmitir programas educativos de calidad que lleguen a los lugares más apartados del país, beneficiando a las regiones con mayor rezago educativo.

Su señal es emitida a través de la red EDUSAT llegando, de acuerdo al departamento de apoyo a la Red Edusat, a 34,332 equipos receptores en todo el país, convirtiéndose en la única dependencia a nivel nacional encargada de producir y transmitir programas curriculares y no curriculares.

Ofrece una amplia gama de productos audiovisuales, cubriendo públicos que van desde la educación básica hasta el posgrado, sin embargo, más del 50% están destinados al nivel de Telesecundaria, el resto de los centros de recepción se distribuyen en escuelas de Educación Básica, Centros de Maestros, Universidades e Institutos Tecnológicos, entre otros.

Los valores que rigen a la DGTVE se sustentan en el Código de Ética de la SEP orientados a brindar servicios educativos con calidad y responsabilidad para la ciudadanía.

La DGTVE contempla aprovechar al máximo las tecnologías de información y comunicación (TIC) para llevar la educación con calidad y con equidad a los rincones más apartados del país y con mayor rezago educativo<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Breve historia y Estructura DGTVE, extraído el 27 de febrero, 2010 de <http://dgtve.sep.gob.mx>

En palabras de su director, para “poder servir mejor” la DGTVE necesita un cambio de actitud, trabajar en equipo y ser reconocida. “Hacemos televisión educativa, esa es nuestra identidad”<sup>12</sup>.

Al hacer un breve recorrido por la historia de la DGTVE, se observa claramente que esta organización surgió con el fin de servir a la sociedad, para llevar la educación a las zonas rurales que más lo necesitan.

Es por lo anterior que dicha organización se concibe como la única, a nivel nacional, encargada de producir programas curriculares y de ahí su importancia y quizá su permanencia.

Se nota como a través de los años, lo que inició como un proyecto se consolidó hasta llegar a ser una Dirección General, creció a su interior, más personal, más funciones y mayor estructura, aunque dicho progreso interno debería también observarse a nivel externo, es decir, a nivel social tendría que hablarse de menos rezago educativo, de personas mayor capacitadas y de calidad en la educación.

Sin lo anterior no podemos hablar de un cumplimiento de trabajo en la DGTVE, lo que se puede preguntar, en qué momento y por qué dejaron de servir mejor, de ser reconocidos y de producir para los que realmente lo necesitan.

---

<sup>12</sup> Datos obtenidos de la reunión que se dio entre el personal de la Dirección de Vinculación y el entonces director de la DGTVE, Lic. Luis Fernando Carbonell Paredes, el 22 de febrero de 2010.

### 3. Discurso institucional frente a lo real

---

A partir de investigación documental, en la que se consultaron documentos oficiales de la DGTVE como manual organizacional, manual de procedimientos, página web, entre otros, se identifica lo que a nivel institucional la organización dice de sí misma, posteriormente con la observación, la práctica y la experiencia se describe lo que realmente es Televisión Educativa.

#### *3.1 Ideario Organizacional*

El ideario organizacional es la suma de ideas y principios que establece una organización, consiste en misión, visión, valores y políticas de la misma. En este sentido, se presenta el ideario de la DGTVE para conocer qué es, lo que dice ser o lo que debería ser Televisión Educativa.

La misión de la DGTVE es brindar opciones para que todas las personas en México puedan ejercer su derecho a la educación, enfocada principalmente a las zonas con mayor rezago educativo<sup>13</sup>.

Tiene como propósito ofrecer condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de cada individuo mediante el uso de tecnologías de información y la comunicación (TICs). Dichas condiciones están basadas en los principios de justicia y de equidad educativas.

La DGTVE asume y se sustenta en el código de ética de la SEP, así los valores que la rigen son, entre otros: bien común, entorno cultural y ecológico, integridad, imparcialidad, justicia, transparencia, rendición de cuentas, honradez, generosidad, igualdad, respeto y liderazgo, todos ellos con el fin de brindar servicios educativos con calidad y responsabilidad a la ciudadanía.

---

<sup>13</sup> Dirección General de Televisión Educativa (2008) Manual de organización de la Dirección General de Televisión Educativa.

La visión de la DGTVE para el año 2025 contempla aprovechar al máximo las tecnologías de información y comunicación (TICs) para llevar la educación con calidad y con equidad a los rincones más apartados del país y con mayor rezago educativo<sup>14</sup>.

### *3.2 Objetivo*

Así como el ideario organizacional, es importante conocer el objetivo de la DGTVE, ya que éste sirve para orientar las actividades que se realizan en la organización.

El objetivo principal de Televisión Educativa es producir, programar y transmitir programas educativos de calidad, apegados a los Planes y Programas Nacionales, para proporcionar servicios educativos en los lugares más aislados y de difícil acceso del país<sup>15</sup>.

El objetivo es claro, aunque suene a discurso político, llegar y apoyar a los que menos tienen en materia de educación. En ese sentido, debe servir como guía para la labor que se realiza en la organización, no trabajar sólo porque se tiene, sino pensar en quién y para qué se está trabajando, de lo contrario sólo sirve como simple protocolo.

Además, es un objetivo que se tiene que ver a corto, mediano y largo plazo, sin dejar de lado la supervisión de las actividades que se tienen que realizar para lograrlo.

---

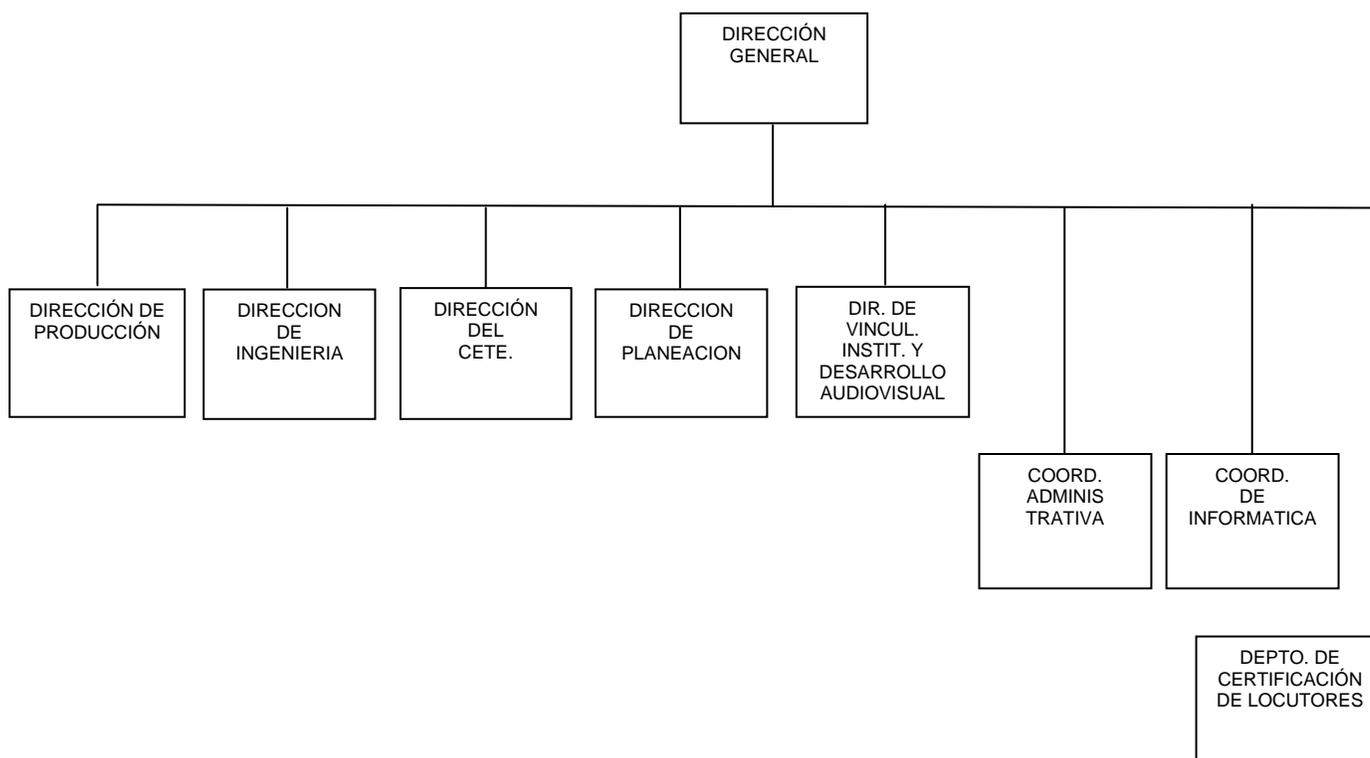
<sup>14</sup> Breve Historia DGTVE, extraído el 27 de febrero, 2010 de <http://dgtve.sep.gob.mx>

<sup>15</sup> Dirección General de Televisión Educativa (noviembre 2009) Manual de Procedimientos de la Dirección General de Televisión Educativa.

### 3.3 Estructura formal

La estructura formal es parte de lo que dice de sí la DGTVE, es su esquema de ordenación, su modelo estable que le permite a nivel estructural dividir sus áreas, distribuir sus puestos y actividades.

#### 3.3.1 Organigrama



A nivel formal, la estructura de la DGTVE está conformada por: una Dirección General, cinco Direcciones de Área, once Subdirecciones, una Coordinación de Informática, una Coordinación Administrativa y veintiocho Jefaturas de Departamento, estructura autorizada desde el 24 de noviembre de 2006<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Dirección General de Televisión Educativa (2008) Manual de Organización de la Dirección General de Televisión Educativa.

Cada Dirección de Área realiza diversas actividades encaminadas a cumplir el objetivo general de la organización:

- La Dirección de Producción realiza programas de televisión educativos y culturales, enfocados a las necesidades de la población.
- La Dirección de Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual promueve la difusión de los servicios de producción, transmisión y resguardo del acervo audiovisual, a través de medios electrónicos e impresos. También establece líneas de colaboración con instituciones u organismos públicos y privados.

Tiene a su cargo las investigaciones en torno a la producción, al uso y a la recepción de los programas educativos, también es responsable de esta área la programación y la continuidad de los canales de la Red Edusat.

- La Dirección de Ingeniería es responsable de todas las actividades técnicas de instalación, manejo y mantenimiento del equipo para la producción y la transmisión de los programas educativos de la DGTVE. Brinda asesoría técnica, orientación y capacitación a usuarios de la Red Edusat.
- La Dirección de Planeación establece las líneas de acción para planear, organizar y operar las actividades y los proyectos asignados a la DGTVE. Coordina y asesora la elaboración del Presupuesto Anual y la gestión de su aprobación ante las autoridades competentes. También lleva a cabo la evaluación periódica del avance de los proyectos, en lo que toca al cumplimiento de metas y ejercicio de los recursos.
- La Dirección del Centro de Entrenamiento de Televisión Educativa (CETE) es el área de la DGTVE donde se forma, capacita y actualiza a los profesionales vinculados con los medios audiovisuales<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Estructura de la DGTVE, extraído el 27 de febrero, 2010 de <http://dgtve.sep.gob.mx>

Al observar su organigrama nos damos cuenta que está diseñado de manera jerárquica, es decir, de forma vertical - descendente dado que el poder se encuentra en la Dirección General, donde se transmiten las ordenes de manera unilateral.

Es un organigrama funcional y divisional, ya que su configuración se fundamenta en el principio de especialización en sus diversas áreas y las decisiones son tomadas desde la Dirección General, aún cuando existe un responsable por cada Dirección de Área<sup>18</sup>.

Tomando como referencia el directorio de la DGTVE, publicado en su página web, de un total de 47 cargos, hasta marzo de 2010 durante la administración de Lic. Fernando Carbonell, habían 12 vacantes, entre ellos: la Dirección de planeación, siete de las once Subdirecciones, tres jefaturas y la coordinación administrativa.

Posteriormente con la administración del Dr. Norberto Tapia Latisnere, el directorio de la página web se actualizó, pero ahora sin presentar las vacantes existentes.

A simple vista el organigrama obedece al trabajo cotidiano que se realiza en la DGTVE. Sin embargo, algo que llama la atención es que *México al día*, noticiario que se produce en la DGTVE, internamente no está vinculado con la Dirección de Producción, a pesar de ello, no aparece en el organigrama. Una de las razones puede estar enfocada en que desde 2006 no se ha actualizado formalmente su estructura.

### **3.3.2 Miembros**

Los empleados son parte importante en la DGTVE, ya que son quienes dan vida a la organización. De acuerdo con el departamento de Recursos Humanos en Televisión Educativa laboran aproximadamente mil personas, entre personal de plaza federal (328), servicios profesionales de carrera y personal de confianza (130) y servicios profesionales (free lance - alrededor de 700).

---

<sup>18</sup> Bartoli, Annie, (1992), *Comunicación y organización : La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, México, DF, p.62-66

Entre ellos el de mayor antigüedad tiene 35 años trabajando y el de menor tiene dos meses, esto se debe a la adscripción de algunos, mientras los de plaza federal cuentan con prestaciones, un horario flexible y un sueldo base, los free lance tienen horario abierto, no cuentan con prestaciones y si bien el sueldo es “bueno” (alrededor de \$10,000 mensuales), el contrato es anual y difícilmente se les paga quincenalmente, tomando como ejemplo el periodo 2009-2010, el primer pago se realizó a los tres meses y de ahí cada mes.

El personal de servicios profesionales de carrera, en su mayoría son los que ocupan los cargos directivos, percibiendo un sueldo mayor, contando con prestaciones y horario flexible, además asignas a su propio personal de confianza.

Los cargos que se pueden ocupar en esta organización con sus respectivos perfiles son:

<b>CARGO</b>	<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	<b>CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS</b>
Director General	Licenciatura o profesional titulado.	Todas las carreras	Visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo y negociación. Nociones generales de la administración pública federal, desarrollo técnico, pedagógico - académico y cultura institucional.
Director de Área	Licenciatura o profesional titulado.	Ingeniería y tecnología	Liderazgo, trabajo en equipo y negociación. Nociones generales de la administración pública federal, desarrollo técnico, pedagógico - académico y administración de proyectos.
Subdirector	Licenciatura o profesional titulado.	Ingeniería y tecnología. Ciencias Sociales y Administrativas.	Orientación a resultados y trabajo en equipo. Nociones generales de la administración pública federal, calidad y productividad en la administración pública federal y administrador de proyectos.
Jefe de departamento	Licenciatura o profesional, pasante	Ingeniería y tecnología.	Orientación a resultados, trabajo en equipo y negociación. Nociones generales de la

	y carrera terminada.	Ciencias Sociales y Administrativas.	administración pública federal, comunicación social y administración de proyectos.
Coordinador	Licenciatura o profesional, titulado.	Ingeniería y tecnología. Ciencias Sociales y Administrativas.	Orientación a resultados, trabajo en equipo y negociación. Nociones generales de la administración pública federal, administración de proyectos y tecnologías de información y comunicaciones.

Lo anterior refleja que los directivos deben ser personas profesionistas, únicamente los jefes de departamento pueden ser nombrados aún cuando sean pasantes. Las áreas de conocimiento son dos: Ingeniería y Tecnología – Ciencias Sociales y Administrativas.

Las capacidades gerenciales dependen del puesto y las capacidades técnicas varían según los requerimientos de cada Dirección de Área.

### 3.3.3 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección que se hace en la DGTVE para elegir al personal que labora, depende del puesto a ocupar.

Para los puestos oficiales, en el caso del Director General, es asignado directamente por el Secretario de Educación Pública o por órdenes directas de presidencia.

El directivo llega “con su gente”, sus conocidos, a quienes coloca en los cargos que mejor le parezca, son llamados personal de confianza y no necesariamente cubren el perfil ni el proceso de reclutamiento y selección.

Aún cuando existen convocatorias y personal que realiza exámenes para obtener el cargo, al interior sólo algunos lo llevan a cabo, ya que al final el director decide cómo se estructura la organización.

En la DGTVE encontramos a personas que no tuvieron que realizar ningún examen o ser seleccionados, simplemente por ser conocidos de algún directivo o familiares del amigo del directivo tienen empleo. Y así, estas personas pueden percibir un sueldo de jefes cuando su preparación, experiencia y comportamiento deja mucho que desear.

En el caso de los free lance en su mayoría son recomendados, ya sea por ser conocidos o familiares del personal que ya labora, ó por “ganarse su lugar” al haber hecho servicio o prácticas profesionales. Lo anterior sin tener necesariamente que pasar por un reclutamiento o selección rigurosa, afectando a la organización, dado que en ocasiones vale más la propia amistad que la especialidad en un campo determinado.

Al contar con personal “más allegado” que profesional, el trabajo propositivo pasa a segundo término y sólo se enfocan en cumplir con lo que se les pide, sin que necesariamente el trabajo presente cierta calidad.

### *3.4 Recursos Tecnológicos*

Además de los recursos humanos, la DGTVE, requiere de recursos tecnológicos para cumplir con sus objetivos, hoy en día cuenta con lo siguiente:

- Cuatro estudios de televisión, cada uno equipado con los recursos necesarios para grabar y transmitir, así como, unidades móviles y equipos portátiles.
- 38 cabinas de edición Final Cut.
- Tres cabinas de audio.
- Tres páginas de internet.

Lo anterior enfocado a la producción de sus programas, ahora bien, para la transmisión cuenta con la tecnología más moderna en el protocolo de transmisión MPEG 2 DVB, la cual tiene la capacidad para transmitir hasta 16 canales de televisión y 5 de radio, a través de la Red Edusat, la

cual llega a todo el territorio de la República Mexicana, así como a instituciones de Estados Unidos, el Caribe, Centro y Sudamérica<sup>19</sup>.

Sin embargo, aún cuando la DGTVE, cuenta con los recursos necesarios para producir y transmitir su programación, no debe olvidar que también es la encargada de supervisar que sus programas lleguen a las personas que más lo necesitan. Y en ese sentido dotarlas de recursos que permitan la recepción de su señal.

Aunado a lo anterior, también toma relevancia que actualmente la televisión digital se está posicionando a nivel mundial, la tecnología avanza y la digitalización es inminente. Por lo cual, TV Educativa debe ampliar su mirada y no sólo jactarse por transmitir con tecnología satelital, que si bien en su momento fue buena, hoy a 15 años de su inauguración, existen otros medios para transmitir de manera eficaz y con calidad.

### *3.5 Proceso formal de trabajo*

Toda organización cuenta con una forma de operar, establece ciertas reglas en los denominados manuales de procedimiento, sin embargo, estos procesos formales de trabajo en ocasiones no coinciden con la operación real.

En el Manual de Procedimientos de la DGTVE, se identifican dos tipos de procesos:

#### ➤ Procesos sustantivos

1. Concertación y elaboración de Instrumentos Jurídicos de Cooperación con Instituciones de los ámbitos educativo, social y cultural.
2. Capacitación de profesionales en medios audiovisuales educativos.
3. Producción de programas audiovisuales educativos y culturales.
4. Resguardo, preservación y utilización del Acervo Videográfico.

---

<sup>19</sup> Dirección General de Televisión Educativa (marzo 2009) Manual de Instalación y Mantenimiento del equipo de la Red Edusat.

5. Programación y transmisión de programas educativos por la Red Edusat y el Canal Aprende TV.
6. Expedición de Certificados de Aptitud de Locutor, Cronista y Comentarista de Radio y Televisión.

➤ Procesos adjetivos

7. Planeación estratégica.
8. Administración de Recursos Financieros.
9. Administración de Recursos Humanos de Plaza Federal.
10. Administración de Recursos Humanos de Prestadores de Servicios Profesionales.
11. Administración de Recursos Materiales.

En total se mencionan once procedimientos enfocados al cumplimiento del objetivo general de la DGTVE.

De acuerdo con las disposiciones señaladas en el Reglamento Interior de la SEP, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2005, en su artículo 42 establece las atribuciones correspondientes a la DGTVE, entre ellas se encuentra: Administrar, supervisar el funcionamiento, asesorar el mantenimiento y operación de la “Red Edusat”, en coordinación con las unidades administrativas competentes, considerando la opinión de las autoridades educativas locales en materia de diseño, programación y transmisión de canales de televisión<sup>20</sup>.

Lo anterior se retoma en la descripción que hace la DGTVE de sus funciones, desde la Dirección General, describe entre otras:

- Administrar y vigilar la transmisión y recepción de la señal de los canales de la Red Satelital de Televisión Educativa, asignados a la DGTVE, y autorizar la programación de las obras audiovisuales educativas conforme al calendario establecido.

---

<sup>20</sup> Reglamento Interior de la SEP en Diario Oficial de la Federación, extraído el 11 de marzo, 2010 de [http://www.caad.gob.mx/Reg\\_26.pdf](http://www.caad.gob.mx/Reg_26.pdf)

- Determinar y dirigir las acciones técnicas que fomenten la calidad de las emisiones y la recepción de la señal, así como disponer las actividades de instalación y manejo de equipo adecuado para la transmisión de los programas educativos.

Para dicha función, se apoya de la Dirección de Ingeniería, la cual se estructura de la siguiente manera:

Departamento de Control y Seguimiento Técnico

Subdirección de Ingeniería

Departamento de Control de Operaciones

Departamento de Ingeniería y Mantenimiento

Departamento de Apoyo a la Red Edusat

Subdirección de Operación Técnica

Departamento de Control Maestro

Departamento de Unidades Móviles y Equipos Portátiles

Departamento de Estudios e Iluminación

A esta Dirección se le asignan las funciones enfocadas a la administración, supervisión, mantenimiento y operación de la Red Edusat.

Al conocer las atribuciones que se le dieron y las funciones que tiene la DGTVE, se percibe la importancia de la Red Edusat, sin embargo, al revisar su manual de procedimientos, de los 11 que maneja, en ninguno aparece lo referente a dicha Red.

El procedimiento donde podría o tendría que intervenir es: *Programación y transmisión de programas educativos por la Red Edusat y el Canal Aprende TV*. No obstante, el proceso sólo se presenta de la siguiente manera:

1. El Director General de Televisión Educativa recibe las solicitudes externas de programación, comprueba que cumplan con las políticas y criterios establecidos, las autoriza y envía a la Dirección de Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual.

2. El Director de Vinculación recibe las solicitudes internas y externas de programación, autoriza las parrillas de programación solicitadas, las autoriza y envía a la Subdirección de Documentación de Acervos para su programación.
3. La Subdirección de Documentación de Acervos organiza y coordina la programación autorizada. Supervisa la programación de la Red Edusat y Aprende TV, para que se realice con base en los lineamientos, normas y políticas establecidas. Envía las solicitudes de programación al Departamento de Programación.
4. En el Departamento de Programación se elaboran las parrillas correspondientes. Se modifican las barras de programación de acuerdo a las necesidades de los usuarios y al material existente en la videoteca de la DGTVE. Posteriormente las envía para su digitalización, al Departamento de Desarrollo de Nuevas Tecnologías para la Educación.
5. El personal del Departamento de Desarrollo de Nuevas Tecnologías solicita a la Videoteca, las cintas a digitalizar con base en la parrilla y verifica que estén en óptimas condiciones. Transfiere la cinta análoga a archivo digital, verifica la correcta digitalización y la turna al personal de Apoyo del Departamento de Programación para la elaboración de las pautas de continuidad.
6. El personal de Apoyo elabora las pautas de continuidad de los canales, ajusta las parrillas de programación con cápsulas, spots y promocionales para cuadrar la programación. Revisa que la parrilla final cumpla con los criterios de la solicitud inicial y la envía a la Subdirección de Documentación de Acervos para su autorización.

“Si autoriza”, pasa a la etapa número 7.

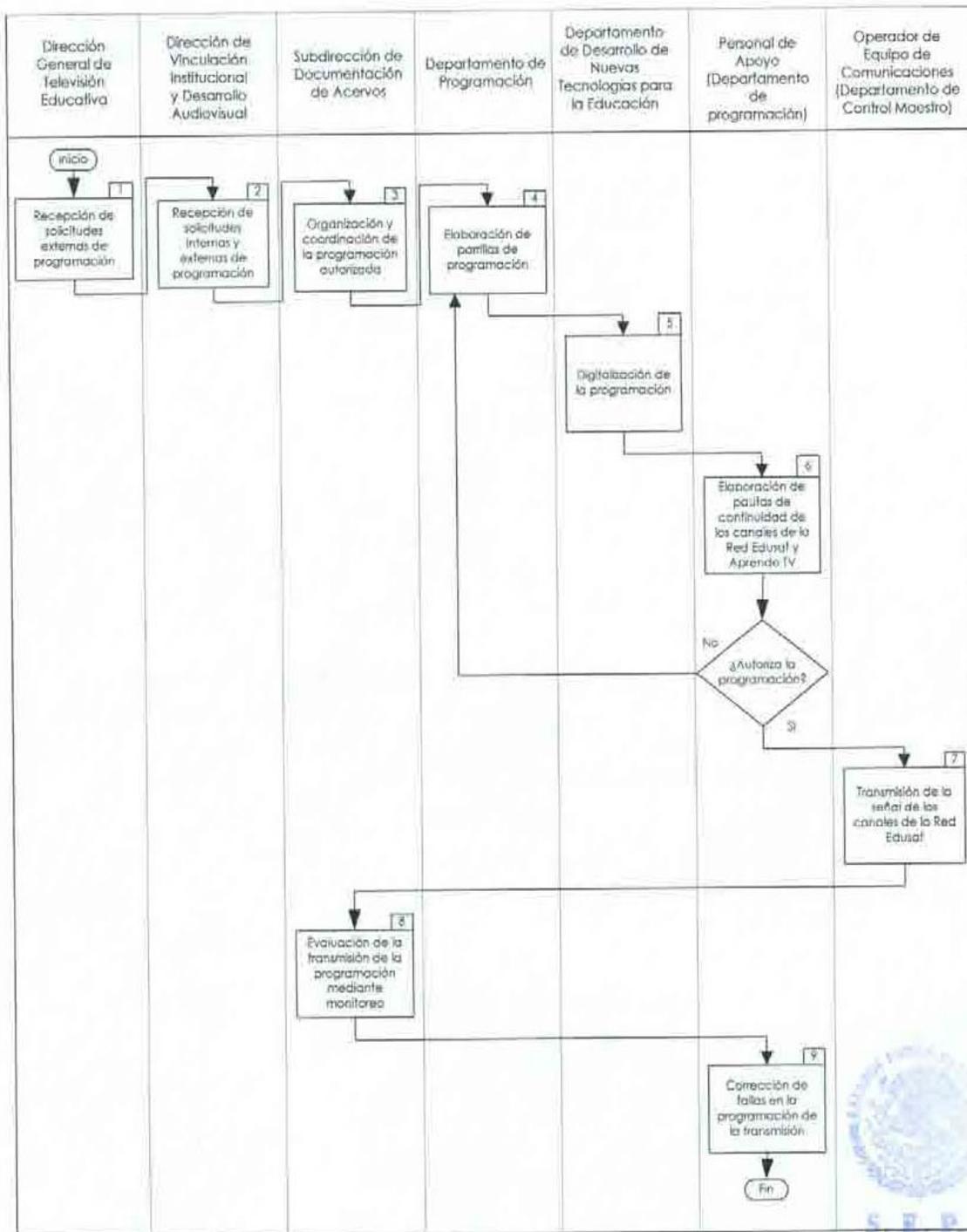
“No autoriza”, regresa a la etapa número 4

7. El Operador de Equipo de Comunicaciones (Departamento de Control Maestro). Recibe la programación televisiva de todos los canales y la transmite por los canales de la Red Edusat, verifica que la señal sea correcta en audio y video.

8. El Subdirector de Documentación de Acervos evalúa la transmisión de la programación mediante monitoreo, si detecta fallas de programación y de contenido las informa al Departamento de Programación.
9. El Personal de Apoyo corrige las fallas y termina el procedimiento.

Ahora bien, los pasos antes mencionados se grafican en un flujograma el cual muestra de forma clara y sencilla el proceso que se sigue para realizar dicha actividad y las áreas involucradas.

## Flujograma ideal<sup>21</sup>:



<sup>21</sup> Dirección General de Televisión Educativa (noviembre 2009) Manual de Procedimientos de la Dirección General de Televisión Educativa.

El procedimiento termina con la transmisión de los programas. La pregunta es, quién supervisa que realmente se transmita y que la señal llegue a los puntos de recepción, es decir, ¿no hay un seguimiento?, entonces, dónde queda la importancia de la Dirección de Ingeniería y en especial del departamento de apoyo a la Red Edusat.

¿Por qué las funciones de dicha Dirección no aparecen en el manual de procedimientos a pesar de todas las actividades que se le atribuye?

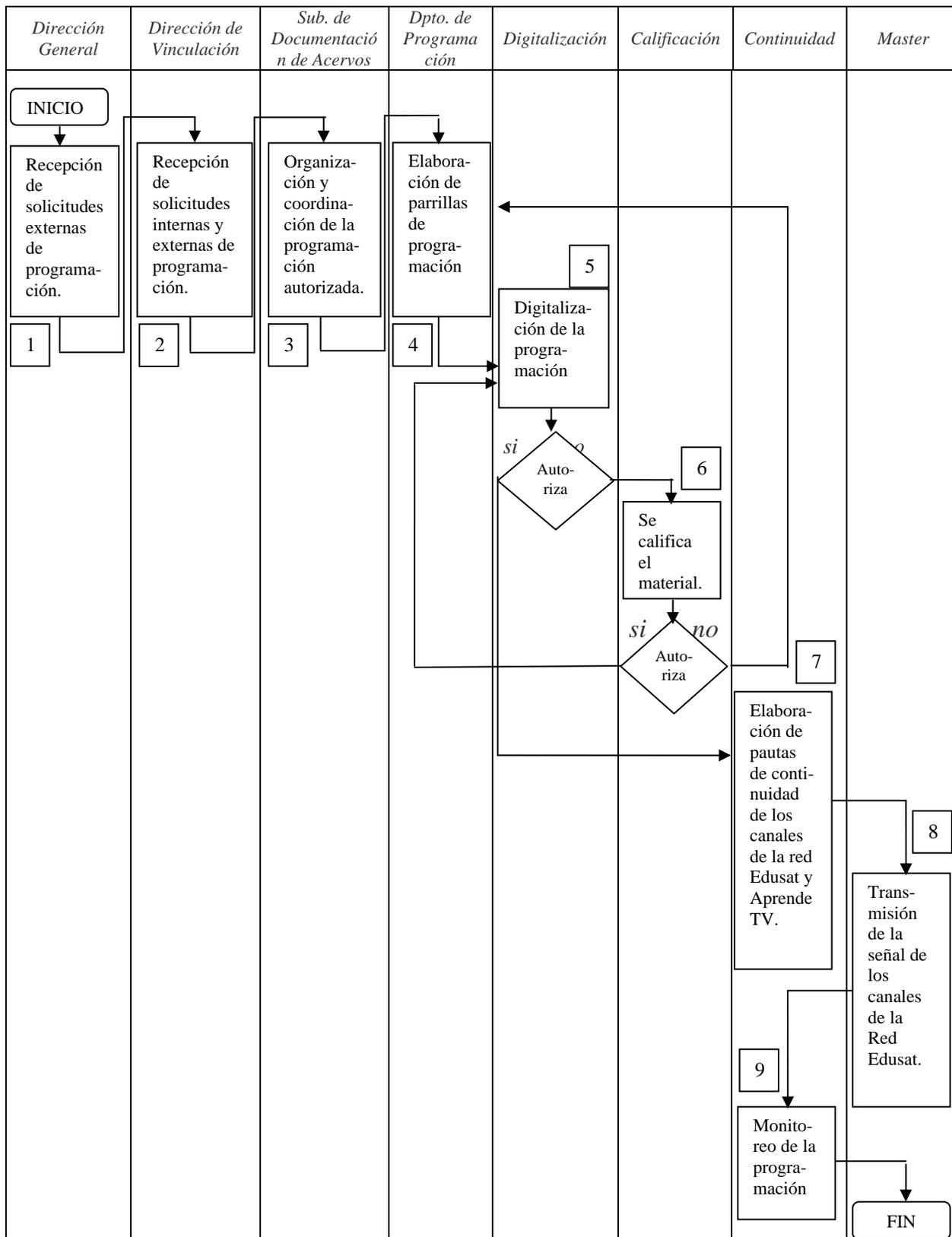
### *3.6 Proceso real de trabajo*

El procedimiento y flujograma que se presentan en el manual de procedimientos de la organización, que anteriormente se describió, aquí será nombrado como ideal, es decir, aquel que presenta la DGTVE y que se inserta en la lógica de llevar por una misma línea a los miembros de la organización, para que compartan cierta lógica.

Ahora bien, llamaremos flujograma real a la estructura funcional, es decir, a lo que realmente se observó del procedimiento y que en cierta medida, está basado en la experiencia laboral.

A continuación se presenta el flujograma real del procedimiento: *Programación y transmisión de programas educativos por la Red Edusat y el canal Aprende TV.*

### 3.6.1 Flujograma real



Al tener el flujograma ideal y real del proceso, se realizó la comparación de ambos y se detectó lo siguiente:

- a) En el flujograma ideal interviene la Dirección General, Dirección de Vinculación, Subdirección de Documentación de Acervos, Departamento de Programación, Departamento de Desarrollo de Nuevas Tecnologías, Personal de Apoyo del Departamento de Programación, además se menciona el Departamento de Control Maestro, éste último perteneciente a la Dirección de Ingeniería.

En el flujograma real se pudo observar que intervienen tres áreas más, ó que en lo funcional son conocidas con otro nombre que no es el que se plasma en el manual de procedimientos. Éstas son: Digitalización, Calificación y Continuidad.

En lo real el Departamento de Desarrollo de Nuevas Tecnologías, está enfocado a realizar productos audiovisuales para internet, además la Jefa real de este Departamento no está al frente del mismo, ella se encuentra en otra área.

A lo que es llamado Personal de Apoyo de Programación en realidad es un área conocida como Continuidad.

Y Calificación, una de las áreas que no se menciona en el procedimiento real, se encarga de evaluar los programas que se van a transmitir.

- b) La programación además de ser autorizada por los directivos, para su ingreso y transmisión, también es consentida por dos áreas más: Digitalización y Calificación.

Si el personal de Digitalización observa que el programa tiene alguna falla técnica o que no se evaluó recientemente, la envía a Calificación.

Si para Calificación el programa no pasa, se regresa al Departamento de Programación para que consideren otro programa. Sin embargo, cuando es una producción interna, los

productores presentan un oficio para que su producto sea transmitido, lo cual hace que se pase por alto la calificación.

Este paso es importante debido a que representa un filtro de calidad, dejarlo de lado, da como resultado que la calidad de los programas que se transmiten sea baja.

- c) La elaboración de las pautas de continuidad no está a cargo del Personal de Apoyo del Departamento. de Programación, es el área de Continuidad quien se encarga de dicha actividad, además de monitorear la transmisión de los programas.

Es cierto que existe un monitoreo de la programación, pero no existe un control que verifique que la transmisión sea recibida por el auditorio correspondiente. Lo anterior representa un problema mayor, ya que entre sus funciones la DGTVE tendría que realizar dicha actividad.

De lo contrario, si no existe quien supervise la recepción, ¿para quién está trabajando la DGTVE?

### **3.6.2 Problema detectado**

En un intento por medir el problema detectado, se recurrió al Departamento de Apoyo a la Red Edusat, para preguntar si supervisaban la recepción en los diferentes puntos a los que llega la señal.

Como resultado, el jefe de dicho Departamento comentó que en cada estado de la República, donde llega la red, existe una Coordinación de Educación a Distancia encargada de supervisar los sistemas de recepción satelital.

En el D.F. el encargado directo es la DGTVE, pero cada Coordinación de Estado envía su reporte de funcionamiento.

Para el presente trabajo, el Departamento de Apoyo a la Red Edusat proporcionó la siguiente tabla de funcionamiento de la Red Edusat, realizada a partir de los reportes que envía cada Coordinación de Educación a Distancia de las Entidades Federativas.

ESTADO	INSTALACIONES	% DE FUNCIONAMIENTO	INSTALACIONES FUNCIONANDO
AGUASCALIENTES	759	95	721
BAJA CALIFORNIA	417	90	375
BAJA CALIFORNIA SUR	168	90	151
CAMPECHE	358	70	250
COAHUILA	744	90	669
COLIMA	239	90	215
CHIAPAS	1,840	70	1,288
CHIHUAHUA	933	90	839
DISTRITO FEDERAL	923	90	830
DURANGO	987	90	888
GUANAJUATO	1,248	75	936
GUERRERO	1,551	70	1,085
HIDALGO	1,363	80	1,090
JALISCO	1,796	80	1,436
MÉXICO	2,744	70	1,920
MICHOACÁN	1,776	70	1,243
MORELOS	250	80	200
NAYARIT	585	85	497
NUEVO LEÓN	644	90	579
OAXACA	2,360	80	1,888
PUEBLA	1,966	90	1,769
QUERETARO	478	90	430
QUINTANA ROO	394	80	315

SAN LUIS POTOSÍ	1,811	90	1,629
SINALOA	943	85	802
SONORA	855	90	769
TABASCO	609	70	426
TAMAULIPAS	749	80	599
TLAXCALA	387	85	329
VERACRUZ	2,272	75	1,704
YUCATÁN	792	80	634
ZACATECAS	1,391	85	1,182
TOTAL	34,332	82.65	28,375 / 27,697

Con lo anterior el Departamento. estima que a nivel Nacional la Red Edusat se encuentra operando correctamente en un 82.65%, dato actualizado en julio de 2009.

Sin embargo, este dato sólo sale a la luz cuando se indaga sobre el tema, ya que en cualquier documento oficial, manual organizacional, de procedimientos, de la Red Edusat y en su propia página, la DGTVE siempre habla de 34,332 puntos, sin mencionar si todos aún funcionan.

Al sacar los porcentajes, el 82.65% de 34,332 da como resultado 28,375 puntos de recepción, podemos decir que en 5,957 ya no llega la señal, o por diversas causas ya no se recibe. Lo cual contradice a la organización cuando ésta menciona, en sus documentos oficiales, que anualmente la recepción crece a un 5%.

Es de resaltar también, que estados como Campeche, Chiapas, Guerrero, Tabasco, Michoacán y el Estado de México, donde se sabe del rezago educativo que existe, el funcionamiento de la Red esté a un 70% y no se haga nada.

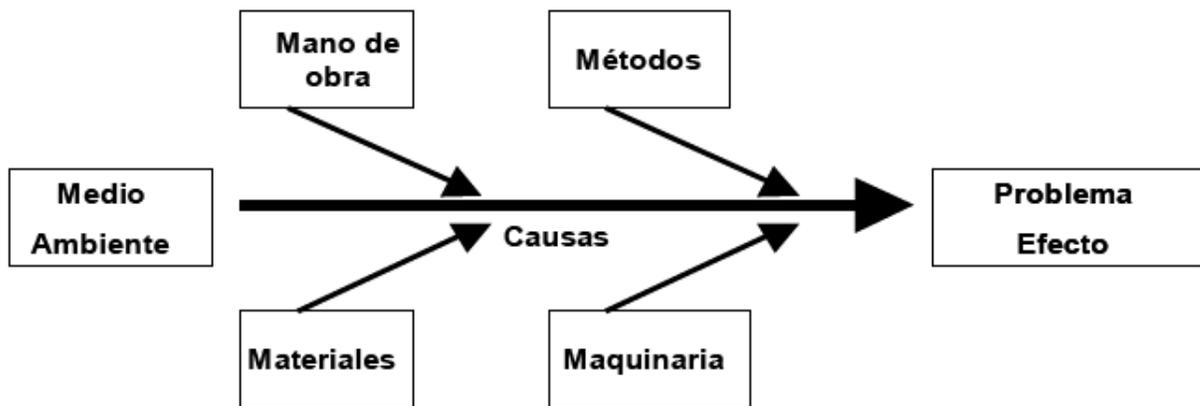
Para seguir con el análisis del problema de la recepción, que tiene que ver con el funcionamiento de la Red Edusat, se recurrió al Diagrama Causa-Efecto que permite explorar y mostrar todas las causas posibles del problema<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, México, Gráficas La Prensa, s/a. pp. 8-9.

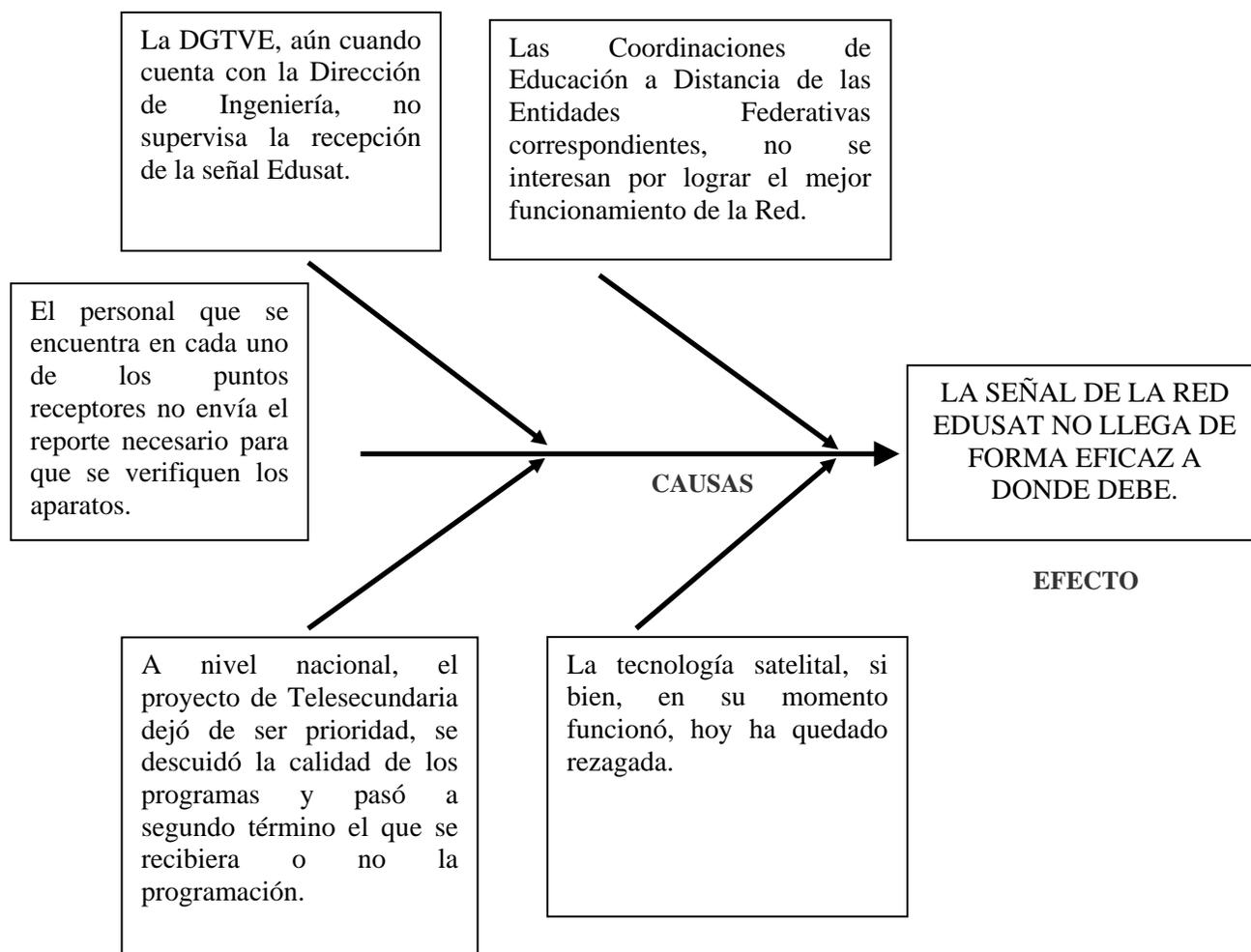
“El Diagrama de Causa y Efecto fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema se coloca en el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales en el lado izquierdo”<sup>23</sup>.

Este tipo de diagrama sirve para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, se identifican y se relacionan unas con otras. Las causas se resumen en las llamadas 5 M's: Mano de Obra, Maquinaria, Métodos, Materiales y Medio Ambiente<sup>24</sup>.



<sup>23</sup> Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, México, Gráficas La Prensa, s/a. pp. 8-9.

<sup>24</sup> Idem.



Con el Diagrama Causa-Efecto se vislumbra el costo que representa el problema de la recepción de la Red Edusat:

En lo económico, debido a que en el manual organizacional de la DGTVE se encontró que la Dirección de Ingeniería tiene entre sus funciones lo referente a la Red Edusat incluyendo la recepción.

Entonces, si es una Dirección con actividades sustanciales, por qué no aparece en el procedimiento de Programación y Transmisión, ni en ningún otro. Esta Dirección cuenta con dos Subdirecciones y siete Dptos., haciendo cuentas, en esta área se concentra gran parte del presupuesto.

Y así, la organización deja de beneficiarse, al no saber si su transmisión es recibida, no sabe si realmente está llegando a los rincones más apartados del país y a las personas con mayor rezago educativo, es decir, su misión queda de lado.

#### **4. Diagnóstico de la estructura formal y del funcionamiento**

---

Después de conocer y analizar el discurso institucional de la organización, así como su estructura formal y proceso de trabajo, se comparó con lo real, es decir, con lo que se observa día a día en la organización.

Entre los problemas que se detectaron se encuentran los siguientes:

##### De Estructura

1.- En el organigrama se presentan cinco Direcciones de Área con sus respectivas Subdirecciones y Departamentos, en lo real, la estructura que se maneja al interior varía según los intereses del Director en turno.

Durante la administración del Licenciado Fernando Carbonell, el interés se centró en la producción, por lo cual algunas áreas de la Dirección de Vinculación pasaron a formar parte de la Dirección de Producción.

2.- El área encargada de producir el noticiario México al Día no aparece en el organigrama y tampoco forma parte de la Dirección de Producción. Con ello, uno se pregunta cómo se le destina un presupuesto a dicha área cuando no está considerada a nivel formal.

3.- La Dirección de Ingeniería, una de las más grandes a nivel estructural, no cuenta con procedimientos. Aún cuando es la encargada de administrar la Red Edusat, no está considerada en ninguno de los once procedimientos sustanciales de la DGTVE. Esto

provoca que en dicha área no se tenga conocimiento de la actividad a realizar y no se le dé la importancia requerida.

4.- Formalmente, hasta marzo de 2010, existían 12 vacantes para puestos directivos, sin embargo, el Director en curso asignaba personal de su confianza para ocupar esos lugares, aún cuando no cumplieran con el perfil, estas personas reciben un sueldo acorde, sin realizar lo que se requiere.

#### De Funcionamiento

1.- Se detectó que, como parte de sus funciones, la DGTVE tiene que administrar y supervisar la Red Edusat, para lo cual cuenta con una Dirección de Área, sin embargo, no existen indicadores de la supervisión ya que ésta, a diferencia de la administración, no se realiza.

2.- Con los datos proporcionados por el Departamento de Apoyo a la Red Edusat, se observa que ésta no crece 5% anualmente, como se contempla en su manual de operación, de hecho está a la baja, actualmente opera a un 80%.

3.- Si bien, dentro de la Organización existe personal capacitado, también es una realidad el decir que amigos y familiares ocupan un lugar sin ser los indicados, de acuerdo al perfil y al reclutamiento.

4.- Existen áreas que en lo real, son reconocidas por otro nombre y no por el que se les da en los documentos oficiales, existen áreas que no cumplen con sus objetivos, existen áreas que no saben a qué subdirección o departamento pertenecen.

5.- Algunos subdirectores y jefes de departamento aún cuando tienen el puesto oficial, no lo ejercen, trabajan en otra área u otra actividad, con lo cual de nada sirve tener personal certificado.

Al realizar el análisis de la estructura y el funcionamiento de la DGTVE, podemos ver que es una organización que produce, transmite, pero no pone énfasis en el público al que llega su programación. Lo cual representa un problema que se constató con el diagrama Causa Efecto, al dar como resultado que la Red Edusat se encuentra a la baja.

Cada área está enfocada en cumplir su trabajo, pero no en cumplir el objetivo general de la organización. Interesa quedar bien con el jefe, “hacer su chamba” y recibir su pago, pero son pocos a los que realmente les interesa cumplir con la función social que tiene la DGTVE.

Lo que se realiza está enfocado a cumplir los intereses del director en turno. En la administración de Fernando Carbonell, se le dio prioridad a la Dirección de Producción, dejando de lado las funciones que realizaban las otras Direcciones de Área.

Con lo anterior, se observa que el objetivo principal por el que fue creada la organización se modifica de acuerdo a los intereses de quien esté al frente de ella.

## Capítulo 2

---

# Actores y grupos, el soporte que soporta a la DGTVE

Para que la DGTVE pueda cumplir con sus objetivos es necesario contar con la infraestructura necesaria, sin embargo, además de lo material, una de las mayores prioridades son los actores, las personas que con su trabajo se convierten en el *soporte* de dicha organización.

Las organizaciones contemporáneas, como la DGTVE, siguen funcionando con un razonamiento del siglo pasado que consiste en ver al actor como simple mano de obra, sin considerar sus necesidades personales, que no sólo se limitan a lo económico.

En este sentido el empleado tiene que *soportar* el ser tratado como simple mano de obra e incluso como un número más.

En el siguiente reporte se usa una Auditoría Comunicativa como técnica cuantitativa de investigación enfocada a los actores y grupos que intervienen en el proceso de programación y transmisión de programas educativos a través de la Red EDUSAT.

En el capítulo anterior se detectó que en dicho proceso no existe supervisión, en este capítulo se presenta un diagnóstico comunicativo para reconocer la incidencia de los actores que en él intervienen y así proponer los cambios pertinentes a partir de la comunicación.

En este capítulo se conceptualiza a la comunicación como una acción que coordina acciones, ahorra energía y propicia la eficiencia organizacional, evitando costos innecesarios tanto para la organización como para los actores involucrados.

Además se presenta el modelo administrativo y comunicativo que predomina en la DGTVE y se finaliza con una auditoría comunicativa que presenta resultados sobre la comunicación interna de la organización.

## 1. La costosa existencia de Televisión Educativa

---

En el capítulo anterior, al analizar la estructura y funcionamiento de la DGTVE se presentó una lista de problemas detectados, sin embargo, el problema mayor, que se retoma en este apartado, es que no se supervisa la recepción de la señal de la Red EDUSAT.

Lo anterior debido a que, si bien, TV Educativa produce y transmite programas, es importante que su señal llegue a quienes más lo necesitan, es decir, a los lugares más aislados y de difícil acceso del país<sup>25</sup>, esto precisamente a través de la Red EDUSAT.

TV Educativa menciona que su señal se recibe en 34 mil 332 puntos a nivel nacional y que anualmente la recepción crece a un 5%, sin embargo, se estimó, con datos proporcionados por el Departamento de Apoyo a la Red EDUSAT, que ésta se encuentra a la baja, operando hasta julio de 2009 en un 82.65%, es decir, 28 mil 375 puntos de recepción.

Como resultado, existen 5 mil 957 puntos en los que por diversas causas ya no se recibe la señal, esto, aclarando nuevamente, de acuerdo con datos del Departamento antes citado.

No obstante, al interior de la organización se comenta lo siguiente: “Trabajamos para nadie” “La señal no está llegando”.

Es así, como se puede entrever el costo que representa una organización pública como la DGTVE y preguntarse por las acciones que realiza.

---

<sup>25</sup> Dirección General de Televisión Educativa (noviembre 2009) Manual de Procedimientos de la Dirección General de Televisión Educativa. p.4.

## *1.1 Acciones costosas*

Para Abraham Moles, una acción “es aquel desplazamiento que realiza el ser en el espacio, que se puede observar y que modifica su medio ambiente”<sup>26</sup>. Ahora bien, la comunicación es entendida como “la capacidad que tienen algunos seres vivos para interactuar por medio del intercambio de información, aún separados espacio-temporalmente”<sup>27</sup>.

Por ello, Moles no considera a la comunicación como una acción, pero menciona que es, a través de ella, como el hombre puede actuar<sup>28</sup>, de ahí su teoría de los actos.

Señala que toda acción nos brinda un beneficio, pero también nos exige un costo, así, el individuo actúa cuando los inconvenientes son menores, o cuando el costo invertido es menor al beneficio que saca del acto<sup>29</sup>.

Ya que, de acuerdo al principio racional de la acción, “nadie realiza ninguna acción cuyo resultado sea menor al costo de la acción”<sup>30</sup>, sin embargo, es la empresa quien se reserva el privilegio de dicha racionalidad.

En la DGTVE las acciones se realizan, se producen y transmiten programas, pero el beneficio a nivel social no se ve, el objetivo principal de la organización no se está cumpliendo.

Por lo tanto, el problema que se detectó de no supervisar la recepción implica un costo generalizado, es decir, un agotamiento de los recursos materiales y humanos de la organización, que van desde lo económico, temporal, energético y hasta lo psicológico<sup>31</sup>.

---

<sup>26</sup> Moles, Abraham. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973. P. 15

<sup>27</sup> Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992. P. 13

<sup>28</sup> Moles, Abraham. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973. P.15

<sup>29</sup> Idem. P. 40

<sup>30</sup> Idem. P. 40

<sup>31</sup> Idem. P. 40

### 1.1.1 Costo económico

El costo económico se refiere al precio convencional, el dinero que se invierte. En este caso la DGTVE es una de las televisoras públicas que cuenta con un presupuesto anual mayor a las del resto ya que entre 2007 y 2008 recibió recursos por 620 millones de pesos anuales, esto es, cuatro veces más que el presupuesto de canal 22<sup>32</sup>.

Si bien se puede calcular el costo económico que representa el Departamento de Apoyo a la Red EDUSAT, este costo aumenta, si consideramos que lo que se produce, no llega a las zonas que lo requieren y que el presupuesto asignado viene de los impuestos que pagamos los mexicanos.

### 1.1.2 Costo temporal

El costo temporal se refiere al tiempo, a la duración que implica el cumplimiento de la acción<sup>33</sup>. Si bien, en un principio el proyecto de la DGTVE, enfocado a la transmisión de contenidos curriculares para combatir el rezago educativo, fue práctico, hoy a casi 50 años de su creación, a nivel social no se observan resultados.

Al contrario, de acuerdo con estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2005 el porcentaje de población que no sabía leer ni escribir fue de 8.4%, es decir, 5.7 millones de personas. En las zonas rurales, considerando poblaciones con menos de 2 mil 500 habitantes, dos de cada diez personas de 15 años y más eran analfabetas<sup>34</sup>.

El costo temporal también lo encontramos en el tiempo que cada actor o grupo de la DGTVE invierte en su trabajo.

Así mismo existe el costo energético, la energía que se gasta a nivel individual o social y el costo psicológico, desgaste de energía a nivel psíquico y emocional.

---

<sup>32</sup> Toussaint Alcaráz, Florence. *La televisión pública en México*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM y Plaza y Valdés, 2009. p. 103.

<sup>33</sup> Moles, Abraham. *Teoría de los actos*, México, Trillas, 1973. Pp. 49 y 50

<sup>34</sup> INEGI. II Censo de Población y Vivienda 2005. Base de datos en: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

### 1.1.3 Costo energético

Podemos hablar del costo energético, considerando dos tipos de acciones, las ejecutivas donde se logra la eficacia pero se requiere mayor energía y las expresivas, donde al involucrar al actor se logra gastar menos energía<sup>35</sup>.

Si bien, en la organización encontramos los dos tipos de acciones, es primordial conocer cuando una puede sustituir a la otra. Por ejemplo, es común que se inicie un proyecto con determinado jefe, pero cuando éste se va sin decir nada, o simplemente lo cambian, el equipo sigue trabajando pero al llegar otro jefe es probable que no se interese por lo que se hace, pida cambiarlo, modificarlo o desecharlo, lo cual provoca una frustración y gran gasto de energía por parte del personal operativo.

En este caso un acto expresivo, la comunicación considerada como una meta-acción, por ser la única que coordina las acciones<sup>36</sup>, para definir y compartir los objetivos y cambios de la DGTVE y no sólo tener que ajustarse a los caprichos de los altos mandos.

Es así como se logrará un ahorro temporal, energético, psicológico y económico, es decir, un menor costo generalizados y una eficiencia en la organización.

### 1.1.4 Costo psicológico

El costo psicológico en Televisión Educativa recae en los actores, esto se observa principalmente en el estrés de algunos, los conflictos de otros, ya sea, entre áreas diferentes o incluso en el mismo grupo de trabajo.

---

<sup>35</sup> Moles, Abraham. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973. P. 52

<sup>36</sup> Serrano. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001.

Se vive en una constante incertidumbre, en un año, de abril de 2009 a abril de 2010 se hizo cambio de Director General en dos ocasiones. Los dos últimos Directores duraron en promedio 10 meses, lo cual trae consigo cambio en los proyectos, en la forma de trabajar e incluso rotación de mandos medios.

La rotación tan frecuente de mandos altos y medios provoca que en cada administración nueva los intereses cambien y se deje de lado o no importe la recepción que se tiene de la Red EDUSAT. Esto ha ocurrido y ha aumentado en los últimos cinco años.

Debido al tipo de organización burócrata, la forma de trabajar, las actitudes, así como comportamientos que se observan y viven al interior, a Televisión Educativa sólo le interesa que sus empleados trabajen sin importar los intereses de éstos, ni que se cumplan los objetivos de ambos, llevando con el paso del tiempo, a una inercia difícil de accionar.

En ese sentido, aún cuando el costo generalizado es muy alto, uno de los principales es el psicológico. La DGTVE se presenta como una organización improductiva y muy costosa ya que los recursos y el tiempo invertido no dan resultados satisfactorios. Aunado a ello, subestima y abusa de la energía de sus empleados, no se compromete con ellos y provoca que ellos tampoco lo hagan.

Los empleados de TV Educativa no vislumbran las reacciones que tienen o pueden tener sus acciones dentro de la organización, esto debido a que no se les comunican los objetivos ni la importancia de su labor.

La organización se limita a considerar a sus empleados como simple mano de obra y se olvida que son personas que tienen diversas necesidades. Al actuar de esta forma, predominan los actos ejecutivos controlados y supervisados pero se carece de una comunicación estratégica que permita considerar al otro para lograr el bien común, es decir, considerar y cumplir con los objetivos de la DGTVE, pero sin dejar de lado los objetivos personales de cada empleado, para lograr un objetivo organizacional compartido.

El personal operativo de esta organización no tiene recompensa; su trabajo en ocasiones no se reconoce, los proyectos quedan en el escritorio, difícilmente logra un ascenso debido a la constante rotación de personal, no se le comunica la relevancia de su labor, éste se limita a realizar lo que le piden y la única recompensa que obtiene es la de esperar, a veces durante meses, un sueldo digno.

Retomando las reglas de acción y el papel de la recompensa, se menciona que el actor efectuará una actividad con mayor frecuencia si ésta es recompensada, existe mayor probabilidad de que vuelva a efectuarla si ha obtenido beneficios antes y mientras más valor personal tenga la acción, es más probable que la efectúe el individuo.

Por el contrario, si una acción no recibe el beneficio esperado, o si es sancionado, resulta una “frustración” proporcional a la causa y comportamiento agresivo<sup>37</sup>.

### **1.1.5 Improductividad altamente costosa**

Al describir todo lo anterior y aunado a que no cumple con su objetivo principal, se puede concluir que la DGTVE es una organización improductiva y altamente costosa.

Al no supervisar la recepción de la Red EDUSAT su problema es de índole comunicativo-informativo, es decir, aún cuando en documentos oficiales se puntualiza que la DGTVE es la encargada del sistema satelital antes mencionado, no existe algo que haga constar que lo está haciendo, de hecho, como se observó en el capítulo anterior, entre sus procedimientos no figura lo relacionado con el Departamento de Apoyo a la Red Edusat, existe pero no cumple con sus actividades.

Por alguna razón no se está considerando una de las funciones sustanciales de esta organización, no se dice o ya se olvido que se tiene que supervisar y dar mantenimiento a la señal de EDUSAT.

---

<sup>37</sup> Moles, Abraham. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973. P. 54

El problema comunicativo es mayor si se anexa la nula relación de entendimiento entre personal y directivos, los conflictos, la tensión y desgaste de sus miembros, el control autoritario y la desmotivación e insatisfacción de los sujetos.

Con lo anterior el problema se ubica en los siguientes niveles:

- Infraestructura: aún cuando la DGTVE cuenta con la tecnología para producir, transmite por satélite tecnología que impactó hace 15 años pero que hoy en día es obsoleta y difícil de manejar.
- Estructura: No cuenta con un proceso para la supervisión de la Red EDUSAT, con lo cual no puede saber si su señal se recibe y deja de lado su función principal.
- Superestructura: Al ser una organización pública que se paga con los impuestos de la ciudadanía, representa un gran costo a nivel cultural ya que no da resultados.

### *1.2 Una nueva vía*

Si bien, actuar y comunicar son la praxis de las empresas, éstas deben ser guiadas por la decisión y la estrategia<sup>38</sup>. Joan Costa presenta seis vectores para una nueva cultura empresarial ligados a la identidad e imagen corporativa que consisten en diseñar o rediseñar:

1. El proyecto de la empresa, su política y su estrategia.
2. Sus productos / servicios
3. Los procesos e instrumentos de producción y control.
4. El plan de acción, con sus fines específicos.
5. El plan de comunicación en función del plan de acción.
6. El futuro de la empresa<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999 P. 110

<sup>39</sup> Idem. P.121

El autor menciona que la coherencia interna entre los puntos anteriores, así como la manera de comunicarlos y controlar sus efectos lleva a lograr una acción eficaz, donde el *cómo* se hace y se dice es más importante que el *qué* se hace y se dice<sup>40</sup>.

En este sentido, esta vía puede ser retomada por la DGTVE para rediseñar lo que representa y su función dentro de la sociedad. No basta decir que es la única dependencia a nivel nacional, encargada de producir programas televisivos curriculares para combatir el rezago educativo, es necesario establecer filtros de calidad en sus productos y supervisión en sus diferentes procesos, tanto internos como externos, para que sus objetivos se cumplan.

Con ello, Televisión Educativa lograría ser congruente con sus objetivos y resultados, además de ser una organización eficaz que justifique su alto costo generalizado e incluso llegar a ser menos costosa.

## **2. La vieja escuela. Teoría y modelo que prevalece en la DGTVE.**

---

En el primer capítulo, a partir de la estructura y funcionamiento, se describieron las características principales de la DGTVE, lo que servirá para enmarcarla en un modelo de comportamiento organizacional, desde lo administrativo y lo comunicativo.

La DGTVE se ubica en la Teoría clásica de la administración debido a su énfasis en la tarea, es decir, en la función y la estructura.

En esta organización se observa una jerarquía vertical descendente, existe un control regido por normas, reglas y estándares de operación precisos. La comunicación se considera como un instrumento de control, de ahí que se ubique en el modelo funcionalista.

A continuación se describen algunas características de la Teoría clásica y del modelo comunicativos funcionalista que se asemeja con lo que es y se vive en Televisión Educativa.

---

<sup>40</sup> Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999 P. 122

## 2.1 Teoría Clásica

En la escuela clásica encontramos a teóricos como: Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber. Este último planteó la teoría de la burocracia basada en los siguientes puntos:

- Jerarquía de autoridad definida.
- Normas, reglas y estándares de operación precisos.
- Deberes y derechos específicos para cada empleado.
- Injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Trato impersonal y formal entre funcionarios y empleados<sup>41</sup>.

Lo anterior se ve reflejado en la DGTVE de la siguiente forma:

- Se cuenta con un organigrama piramidal donde claramente se especifican los niveles.
- El personal operativo tiene que checar su entrada y salida, no proporcionar información a otras áreas y trabaja como se le pide sin objeción.
- En pocas ocasiones se le informa sobre asuntos relacionados con la organización.
- Varios procesos de trabajo están acompañados de solicitudes, oficios y de más trámites que sólo retrasan el trabajo, pero que son necesarios para llevar el control.
- Existe una enorme distancia entre la mayoría de los Directivos y el personal operativo.

Si bien lo anterior no se especifica en ningún documento, sí es lo que se vive y se puede apreciar dentro de la organización.

---

<sup>41</sup> Martínez de Velasco, Alberto, citado en Fernández de Collado. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, 2da. Edición. México Pp. 20-23

Aún cuando la precisión y especificación del trabajo permitieron, en su momento, asegurar las metas de la organización, en la actualidad seguir este modelo trae consigo un excesivo formalismo, frialdad y papeleo que hace que la burocracia se relacione con organizaciones que se distinguen por su ineficiencia<sup>42</sup>, tal es el caso de la DGTVE.

A su vez, Taylor estableció “Los principios de la administración científica” basados en optimizar el desempeño a partir de dividir las tareas en mentales y manuales, es decir, los que planean y ejecutan. Cooperando se lograría una adecuada integración de funciones<sup>43</sup>.

Buscaba incrementar la productividad y hacía énfasis en que el empleado sólo podía ser motivado por incentivos económicos y de acuerdo a su eficacia<sup>44</sup>.

En la DGTVE existe una diferencia muy marcada entre los altos mandos (los que planean) y el personal (los que ejecutan), sin embargo, más que una cooperación, sólo se dan las órdenes y se tienen que acatar. La mayoría de los Directivos restan importancia al personal operativo, lo cual hace que difícilmente se puede entablar un diálogo.

En esta organización es más importante la cantidad que la calidad y el empleado únicamente recibe por su trabajo un sueldo más o menos digno, no existe ningún tipo de motivación o reconocimiento laboral.

Actualmente el personal que llega a trabajar está más preparado, sus motivaciones no necesariamente son económicas, pretende sobresalir y ser reconocido, lo cual difícilmente ocurre en la DGTVE.

Finalmente Henri Fayol puntualiza que la administración es fundamental para lograr el trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> Martínez de Velasco, Alberto, citado en Fernández de Collado. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, 2da. Edición. México Pp. 20-23

<sup>43</sup> Idem.

<sup>44</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Versión MIMEO inédito. FES Acatlán. UNAM. Disponible en versión digital

<sup>45</sup> Martínez de Velasco, Alberto, citado en Fernández de Collado. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, 2da. Edición. México Pp. 20-23

Estos tres autores de la Teoría Clásica se enfocan en aspectos estructurales, jerárquicos y de autoridad, pero dejan de lado al elemento humano.

Si no existe interés por el personal, difícilmente se puede interactuar, lo cual hace pensar en el tipo de comunicación que se da al interior de Televisión Educativa, una comunicación vertical-descendente basada en el control y el poder.

Después de caracterizar el tipo de escuela administrativa que predomina, ahora se hablará del modelo comunicativo que se presenta en la DGTVE.

## *2.2 Modelo funcionalista*

Para el funcionalismo, la comunicación es vista como un instrumento de control. Es un modelo centrado en la intención del emisor, el cual no puede ser cuestionado<sup>46</sup>. Difícilmente se pueden cuestionar las decisiones de algún Directivo de la DGTVE, por el contrario, parece existir un cierto grado de miedo que impera entre los empleados.

Al retomar los planteamientos de la Escuela Clásica y del modelo comunicativo funcionalista se observa un modelo centralizado, unidireccional e impersonal. La primera, como ya se mencionó, no considera al trabajador, mientras que el segundo excluye y limita al receptor<sup>47</sup>.

Lo anterior provoca al interior de la DGTVE un clima de incertidumbre, inseguridad y malentendidos, que se ve reflejado en el incumplimiento de sus objetivos.

---

<sup>46</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Versión MIMEO inédito. FES Acatlán. UNAM. Disponible en versión digital

<sup>47</sup> Idem

### *2.3 Una nueva mirada*

Es así como en la DGTVE hace falta un cambio de paradigma, ver a la comunicación no como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr un fin, para comprender las relaciones internas que se dan, ya que éstas contribuyen a que “la organización sea como es, un lugar de desencuentros y desgastes, que siempre pueden ser de otra forma”<sup>48</sup>.

Hoy día una organización como la DGTVE está enmarcada en un modelo administrativo clásico y un modelo comunicativo funcional que imperó a principios del siglo pasado. Ahora se debe pensar en la organización, no como una máquina, sino como “un ser vivo, un constructo humano, con significados, hechos y eventos ambiguos”<sup>49</sup>.

Es así como “la comunicación se constituye como herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere”<sup>50</sup>.

Actualmente, un nuevo paradigma se inserta en las organizaciones, la Internet, “un nuevo modo de producir, comunicar, gestionar y vivir”<sup>51</sup>

### *2.4 De lo analógico a lo digital*

La tecnología avanza y para sobrevivir las organizaciones se deben adaptar a su entorno, buscar nuevas formas de estar presente y ser competitivas.

Televisión Educativa cuenta con TV en línea, que se presenta en su página de Internet, sin embargo, descuida su espacio en la web, raramente llega a actualizar su información o a presentar cosas nuevas.

---

<sup>48</sup> Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001. pp.21-55.

<sup>49</sup> Valle, Mónica. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. en Razón y palabra, revista electrónica, número 32.

<sup>50</sup> Idem.

<sup>51</sup> Castells, Manuel. La era de la información. Vol. 1, La sociedad red. México, Siglo XXI, 2000.

Es contradictorio que aún cuando habla de vanguardia e innovación, no tenga acceso a blogs, FaceBoock o demás redes sociales, de hecho existe una restricción de muchas páginas electrónicas, que la imposibilitan para conocer lo que se hace en otros lugares o en otras televisoras.

Dentro de las incoherencias que se presentan en la organización, encontramos dos principales:

En el canal YouTube se subió un video sobre la historia de la DGTVE, sin embargo, en ninguna computadora de la organización se puede abrir la página de este sitio.

La DGTVE es parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) federal, a pesar de ello, en la página web de ésta última no existe vínculo alguno con la primera, con lo cual se entrevé la poca importancia que tiene Televisión Educativa para el gobierno.

Internamente, la organización cuenta con la infraestructura para producir, pero hacia el exterior también debería pensar en cómo cumplir con su objetivo; una opción puede ser el cambio de tecnología. Considerar, junto con la SEP y el Gobierno Federal, la instalación de computadoras en las escuelas que se requiera.

Implica un gasto, sí, pero la instalación, en su momento, de antenas, decodificadores, televisores y de más aparatos para la recepción de la señal EDUSAT también implicó un costo que en su momento funcionó. Ahora debe optar por ser efectiva más que económica, cumplir con su objetivo y con una de las prioridades del país: la educación.

### 3. Actores: El Soporte

---

En la DGTVE encontramos actores, sujetos que se relacionan formando grupos, que a su vez también interactúan con otros grupos produciendo una organización.

Los actores son sujetos concretos que tienen cierta edad, un género y un hábitat determinado, tienen ciertas percepciones, motivaciones que expresan valores, actitudes, habilidades e intereses.

“Los actores juegan un papel, es decir, tienen un patrón conductual esperado, que se atribuye a alguien que ocupa una determinada posición estatus en la sociedad”<sup>52</sup>.

Los miembros son indispensables, el soporte de la DGTVE, ellos realizan las tareas encomendadas y desempeñan sus roles, lo cual permite alcanzar los objetivos y metas de la organización.

#### *3.1 Identidades que se reflejan*

De las aproximadamente mil personas que laboran en la DGTVE, encontramos actores cuyas edades oscilan entre los 20 y 60 años. Dependiendo del Área predomina algún género, por ejemplo, en el Departamento de Apoyo pedagógico, Calificación y Programación existen más mujeres, mientras que en la Dirección de Ingeniería e Informática se observan más hombres. El Director General es hombre.

El estado civil del personal no necesariamente está relacionado con su edad, ya que personas muy jóvenes están casadas y por el contrario personas mayores no lo están y viceversa.

Entre ellos la persona con mayor antigüedad tiene 35 años trabajando y el de menor tiene dos meses.

---

<sup>52</sup> Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicación, 2001. Pp.21-55.

Sobre la correlación entre las variables edad y rendimiento, según Robbins, “A mayor edad, menor rendimiento”, esto no necesariamente aplica en la DGTVE, ya que debido a las diferentes áreas, actividades y características de las personas, encontramos empleados que aún siendo jóvenes, entre 20 y 35 años, su rendimiento no es el esperado y actores de 40 años en adelante, cumplen con sus actividades al 100%.

El rendimiento de los actores de la DGTVE está más vinculado con su adscripción, forma de ser y jefe directo.

Existe personal que sólo se limita a cumplir un horario, existen actores que por sus actividades no siempre tienen que hacer, lo cual baja su rendimiento.

La rotación que se da en la DGTVE es igual para ambos sexos. En la organización existe una cantidad importante de mujeres que son madres, sin embargo, esto no les impide cumplir con su horario y actividades.

En relación al estado civil, si bien, no existe una diferencia que se marque a la hora de realizar determinada actividad, el tema de conversación entre personas casadas y no, si varía, debido a los intereses y responsabilidades de cada uno.

Las personas de mayor antigüedad en la DGTVE es el personal de base, aunque dicho rubro no necesariamente está relacionado con la productividad, el ausentismo, la rotación o la satisfacción.

Si hablamos de habilidades, en la organización son necesarias tanto las intelectuales como las físicas, dependiendo del área. Por ejemplo en la Dirección de producción, se necesita de personal con ambas habilidades, intelectuales para lo referente a los proyectos y físicas para personal del staff: camarógrafos, iluminación, unidades móviles y equipos portátiles.

### *3.2 Roles e identificación*

Si bien, es importante identificar los roles y papeles de los miembros para cumplir con los objetivos y de ahí el perfil del puesto, en la DGTVE no existe una selección de personal como tal, ya que la gente que llega, en su mayoría, es por recomendación y no por sus habilidades.

De acuerdo con Robbins, “el buen funcionamiento de la organización depende, en gran medida, a la forma en que el personal es seleccionado, dirigido, organizado y preparado”.

En Televisión Educativa el personal no pasa por una selección, una vez que entra, no se le proporciona ningún manual para explicarle la actividad a realizar y mucho menos algún tipo de información para que conozca sobre la organización.

Algunos jefes encasillan al empleado a partir de la primera impresión que tienen de ellos, a partir de su físico, de su formación o por ser recomendado y dejan de lado la experiencia y habilidades del actor.

Se debe considerar que el comportamiento del trabajador es el resultado de su personalidad y experiencia. Al ingresar a la organización el individuo tiene ciertas actitudes y una personalidad, ésta última permite explicar y predecir el comportamiento, sin embargo, el clima laboral puede provocar otros comportamientos.

Stephen Robbins define la personalidad como la suma total de las formas en que los individuos reaccionan ante los otros e interactúan con ellos<sup>53</sup>. La personalidad está determinada por la herencia, el ambiente y el contexto, es la suma del temperamento y el carácter.

En ese sentido, es importante conocer y comprender las personalidades de los miembros de un grupo para poder conformar un equipo de trabajo completo, que hasta cierto punto, se complementa y no se contraponga para alcanzar los fines propuestos.

---

<sup>53</sup> Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999.

En este capítulo pudo haberse realizado un test de personalidad, sin embargo, la DGTVE se abordó desde una visión general, es decir, se consideró y habló de todo el personal de la organización por la importancia que representa para alcanzar el objetivo general.

Y debido a que en esta etapa aún no se tenían determinados los actores representativos de cada grupo, no se recurrió al test.

No obstante, los actores tienen objetivos personales y objetivos dentro de la organización, que responden o no a los de esta última. En esa medida, necesitan de cierta motivación, un impulso o deseo de alcanzar algo que se valora.

Al retomar la pirámide de las necesidades de A. Maslow, en la base se encuentran las necesidades básicas-externas y en la parte superior las necesidades internas.

Debido al clima laboral que se vive en Televisión Educativa, al énfasis que se pone en la cantidad de trabajo, más que en la calidad, y al poco interés por el empleado, se puede decir que el personal sólo permanece por la motivación económica.

Esto último resulta absurdo cuando se observa que el pago que se da al personal de servicios profesionales, se presenta de la siguiente manera: el primer pago del año se deposita hasta el tercer o cuarto mes y los siguientes depósitos cada mes, es decir, el personal de la DGTVE no recibe pagos quincenales.

En este caso habría que preguntarse, ¿por qué los empleados *soportan* las condiciones que se dan en la organización, si la necesidad económica, básica, no se cubre a tiempo?

Lo anterior nos remite a las condiciones laborales que se viven en el país y al índice de desempleo, por lo cual, para muchos es mejor tener un trabajo, que aunque no cumpla con las propias expectativas, por lo menos, resulte en una remuneración económica.

Estos actores, más que de una superación profesional, dependen de la organización para ganarse la vida, lo cual causa una frustración, pues los profesionistas actuales cuentan con una lista más amplia de necesidades, deseos y demandas, esperan mucho más del trabajo que sus padres o abuelos<sup>54</sup>.

#### 4. Grupos: la unión que da permanencia

---

Cuando los diferentes actores se unen conforman grupos. El grupo es el lugar donde se realiza la vida organizacional: instancia donde las personas con-viven, donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado<sup>55</sup>.

Los integrantes de un grupo comparten normas, es decir, patrones de comportamiento, así mismo, un estatus que implica posición dentro del grupo.

Dentro de las organizaciones encontramos grupos formales, aquellos que tienen un objetivo externo al grupo, es decir, diferente al impuesto por la organización que se basa en el trabajo y en el cumplimiento de las funciones, las necesidades que se cubren son de tipo laboral y su compromiso no va más allá del rol que tienen asignado.

Los grupos formales de la DGTVE, en primera instancia, se encuentran divididos, a partir de las cinco Direcciones de Área y de sus respectivos departamentos.

En segundo lugar, de acuerdo a la adscripción, se puede hablar de tres grupos principales:

- *Servicios profesionales de carrera*: personas que concursan por una plaza, ésta puede ser, jefatura de un Departamento, Subdirección ó Dirección de Área. Son personas autorizadas en la organización.

---

<sup>54</sup> D'Aprix, Roger. El cuidado y la alimentación de los cocodrilos. Limusa. Noriega editores, 1998

<sup>55</sup> Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997

- *Personal de confianza:* personas que si bien no cuentan con una plaza, por su experiencia o confianza de un Directivo, ocupan un puesto de Jefatura, Subdirección, Dirección de Área o la propia Dirección General. Dicho personal percibe un sueldo acorde con el puesto, pero en cualquier momento puede ser sustituido.

Los dos grupos anteriores se clasifican como grupo de mando, ya que están en función de lo requerido por el organigrama.

- *Personal de plaza federal:* personas que se encuentran afiliadas al sindicato y como tal cuentan con derechos y obligaciones estipuladas, entre ellas: un horario fijo, horas extras, días de asueto, vacaciones, prestaciones, entre otras. Este grupo se clasifica como de interés, ya que responde a ciertas necesidades de la organización.
- *Servicios profesionales:* también llamados *free lance*, la mayor parte del personal de la DGTVE está bajo este régimen, no tienen horario fijo, deben contar con disposición en todo momento, su contratación es anual, no cuentan con vacaciones o algún tipo de prestación.

Si bien, el sueldo que perciben es mayor al de plaza federal, éste no se da periódicamente ya que depende de la Dirección. Este grupo es de tarea ya que se enfoca al trabajo en específico.

Además de los grupos formales, existen los grupos informales, es decir, los que se unen y reúnen no importando la adscripción o el puesto, sino los intereses, compatibilidades y gustos.

Es así como en la DGTVE se encuentran grupos primarios, es decir, aquellos que se forman para satisfacer necesidades especialmente afectivas. Estos grupos son clasificados como amistosos, su función es hacer sentir a las personas que son parte de una comunidad.

Si hablamos de liderazgo, en Televisión Educativa predomina a nivel formal el grupo autoritario, se cuenta con un liderazgo muy fuerte y un sistema de roles definido, donde se acepta lo que el líder dice.

Ejemplo de lo anterior es: en los diversos proyectos, el empleado debe seguir la línea que marca el jefe, aún cuando considere que no es el mejor camino, ya que tampoco los Directivos se prestan al diálogo.

En estos grupos, las pautas de comunicación, según Alex Bavelas, se dan en forma de rueda, es decir, el líder al centro y los actores en la periferia. Al existir un líder definido, menos errático, sus miembros demuestran mayor insatisfacción.

Estos son algunos de los postulados que comenzaron a ver al sujeto y sus necesidades como parte importante para el cumplimiento de objetivos en la organización.

En la actualidad, organizaciones como la DGTVE siguen viendo al actor y a los grupos como simple mano de obra. En este sentido aún cuando los empleados quisieran participar, por el ambiente que impera sólo se limitan a recibir órdenes.

El hecho de que no exista supervisión de la Red EDUSAT no tiene que ver directamente con los empleados, sino con las políticas y prioridades que establece la organización desde sus directivos.

## 5. AUDICOM ¿Se comunican?

---

Partiendo de que en la DGTVE no existe supervisión de la Red EDUSAT, se detectó que hay un problema de índole comunicativo-informativo. En documentos oficiales se le atribuye a Televisión Educativa lo referente a EDUSAT, incluso la recepción, sin embargo, no existe algo que haga constar que lo está haciendo.

Lo anterior rompe con el objetivo principal de la DGTVE, llegar a las personas con mayor rezago educativo que se encuentran en las zonas más apartadas del país. Es así como el problema que se menciona, permea el trabajo de toda la organización.

Retomando a Luhman, “comunicarse es una vía para disminuir malentendidos”<sup>56</sup> y en el trabajo dentro de las organizaciones esto es un vivo ejemplo. La calidad con que realizamos una tarea se relaciona con nuestra disposición a poner en común y complementar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo; por esto es fundamental saber comunicarnos.

Por ello, en un intento por presentar un panorama de lo que se vive en la DGTVE, se aplicó la técnica de Auditoría Comunicativa (AUDICOM), para lo cual se retomó una encuesta, instrumento indispensable para conocer el comportamiento de ciertos grupos<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997

<sup>57</sup> López Romo, Heriberto. La metodología de encuesta. En Técnicas de investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. Pp 33-63

### 5.1 La encuesta

La encuesta tenía que ser aplicada a una muestra representativa del universo de la organización, sin embargo, por los costos y tiempos, se decidió considerar un subuniverso, es decir un estrato de la población de estudio<sup>58</sup>.

Para definir el subuniverso se recurrió a las áreas que intervienen en el proceso de programación y transmisión de la Red EDUSAT:

Programación	9 personas
Digitalización	15 personas
Calificación	14 personas
Continuidad	6 personas
Master	5 personas

De tal modo que el subuniverso resultó de 49 personas, al sacar la muestra mediante la fórmula estadística<sup>59</sup> el resultado fue de 44 personas a las que se les aplicó la encuesta de forma personal.

La encuesta se utilizó para diagnosticar el clima comunicativo de la DGTVE, considerando la medida de discrepancia, también conocida como percepción de o aceptación de la comunicación, que enfoca lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben<sup>60</sup>.

Se utilizaron dos cuestionarios iguales, en uno el empleado registro sus opiniones sobre los canales de comunicación, en el otro se pidió a los jefes, predijeran cómo responderían sus subordinados y así poder comparar las respuestas.

---

<sup>58</sup> López Romo, Heriberto. La metodología de encuesta. En Técnicas de investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. Pp 33-63

<sup>59</sup> Idem.

<sup>60</sup> Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII

La encuesta también se aplicó a los jefes de las áreas antes mencionadas. En total fueron tres: La subdirectora de Desarrollo Audiovisual, la jefa directa de Programación y el jefe directo de Digitalización.

El instrumento que se aplicó está diseñado y aprobado para conocer el clima comunicativo que hay en una organización. A continuación se presenta el cuestionario que se utilizó para realizar dicho registro.

## ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

### **Instrucciones:**

*A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la organización. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:*

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

*Por ejemplo, si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:*

**La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta**

1	<del>2</del>	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

*No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.*

*A continuación el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y los comentarios adicionales que considere atrás de la hoja.*

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la organización es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

2. Esta organización deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de empleo de la organización.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

4. La mejor manera de comunicación entre Dirección y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

5. La Dirección debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

8. La organización debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y Dirección.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

9. La Dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

11. Cuando la Dirección informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la organización.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

14. Es obligación del jefe solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la organización.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

17. La Dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la organización.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

24. La Dirección debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la organización, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la organización.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la organización de la cual forman parte.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

31. Esta organización tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la organización para obtener ganancias y utilidades.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

33. La difusión informativa y noticiosa en la organización es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la organización.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la organización.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

## 5.2 Comparación y Resultados

La evaluación de los resultados implicó la comparación de las respuestas dadas por los empleados y los supervisores, las discrepancias más notorias reflejaron las áreas en las que hay problemas de comunicación.

Para ello se siguieron los pasos descritos por Timm Paul en Diagnóstico de la Comunicación en la Organización<sup>61</sup> y los resultados se presentan en una tabla de evaluación.

1°. Se sacó un promedio de las respuestas obtenidas por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Columna 1.

2°. Se hizo lo mismo con las respuestas de los directivos. Columna 2.

3°. Se calculó el grado de error o diferencia, de la siguiente manera:

- a) Se sustrajo el promedio del supervisor del porcentaje obtenido por los subordinados y el resultado se anotó en la columna 3 señalando si se trataba de un valor positivo o negativo (+ ó -).
- b) Se asignó un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia fue positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación:

Columna 3 Diferencia	Columna 4 Unidad de error asignada
de 00 a .99	0
de 1 a 1.99	1
de 2 a 2.99	2
de 3 a 3.99	3
de 4 a 4.99	4

- c) Se compararon las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia fuera mayor de 2, se sumó uno a la unidad de error y se colocó el resultado en la columna 5.

---

<sup>61</sup> Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII

d) Se sumaron los números de las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del jefe y se anotó el resultado en la columna 6.

Si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 o más señala un problema de comunicación grave.

#### EVALUACIÓN DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

La siguiente tabla sirve para evaluar los resultados y establecer las opiniones diferenciales entre empleados y supervisores.

No. de afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la Escala	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error Adicional	Promedio de error del supervisor
1	4,70454545	5,33333333	0,62878788	0	1	1
2	5,63636364	6	0,36363636	0	1	1
3	5,75	5,66666667	-0,08333333	0	1	1
4	3,81818182	3,66666667	-0,15151515	0	1	1
5	4,02272727	3,66666667	-0,35606061	0	1	1
6	5,95454545	5	-0,95454545	0	1	1
7	5,93181818	5	-0,93181818	0	1	1
8	5,97727273	5,66666667	-0,31060606	0	1	1
9	5,93181818	6	0,06818182	0	1	1
10	5,86363636	5,66666667	-0,1969697	0	1	1
11	5,70454545	5,66666667	-0,03787879	0	1	1
12	5,65909091	6	0,34090909	0	1	1
<b>13</b>	<b>4,97727273</b>	<b>3,33333333</b>	<b>-1,64393939</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
14	6	6	0	0	1	1
15	5,63636364	5,33333333	-0,3030303	0	1	1
16	5,54545455	5,66666667	0,12121212	0	1	1
17	5,45454545	5,33333333	-0,12121212	0	1	1
18	5,5	4,66666667	-0,83333333	0	1	1
19	5,56818182	5,66666667	0,09848485	0	1	1
20	5,36363636	6	0,63636364	0	1	1
21	5,36363636	5,66666667	0,3030303	0	1	1
22	6,25	5,33333333	-0,91666667	0	1	1
23	5,77272727	5,66666667	-0,10606061	0	1	1
24	5,13636364	5,66666667	0,53030303	0	1	1
25	5,25	6	0,75	0	1	1
26	5,65909091	5	-0,65909091	0	1	1
27	5,65909091	6	0,34090909	0	1	1
<b>28</b>	<b>4,27272727</b>	<b>5,66666667</b>	<b>1,39393939</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
29	5,52272727	6	0,47727273	0	1	1
30	5,31818182	5,66666667	0,34848485	0	1	1
31	5,61363636	5,66666667	0,0530303	0	1	1
32	4,45454545	5	0,54545455	0	1	1
33	5,5	5,33333333	-0,16666667	0	1	1
34	5,81818182	5,66666667	-0,15151515	0	1	1
35	5,97727273	5,66666667	-0,31060606	0	1	1

Con base en la discrepancia que se obtuvo de la auditoría comunicativa, se encontró una marcada diferencia en las siguientes preguntas:

**13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la organización.**

Ante ello, se puede observar que a la mayoría de los actores a quienes se les aplicó la encuesta están de acuerdo y esperan obtener mayor información sobre los aspectos económicos-financieros de la DGTVE, en tanto que los jefes no lo consideran pertinente.

En ese sentido, se puede interpretar que una de las prioridades de quienes conforman la DGTVE es lo referente a sus necesidades económicas, lo cual implica que puedan dejar de lado la calidad y eficacia de su trabajo, incluso los objetivos principales de la DGTVE.

Es decir, en tanto estén cubiertas las necesidades básicas de dinero no importa lo que se haga o cómo se haga.

En tanto, los jefes no creen que los actores estén interesados en cuestiones financieras sino en otro tipo de aspectos.

**28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?**

Por otra parte, los jefes tienen la percepción de que sus empleados pueden sentirse libres de tomar la responsabilidad de la oficina, sin embargo, los actores no están del todo de acuerdo con el enunciado.

De lo anterior, podemos deducir que los empleados al no estar motivados, no se sienten capaces de tomar la responsabilidad en el trabajo, prefieren recibir órdenes, cumplirlas y en esa medida recibir una gratificación económica. Incluso pueden pensar que esa es una responsabilidad que corresponde a los jefes.

Con base en los resultados obtenidos en el resto de las preguntas, tanto empleados como jefes están de acuerdo en que debe existir un flujo de comunicación mutua entre ambos.

Sin embargo, aunque los jefes de la DGTVE saben o intuyen lo que su personal necesita o requiere, debido al modelo coercitivo que impera en la organización, los flujos de comunicación, de empleado a jefe y de jefe a empleado no se dan.

En la actualidad diversas organizaciones, como la DGTVE, no son eficaces, debido al modelo funcionalista y a la teoría clásica que sigue predominando en su interior.

De seguir así y no buscar una vía para reinventarse, Televisión Educativa no podrá lograr sus objetivos y estaremos frente a una organización que ya no funciona para lo que fue creada.

En ese sentido, lo que hace falta es considerar a la comunicación como parte estratégica y sustancial, no como simple instrumento de mando.

La DGTVE debe entender que la comunicación es vital, sirve para aclarar malentendidos, propicia la negociación para solucionar conflictos, reduce la incertidumbre, busca la efectividad en las organizaciones, considerando a las personas que ahí laboran y pretendiendo un modelo horizontal-flexible que permita el entendimiento.

Sin duda, la comunicación en Televisión Educativa falla y esto se ve reflejado en la falta de calidad en sus producciones y en lo altamente costosa e improductiva que es.

Hace falta que a través de la comunicación, la DGTVE unifique a sus grupos, los motive, promueva su identidad y objetivos para conseguir una responsabilidad colectiva.

Durante años la DGTVE ha argumentado que es una dependencia que combate el rezago educativo, sin embargo, en el entorno no se reflejan los resultados, se sigue hablando de altos índices de analfabetismo. Por lo cual su discurso se encuentra en duda, es más ideal que real.

Televisión Educativa mantiene una estructura de mando, disciplina y no cuenta con flujos de información efectivos.

La Dirección General se encuentra en el último piso y al fondo, alfombrada, con recepcionista, es decir aislada de todo lo que acontece, mientras que el departamento de Recursos Humanos se localiza en la planta baja.

Es así como se observa, también, su estructura piramidal, la cual en estos tiempos ya no funciona, no se puede seguir dando órdenes y esperar a que sean cumplidas, es necesario considerar a los empleados, informar sobre las acciones y el resultado de estas. Debe ser una organización estratégica no antigua y coercitiva.

Y sobre todo, necesita escuchar, reconocer, informar y ayudar a sus empleados, sólo en esa medida logrará que ellos también se comprometan con la organización y sus objetivos.

En el siguiente capítulo se utiliza la entrevista cualitativa para conocer y profundizar en las representaciones que tienen los actores de la DGTVE, ya que esto permite dar sentido y crear una cultura organizacional.

## Capítulo 3

---

Representaciones que  
interactúan para dar sentido y  
crear a la DGTVE.

En el capítulo anterior se expuso que en la Dirección General de Televisión Educativa (DGTVE) predomina un modelo funcionalista y una visión clásica, factores que provocan que sea una organización ineficaz. Esto se ve reflejado en la baja calidad de sus producciones y en lo altamente costosa e improductiva que es.

Hace falta que a través de la comunicación la DGTVE unifique a sus grupos, los motive, promueva su identidad y objetivos para conseguir una responsabilidad colectiva.

Para lograr lo anterior, se deben conocer los grupos que habitan en TV Educativa, conocer sus percepciones, intereses y motivaciones, para poder tener un acercamiento a ellos, conocer la posición que tienen dentro de la organización, sus necesidades así como diferencias ya que a partir de ello y de una intervención comunicativa se podrá llegar a un acuerdo donde no sólo gane la organización sino también sus actores.

En este capítulo se profundiza en ese mundo subjetivo del actor, se utiliza la entrevista como herramienta cualitativa, la cual permite conocer las representaciones de los actores y grupos que habitan en la DGTVE.

Posteriormente, se da una propuesta general que muestra las diferentes posiciones de los grupos y las posibles vías de solución desde la perspectiva comunicativa.

## **1. Conflictos que entorpecen el desempeño de la DGTVE y que implican un gran costo**

---

En los capítulos anteriores se mostró que en la DGTVE existen diversos problemas, sin embargo, uno de los principales es que la transmisión por la RED Edusat no se supervisa y además se encuentra a la baja.

En este sentido, TV Educativa debe rediseñar lo que representa y su función dentro de la sociedad. No basta decir que es la única dependencia a nivel nacional, encargada de producir programas televisivos curriculares para combatir el rezago educativo, es necesario establecer filtros de calidad en sus productos y supervisión en sus diferentes procesos, tanto internos como externos, para que sus objetivos se cumplan.

Como se diagnosticó en el capítulo 2, la DGTVE presenta un gran costo generalizado, en específico costo psicológico para sus empleados y en general costo económico ya que es una dependencia del gobierno que se paga con los impuestos y no está dando resultados.

## 2. Actores

---

Para rediseñarse TV Educativa debe considerar a los actores que en ella laboran, ya que los grupos de personas son la unión que da permanencia a la organización.

Desde el capítulo 2, se consideran cuatro grupos principales dentro de la DGTVE, esto de acuerdo a la adscripción. Se retomaron estos grupos para hablar de una forma más general de quienes laboran dentro de la organización, ya que desde el capítulo 1, se señala que existen mil empleados.

Se destaca que en la presente investigación se retoma de manera general la DGTVE, por lo cual no se particularizó en un área definida, sino de acuerdo al desarrollo que se fue dando, de ahí que los grupos no sean totalmente formales o informales, sino una mezcla, lo cual permite una visión más amplia de lo que es y se vive al interior de Televisión Educativa.

Si bien como grupos formales la DGTVE define dos: los de estructura, donde se encuentra el personal de base y los funcionarios y como segundo grupo los eventuales, es decir, los que se conocen como freelance.

En el módulo pasado se identificaron cuatro grupos:

- *Servicios profesionales de carrera:* personas certificadas en la organización, serían los funcionarios que pertenecen al estamento de estructura.
- *Personal de confianza:* personas que gracias a su amistad con el Director, ocupan puestos de Directivos, por lo cual también serían funcionarios de estructura, sin embargo, al no ser certificados en cualquier momento pueden ser sustituidos.

Estos grupos son de estructura, ya que están en función de lo requerido por el organigrama.

- *Personal sindicalizado*: es personal de plaza federal que se encuentra afiliado al sindicato, aunque también es personal de estructura.
- *Free lance*: también llamados servicios profesionales o eventuales, se mencionó que la mayor parte del personal de la DGTVE está bajo este régimen.

Este grupo es de tarea ya que se enfoca al trabajo en específico.

Estos grupos son los que dan vida a la DGTVE y hacen que se cumplan o no sus objetivos, sin embargo, en ocasiones se encuentran limitados a lo que se les pide y frustrados cuando los proyectos en los que intervienen no se reconocen, no se ven concluidos o simplemente su capacidad intelectual queda de lado y su trabajo se minimiza a lo mecánico y burocrático.

Como se diagnosticó en el capítulo 2, se percibe que la organización no considera a sus empleados, mismos que le dan vida y la soportan en ambos sentidos.

De ahí la importancia, en este capítulo, de conocer las representaciones que tiene los actores de la DGTVE, cómo viven a la organización desde su posición, cómo ven la posición de los demás y cuáles son sus necesidades.

### 3. Hacia una complejidad organizacional

---

Los grupos dentro de la DGTVE están conformados por actores que se comunican, se relacionan entre dos o más e interactúan a partir del intercambio de información.

El concepto de información está ligado a la noción de orden, es decir lo informado es lo ordenado. Para esta investigación la información es vista como el principio de orden que rige a la organización de cualquier sistema y permite conocer su comportamiento<sup>62</sup>.

El comportamiento es el conjunto de acciones que realizan los actores dentro de la DGTVE para lograr fines o para satisfacer necesidades, es lo que hacen para mantenerse vivos y funcionando<sup>63</sup>.

En ese sentido, la comunicación es una alternativa de comportamiento donde los participantes intercambian y comparten información, lo cual permite compartir los datos sobre el entorno, en este caso su lugar de trabajo<sup>64</sup>. Los datos son un constructo intelectual que evoca algún aspecto de la realidad<sup>65</sup>.

Es así como la comunicación es constructora de la realidad, ya que simplemente lo que no se comunica no existe.

Se entiende como realidad aquello que está compuesto por todo lo que pueda ser nombrado o designado, exista o no, sea posible o no, probable o no; si pertenece al mundo de las cosas y objetos materiales, como si pertenece a las relaciones o a los sentimientos, sensaciones, ideas, proyectos e intereses. Por lo tanto la realidad humana se conforma por el plano de hacer y el plano de los pareceres o representaciones<sup>66</sup>.

---

<sup>62</sup> Revilla Basurto, Mario A. Comunicación: Información y Representaciones, Colectivo Comunicación 2009, p.27.

<sup>63</sup> Idem P. 11.

<sup>64</sup> Idem P. 28.

<sup>65</sup> Idem P. 37.

<sup>66</sup> Idem Pp. 43-62

En el capítulo 1 se presentó lo que dice la DGTVE de sí misma, esto desde el discurso institucional, ahora, para tener un mayor acercamiento y conocer la realidad que se vive en la organización, se recurrirá a las representaciones de quienes en ella actúan.

Las representaciones son condensados de información que pasan a ser ideas sobre el mundo, surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad.

Con las representaciones de los actores de TV Educativa se determinará la manera en cómo la ven, interpretan y valoran, así como lo que en ella acontece. Lo anterior debido a que dichas representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual<sup>67</sup>.

De tal modo, las representaciones son un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad que se vive dentro de la DGTVE, así mismo, son fundamentales para lograr el entendimiento y la comprensión, ya que interpretan la realidad de la organización<sup>68</sup>.

Al hablar de complejidad dentro de la organización, nos referimos a aquel sistema en el que sus elementos sostienen una gran variedad de relaciones entre ellos. Los actores de TV Educativa se comunican para satisfacer necesidades básicas, alimento, refugio, vestido, etc., pero también requieren satisfacer demandas afectivas, cognitivas, a la vez que organizativas, cohesionadoras y de identidad<sup>69</sup>.

Por ello, la mejor manera de afrontar la complejidad es con información, de ahí la importancia de poder compartirla, de comunicarla<sup>70</sup>. Una organización es buena no en sí misma, sino por lo que dice su gente, los actores que en ella confluyen.

---

<sup>67</sup> Revilla Basurto, Mario A. Comunicación: Información y Representaciones, Colectivo Comunicación 2009. Pp. 4-39

<sup>68</sup> Idem. Pp. 44-73

<sup>69</sup> Idem P.12

<sup>70</sup> Idem. P.29

La fenomenología plantea que se conocen los fenómenos a partir de las representaciones, es decir, la realidad es un acuerdo colectivo, uno mismo la construye, no está determinada y en ese sentido no hay conocimiento de ella sin subjetividad.

Para hablar de la subjetividad del actor, de cómo crea-recrea su mundo y de la comunicación en tal proceso, se retoman los tres mundos de J. Habermas<sup>71</sup>.

Mundo dramático: Se encuentra en primer lugar debido a su cercanía con el actor. Es la frontera entre su mundo interior, íntimo y personal frente al mundo exterior, sólo él tiene acceso privilegiado, los demás conocen del actor, lo que él les permite. Es el mundo subjetivo donde radica su consciencia, racionalidad y emotividad<sup>72</sup>.

El autor menciona que a este mundo le corresponde una acción dramática, el actor se presenta frente al mundo, busca ser entendido y comprendido por el otro, es emotiva porque busca hacer sentir al otro.

Mundo normado: Es el mundo donde el actor se encuentra con los demás, mundo personal con reglas y regido por normas no absolutas, son relativas a cada grupo social. Tiene como finalidad lograr una identidad grupal, el actor busca ser reconocido como miembro de un grupo, a partir de la capacidad que tiene para adaptarse.

Mundo teleológico: Es el mundo físico de los objetos concretos difícil de cambiar, mundo objetivo donde existe la relación entre el actor y el mundo de estado de cosas existentes, menciona Habermas. Es un mundo de riqueza y poder donde existe una acción estratégica, que busca imponer, persuadir, convencer o coordinar a otros para lograr un fin<sup>73</sup>.

Desde la lógica comunicativa la acción busca acuerdos, no imponer sino negociar.

---

<sup>71</sup> Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa, Tomo I. Taurus. Buenos Aires. 1987.

<sup>72</sup> Idem.

<sup>73</sup> Idem.

Para el autor los mundos acontecen de manera simultánea y todos forman parte del mundo de vida. Existe un cuarto tipo de acción, la comunicativa, que es el soporte de todos los demás mundos.

La acción comunicativa busca que los actores interpreten y se entiendan sobre una situación para llegar a un acuerdo y evitar o resolver los conflictos.

En capítulos anteriores se ha indagado tanto el mundo teleológico como el mundo normado de quienes conforman la DGTVE. En este apartado lo que se busca es acercarse a la subjetividad de los actores, para que a partir de sus representaciones se tenga una visión más completa de la realidad que viven en TV Educativa.

## 4. Acercamiento con el actor

---

El problema sobre la Red Edusat, que se detectó en el modulo 1, involucra a toda la DGTVE, sin embargo, es en el procedimiento de: *Programación y transmisión de programas educativos por la Red Edusat y el Canal Aprende TV* donde se identificó.

Los actores que se encuentran ligados a este procedimiento pertenecen a la Dirección de Vinculación Institucional y Desarrollo Audiovisual, es por ello que para el presente trabajo se decidió realizar entrevistas cualitativas a personal de esta área con la finalidad de conocer la opinión y percepción que tienen de TV Educativa.

El grupo de discusión y la entrevista forman parte de las técnicas cualitativas, según Thompson éstas buscan las opiniones, creencias y juicios que los individuos comparten con sus compañeros en su vida cotidiana.

Este tipo de técnicas indagan sobre quiénes son los actores, qué hacen, por qué y cómo se sienten con lo que hacen, esto para comprender qué posición tienen dentro de la organización, cuál es la estrategia que siguen y cómo poder ganar su voluntad para mejorar, en este caso, a la DGTVE.

En un principio, se consideró realizar un grupo de discusión, sin embargo, por la dinámica del trabajo, los diversos horarios y los permisos, difícilmente se logró reunir a la gente en las condiciones necesarias.

Se optó por aplicar la entrevista seleccionando a una persona representativa de cada grupo, quedando de la siguiente forma:

<b>Nombre</b>	<b>Grupo al que pertenece</b>	<b>Características por las que fue elegido el actor</b>	<b>Fecha, hora y lugar en que se realizó la entrevista.</b>
ACTOR "A"	<i>Sindicalizado</i>	18 años de antigüedad. Se ha desarrollado en diversas áreas, se ha relacionado con personas de los cuatro grupos. Por su experiencia es representativa de su grupo.	15 de junio 1:00 pm. Pasillo del trabajo.
ACTOR "B"	<i>Freelance</i>	16 años de antigüedad. Se ha desarrollado en diversas áreas dentro de la organización. Por su experiencia es representativa de su grupo.	16 de junio 6:00 pm. Vips cerca del trabajo.
ACTOR "C"	<i>Servicios profesionales de carrera</i>	3 años de antigüedad. Formalmente tiene la plaza de Subdirector de Contenidos, sin embargo, no ejerce su puesto. Por su condición y contacto con altos mandos, es representativo de su grupo.	14 de junio 11:00 am. Cafetería cerca del trabajo.
ACTOR "D"	<i>Personal de confianza</i>	Debido a puntos de vista diferentes, dejó de trabajar en la DGTVE. Al llegar otra administración, nuevamente fue contratado como personal de confianza, ocupando una Subdirección, misma que dejó para ocupar una Dirección al cambiar nuevamente la administración. Es un jefe flexible, de amplio criterio y de los pocos que tienen una visión de hacia dónde debería ir Televisión Educativa.	23 de junio 5:00 pm. En su oficina.

Se aplicó entrevista cualitativa debido a lo siguiente:

Para Jorge Padua la entrevista no estandarizada es aquella que es flexible y permite la reformulación de preguntas, la profundización en algunos temas y la ruptura en el orden de las preguntas.

Ezequiel Ander-Egg menciona que la entrevista focalizada es aquella en la que el entrevistador parte de un tema y una lista de tópicos donde se sondean razones y motivos, los sujetos a entrevistar se encuentran en una situación particular.

Francisco Sierra habla de la entrevista cualitativa como un instrumento que se fundamenta en la interacción humana, para combinar lo práctico y lo analítico e interpretar. En este tipo de entrevista la interacción comunicativa está determinada por otros factores que sirven para la interpretación (comunicación no verbal: contacto físico, proximidad, orientación, apariencia, movimientos corporales, expresión facial, gestos, postura, contacto visual) y no sólo por el habla.

Se caracteriza por ser una conversación que se encuentra entre la charla cotidiana y la entrevista formal, pero con un grado de artificiosidad, debido a que su fin planeado determina su curso, pero que permite el diálogo, contribuyendo a identificar situaciones.

Por otro lado, Luis Enrique Alonso menciona que la entrevista es útil para obtener información de cómo los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales. Es el decir del hacer, de lo que hacen y son.

La entrevista de investigación social pretende, a través de la recolección de información de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o de un grupo de referencias de ese individuo. Sirve para entrar en ese lugar comunicativo de la realidad donde la palabra es vector vinculante principal de una experiencia personalizada y biográfica<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> *La Entrevista en Lecturas de Comunicación Organizacional*. Compilador Lic. Jorge Pérez Gómez.

Los tópicos que se consideraron para aplicar la entrevista se basaron en el interés por conocer y profundizar en la percepción que tienen los actores que laboran en la DGTVE.

Estos son:

- 1.- Importancia del grupo al que pertenece.
- 2.- Logros en la organización.
  - Objetivos
    - Propios y compartidos con la organización.
  - Motivación
  - Red Edusat
- 3.- Necesidades personales y de grupo.
- 4.- Relación con otros grupos.
- 5.- Percepción de los otros grupos.
- 6.- Importancia de la DGTVE
  - Nuevas tecnologías
- 7.- Identificación con compañeros
  - Expectativas

Al aplicar una entrevista con las características antes mencionadas, la línea e importancia de temas, tanto considerados o no, se tocaron de acuerdo a lo que el entrevistado decía.

Las cuatro entrevistas que se realizaron, fueron grabadas, posteriormente se transcribieron, se replantearon las categorías y se tomaron las frases más recurrentes de los entrevistados, las cuales se plantean a continuación:

ACTOR REFERENTE	SOBRE SU GRUPO
<b>ACTOR A</b> base	La base trabajadora principal es la de plaza federal porque contamos con todos los derechos y tenemos obligaciones. Tenemos muchas prestaciones que ni los free lance o los de confianza tienen. Hay autoridades que los hacen a un lado, porque creen que no trabajan, tienen un total desconocimiento. Se dice que "los burócratas somos chafas" porque la mitad se podría decir que son trabajadores, desempeñan su trabajo, lo hacen bien, pero la otra mitad pues si son los que fallan, los que están viendo a qué hora me voy.
<b>ACTOR B</b> freelance	Los freelance siempre han sido un grupo, que han tenido la mayoría dentro de la DGTVE. Son los que sacan todo, se llevan la mayor parte del trabajo. No tienes prestaciones pero tienes un sueldo más alto que los de base.
<b>ACTOR C</b> Directivo plaza certificado	Dentro de los que tenemos plazas de jefes cada uno tiene una característica, el "Certificado" tuvo que haber pasado por una serie de exámenes aprobarlos ante la SEP, ante función pública y la última decisión la tiene tu Director. Uno realiza sus funciones a nivel administrativo, a nivel funcional no porque cada Director de Área o General tiene la capacidad de comisionar a quien él considere que cubre el perfil para llenar ciertas necesidades de la Dirección, él señala que se tienen que hacer. La labor de los que estamos ya con una plaza implica que trabajamos con lo que nos dan y con lo que nos dejan hacer, dentro del reglamento y políticas que hay para ejercer tu función. Nuestras decisiones repercuten en lo que el público en general va a ver, en lo que representamos como dependencia de gobierno.
<b>ACTOR D</b> Directivo no certificado	En la administración pública hay un proceso que se llama correa de transmisión, significa que las políticas tienen que ir bajando y que tienen que ser retroalimentadas hacia arriba a través de gente, así los estamentos más altos, el presidente, el secretario se enteran de lo que pasa. Así es la estructura y como funciona la administración pública en México, está básicamente desde el presidente que da las pautas generales en diferentes rumbos de los sectores a nivel nacional y eso se traduce en una aplicación práctica por parte del secretario y esa actividad práctica baja en término de instrucción con objetivos que se convierten en acciones. Las funciones están dadas a través de leyes orgánicas, reglamentos interiores, todas las secretarías tienen sus reglamentos interiores donde determinan cuales son las funciones que hace cada quien para estar organizados para poder trabajar ordenadamente.

ACTOR REFERENTE	SOBRE LOS OTROS GRUPOS
<b>ACTOR A</b> base	<b>Free lance</b> es igual, a muchos les gusta su trabajo y vienen a trabajar pero hay otros que no. Para <b>servicio profesional de carrera</b> lo importante es que tengas un padrino. Los de <b>Confianza</b> son de lo peor, se sienten protegidos por el Director General, ocupan puestos que deberían sortearse entre gente preparada. Hay mucha gente con título y sin embargo, están en sus mismas plazas muy bajas con sueldos muy bajos. Creo que la gente que llega aquí de <b>altos mandos</b> , viene para ver que saca, eso es lo que a mí me reflejan, porque yo no he visto que quieran este lugar. Hay mucha gente que no sabe nada de televisión, no saben que es televisión.
<b>ACTOR B</b> freelance	<b>Servicio profesional de carrera</b> , aunque se concursan por los puestos, el que tiene la última palabra siempre es el Director General, él decide si se queda o no la persona.

	<p><b>Personal de base</b>, desafortunadamente no les toman mucho en cuenta, yo creo que el sindicato es el que los toma en cuenta y “pelea” por sus derechos. No se les da esa equidad, que deberían tener junto con los demás. La gente de plaza a veces es complicada justamente porque hay un sindicato de por medio. No tienen la disponibilidad a veces para trabajar. La ventaja de tener plaza es que tienes derechos, tienes prestaciones, seguro, aguinaldos, tienes todo eso, pero tienes un sueldo muy bajo. Hay gente de plaza, productores de plaza que tienen toda la experiencia del mundo y sin embargo, no les han dado la oportunidad, ni siquiera de tomar una jefatura y hay gente de plaza que sabe mucho.</p> <p>Los de <b>confianza</b> tienen la posibilidad porque son amistades o son parientes del que llegó y que los pueden colocar. Al principio me enojaba porque cómo es posible que alguien que no sabe nada de producción o nada de televisión, llegue a ocupar un puesto de esos.</p> <p>Llega gente que no tiene ni idea de cómo hacer televisión y no tienen ni idea de cómo hacer televisión educativa.</p>
<p><b>ACTOR C</b> <b>Directivo plaza certificado</b></p>	<p><b>Sindicalizados</b> son de mandos de enlaces hacia abajo, es como que otra gran división, los que están por parte del sindicato, que están protegidos, que tienen plaza pero que no tienen puestos de jefatura.</p> <p>Esas clasificaciones se han tenido que hacer por una cuestión administrativa, no básicamente por las funciones que desempeñan.</p> <p>Ante mí está el uso de recursos, ante mí está la aceptación o no de contenidos, si hay problemas o que se malinterprete un mensaje a nosotros nos pueden fincar responsabilidades, en cambio, hay <b>gente de honorarios asimilados, que entra a trabajar le dan una dirección</b>, ellos no tienen derecho a firmar, a nivel externo, a ellos no se les puede fincar responsabilidades.</p> <p>He visto <b>freelance</b> que hacen un muy buen trabajo como si tuvieran una plaza federal, la diferencia es cómo y cuánto se les paga, pero en cuanto a función y en cuanto a desempeño, hay mucha gente que lo hace excelentemente bien y que no tienen la capacidad de firmar o de dar la última palabra para un trabajo, pero que finalmente lo pueden hacer con la mano en la cintura.</p>
<p><b>ACTOR D</b> <b>Directivo no certificado</b></p>	<p>No es adecuada la apreciación de grupos. Hay básicamente dos estamentos, los que son de estructura, la gente que es de base y la gente que somos funcionarios. Y luego están toda la gente que es freelance. El freelance ha tenido una perversión de decir, hay dos categorías de freelance, el freelance por proyecto, el de deberás y otro que es un freelance fijo, gente que está permanentemente trabajando, que debería tener otra forma de relación laboral.</p> <p>Yo siempre había pensado que todo mundo daba por sentado que las cosas que tenían que hacer era porque las sabían, porque sabían para qué funcionaban y mucho me preocupó porque no era así, había una distancia de comprensión de lo que era la misión de la institución y de diferente sector y supuestamente fue el sector técnico el que estaba menos sensibilizado, incluso, bien a bien, no sabía por qué estaba aquí y bien a bien incluso sentía como que, hasta no hacía nada y la parte que era básicamente la que generaba los proyectos, no había ningún problema.</p> <p>Hay áreas que creo, más, menos pero sí hay problemas de información, hay problemas de convencimiento de ese amor a la camiseta.</p> <p>Creo que esa gente que ya tiene mucho tiempo, que sabe perfectamente cuáles son los valores, las deficiencias de la institución, son muy importantes para poder generar, digamos sinergias de trabajo.</p> <p>Ahora, a nivel general yo creo que incluso cambia de momento a momento, de Dirección a Dirección, de Director General a Director General.</p>

ACTOR/REFERENTE	RELACIÓN ENTRE GRUPOS
<p><b>ACTOR A</b> base</p>	<p>No, aquí nadie se relaciona con los de abajo. Aquí hay dos niveles, los superiores y los inferiores. Los jefes se juntan con los jefes y los empleados de plaza son los soldados rasos, ahí no hay capitanes ni comandantes. Si tienen buena palanca tendrás tu trabajo siempre. No hay unión, para hacer cambios se necesita de la unión y aquí no hay, tienen miedo de exigir, les da miedo el cambio. La gente de abajo no se junta con la de arriba, entonces cómo puedes lograr un objetivo, si no te permiten traspasar la puerta. No hay comunicación, no hay unión. Cada quien trabaja para su santo. Hay muchas áreas que yo no conozco, que no se que se hace, porque no hay comunicación, es lo triste.</p>
<p><b>ACTOR B</b> freelance</p>	<p>Se debe a muchos intereses, intereses que van desde la Dirección General e intereses que tiene el mismo sindicato. A veces al sindicato le conviene estar más con la gente de Dirección que con los mismos de plaza y de ahí las disputas. Con la nueva administración (cambio de partido) la gente empezó a trabajar a disgusto, no le gustó y además hay un dicho que dice "divide y vencerás" todas las áreas se dividieron. Empezó la división porque obviamente todos quieren defender sus intereses.</p>
<p><b>ACTOR C</b> Directivo plaza certificado</p>	<p>A veces es la gente que está al mando, que toma decisiones, que en algún momento define lo que se debe de hacer. A nivel organizacional está muy definido. Los directores deciden piensan y tú actúas y es lo mismo, en el siguiente nivel, los jefes de departamento apoyan las ideas, pero todos tenemos que cumplir con un objetivo común, que es que la DGTVE cumpla con sus objetivos generales y particulares. Cada uno en su área lo hace y tenemos que respetar esa jerarquía y ese nivel, a nivel administrativo, a nivel funcional es difícil. Sin querer hay una competencia por distintas razones, una es por conservar la chamba y los otros por cumplir con las funciones que te están pidiendo, reglamentos con los que hay que cumplir y a veces no es fácil la convivencia pero también ahí es, donde se tiene que dar prueba de que eres capaz de estar en un puesto, porque el que tiene un puesto de jefatura tiene que ser líder, tiene que saber dar órdenes, tiene que saber acatar órdenes, tiene que ser creativo, tiene que ser asertivo, para tomar decisiones, evitar los conflictos, resolverlos, no enfrentarlos, ni crear más. Es una cadena de mando y todos atendemos órdenes desde la constitución, desde el presidente de la república, secretario de educación pública, directores generales, directores de área, subdirectores, jefes de departamento hasta el último, sean freelance o sean de plaza.</p>
<p><b>ACTOR D</b> Directivo no certificado</p>	<p>De mi parte hay la necesidad y la obligación de hacer un equipo que trabaje acompasadamente, para ello, yo personalmente, creo que lo más importante es que la gente entienda lo que está haciendo. A nivel general creo que la DGTVE si tiene una idea muy clara de por qué es así, de por qué la importancia de su trabajo, yo creo que sí, si hay. A mí me asombraba mucho que la gente de Televisión Educativa no hable de televisión y menos educativa, platican de cosas triviales, de sus vacaciones, de lo que hicieron el fin de semana, pero nunca hablan de televisión, nunca hablan de lo que está ahí en la pantalla. Yo conozco a todos los Directores de área que están ahorita y te puedo asegurar que más del 70% están en la tesitura de que es importante trabajar en equipo.</p>

ACTOR\REFERENTE	CRECIMIENTO PROFESIONAL
<b>ACTOR A base</b>	<p>No, porque cada administración trae a su gente y si son amigos les toca una jefatura o subdirección y no hacen caso a la gente de plaza, no los toman en cuenta. No han crecido con ellos.</p> <p>Si yo quiero superarme y tengo título, sirve para dos cosas, porque aquí no hay cambio de nivel, no hay nada.</p>
<b>ACTOR B freelance</b>	<p>Cuando no igualan las condiciones de trabajo, la gente no está dispuesta a trabajar, a trabajar como se debe trabajar.</p> <p>Desafortunadamente a los de plaza los tienen muy estacados a hacer ciertas cosas, no tienen desarrollo.</p> <p>Yo estando de freelance pude lograr muchas cosas, empecé como asistente de edición y terminé como productora, pude llegar a donde yo quería llegar. Depende de lo que quieres, de tus objetivos e intereses.</p> <p>Siempre he dicho que la DGTVE es una gran escuela para muchos, ya sea que se desarrollen profesionalmente aquí o que aquí aprendan y luego se vayan a otras empresas y crezcan.</p> <p>Si fuera a lo mejor en una empresa privada a lo mejor no costaría tanto trabajo como en el gobierno.</p>

ACTOR\REFERENTE	LIBERTAD
<b>ACTOR A base</b>	<p>No, no hay nada de libertad.</p> <p>De nada sirve que expongas tus inconformidades, no se ven resultados, seguimos igual. Existen prohibiciones.</p> <p>Cuando no hay trabajo uno se viene a sentar y a pasar el tiempo.</p> <p>Se maneja mucho el barberismo.</p> <p>El ambiente es de miedo, no se habla, porque si dices algo... "utale".</p> <p>Está mal, debe de haber una unión, debe de ser una familia, una familia pero bien estructurada con buenas bases, para que los hijos no se te vayan.</p>
<b>ACTOR B freelance</b>	<p>Depende del partido que está en turno en el gobierno, es como se van a manejar las cosas. Así siempre se ha manejado.</p> <p>Hubo una temporada en la que se decía que estábamos vigilados, que había cámaras y micrófonos que grababan lo que decíamos.</p>
<b>ACTOR C Directivo plaza certificado</b>	<p>Hay políticas establecidas, de lo que no se debe de hacer, de lo que se debe de hacer, algunas son muy rígidas, algunas son muy flexibles, pero finalmente hay un reglamento que se tiene que respetar, nos guste o no, estemos de acuerdo o no con lo que se diga o se haga, pero finalmente si se tiene que respetar y tomar en cuenta en cada decisión que uno como jefe o responsable de alguna función dentro de la DGTVE tiene, la tienes que respetar y no puedes hacer, una, ni tu santa voluntad y dos, definir lo que tú creas que es contenido.</p>
<b>ACTOR D Directivo no certificado</b>	<p>La libertad no es hacer lo que uno quiere, la libertad es querer lo que uno hace.</p> <p>Yo estoy convencido que si tu quieres lo que estás haciendo, la verdad es que no vas a trabajar.</p> <p>Yo siento que no he trabajado en mi vida y he sentido que realmente he tenido la fortuna de que me gusta lo que hago y eso trato que toda la gente lo sienta igual. Los trato de mil maravillas para que realmente se sientan cómodos y eso me da un estilo personal, aunque no siempre sucede.</p>

ACTOR REFERENTE	DIRECCIÓN GENERAL
<p><b>ACTOR A</b> base</p>	<p>No les importa. No hay un jefe que haya crecido con nosotros, no saben nuestras necesidades, no saben nada, por los cambios de administración tan frecuentes. No motivan a que te superes. Nada más vienen a robar, es a lo único que vienen, yo no veo beneficios, en esta pobre institución no he visto cosas buenas puras cosas negativas. No conozco al Director General, no sé a qué se dedica.</p>
<p><b>ACTOR B</b> freelance</p>	<p>Últimamente hemos tenido casi un Director por año, las reglas del juego han cambiado por año, antes como quiera se conservaban las reglas del juego cada seis años, ahorita cambian cada año. Muchas veces intereses políticos son los que manejan todo esto. Tanto en producción como en la cuestión administrativa son puestos muy estratégicos en donde ahí, en esas dos áreas, es donde se manejan intereses políticos, donde se manejan intereses económicos. El primer panista que llegó aquí se robó todo y el primer panista que llegó aquí atrasó los pagos hasta un año. Todos se llevan su lana. La DGTVE es la gallina de los huevos de oro y todos vienen aquí por dinero, hay unos que son más descarados y otros más discretos o que por lo menos reparten. Los panistas que me han tocado no repartieron nada. No ha habido un Director que se quede por lo menos tres años y que diga esta es la línea de trabajo, que diga así se va a trabajar. Te cambian las reglas del juego a cada rato. Su función es Educar, prestar un servicio para la educación y no lo está haciendo, no está cumpliendo con el 100%. El objetivo era educar o es educar, que por intereses políticos, económicos, de lo que quieras se haya desviado, ya es otra cosa. A lo mejor después, terminando este sexenio viene un Director que realmente le interese la educación y que se enfoque a educar, quién sabe, ojalá.</p>
<p><b>ACTOR C</b> Directivo plaza certificado</p>	<p>Nuestra función es educar, aunque también lo cultural interviene, finalmente nuestro objetivo principal es brindar educación a través del sistema EDUSAT. La DGTVE está para eso, de alguna manera, todos los medios que tienes a tu alcance hay que utilizarlos y no nada más por cumplir con los objetivos es por tratar de seguir en la vanguardia, de ir al paso de la modernización de comunicación y educacional. Son dos cosas, no es que no se cumpla, que estamos muy rezagados, pues sí, pero finalmente salimos al aire, finalmente hay programas que se hacen, que unos no son de buena calidad o de tanta calidad como quisiéramos, es cuestión de presupuesto, pero hay creatividad.</p>
<p><b>ACTOR D</b> Directivo no certificado</p>	<p>La DGTVE es uno de los poquísimos lugares que hay en México, yo creo que es la única institución que tiene esa posibilidad, tiene esa vocación, esa inquietud de tomar el reto de que los productos audiovisuales puedan tener contenido educativo y la DGTVE cumple ese papel. Es un buen Director General que te deja trabajar, es un Director que confía en ti, es un Director que hace las cosas claramente y eso se agradece, eso se agradece, que las cosas por lo menos estén claras. Creo que, los estilos cambian, creo que el Director General impone, el Secretario impone maneras de trabajar las cosas.</p>

ACTOR REFERENTE	MOTIVACIÓN PARA HACER SU TRABAJO
<p><b>ACTOR A</b> base</p>	<p>Me gusta lo que hago, me gusta mucho lo que hago.  Con tu trabajo te das cuenta, que no funciona, que hay muchos errores. Yo paso reportes pero después no me informan, aquí no se informa nada, nada.  En esta Institución se hacen cosas muy buenas, pero no se refleja, se hacen buenos programas, hay gente que es buena en su trabajo, pero no les dan la oportunidad.</p>
<p><b>ACTOR B</b> freelance</p>	<p>No, yo creo que siendo freelance la motivación es personal, porque me gusta, porque me interesa mi trabajo.  Me gusta lo que hago, esta es mi segunda casa, porque independientemente de lo que pase, la DGTVE me ha dejado muchas cosas a nivel personal y a nivel profesional.  Y me encanta lo que hago.  La DGTVE para mí es como una casa, yo aquí aprendí a hacer tele, aprendí a hacer televisión educativa que es un compromiso muy fuerte y es una gran responsabilidad hacer televisión educativa.  El Director del área sabemos que ahí está, pero nunca hace acto de presencia en las áreas y diga quiénes son o qué hacen, a ese señor hay que comprarle 20 pesos de educación, porque ni siquiera saluda y creo que de eso depende mucho que la gente esté motivada. Cuando un jefe, tú ves que le importas, va a tu área y dices a este jefe si le importa si le interesa el trabajo de los demás.  Me motiva mucho el tener la esperanza que algún día se hagan buenas producciones, cómo es posible que ahorita, teniendo tantos recursos para hacer buenas cosas, estén haciendo más porquerías que hace 15 años.  El dinero es algo que ha bajado la calidad, antes les pagaban a los productores por proyecto, ahora ya tienen un sueldo fijo y dicen para que voy a hacer buenos programas si al final me van a terminar pagando lo mismo.  Antes decíamos hay que hacerlo rápido y bien para que eso nos de la carta de que somos bien hechos y nos den más proyectos.</p>
<p><b>ACTOR C</b> Directivo plaza certificado</p>	<p>A mí me apasiona todo esto de la comunicación.  Tener una plaza es un logro te da beneficios económicos y una seguridad laboral más fuerte que estando por honorarios.  Me siento muy orgulloso porque produce un programa de entrevistas que salió al aire, se transmitió y como está en video queda para la posteridad.  La gente ve, transmites tu conocimiento, transmites tus ideas y la gente decide si le gusta o no le gusta pero es un logro personal y profesional porque está dentro de mi carrera.  Otro logro fue incorporar una revista electrónica, es una de las cosas que me encantan y me fascinan y fuimos la primera institución en tenerla.  Algo muy personal es seguirme realizando, saber que comunico, mi función de comunicólogo es eso, entonces, si yo cumplo mi función, para mí en lo personal estoy bien y en lo profesional.  Me motiva que me puedo encontrar con un jefe que a lo mejor su manera de ser es muy dura, pero que finalmente es una persona que tiene una experiencia, que sabe mandar, que sabe pedir las cosas, que sabe a dónde va y que también es justo con su gente. Me molesta el que tiene la prepotencia, de que porque soy un jefe tienes que hacer lo que yo digo.  Me motiva que también hay gente buena y no en el aspecto humano, en el aspecto profesional hay gente que es muy creativa, hay gente que propone aunque no sea su trabajo. Lo que no me gusta es que no reconozcan tu chamba, porque eso sí es terrible para cualquier persona, que no la reconozcan cuando te partiste toda la boca por hacerla y dos, que no hagas algo útil.</p>

<p><b>ACTOR D</b> Directivo no certificado</p>	<p>Es importante compartir una política, una manera de pensar, una manera de hacer, va junto con una plena confianza, un impulso a que se desarrolle la gente, yo estoy confiando plenamente que lo que están haciendo lo están haciendo bien y eso me ha funcionado de las mil maravillas, realmente, hay veces que yo siento que no soy necesario, cada quien ya sabe lo que tiene que hacer, cada quien sabe que lo que tiene que hacer es lo mejor.</p> <p>Creo que lo que cobra mayor relevancia en todo esto es la información, si posibilitamos que circule, que todo mundo esté enterado, es la mejor manera para que puedan entender por qué están haciendo las cosas.</p> <p>Este poder que te da el tener la información me parece que es una manera de perderse en tener el poder.</p> <p>Creo que la motivación no es muy alta, creo que esa motivación, esa pasión por hacer las cosas es cuando tienes la claridad de qué estás haciendo y por qué es importante, que valora y lo haces con ganas.</p> <p>Entonces la motivación viene de ti y viene de fuera.</p> <p>Yo creo que hace falta mucha y esa sí en todas las áreas, no hay como esa chispa.</p>
--	--

ACTOR REFERENTE	TECNOLOGÍA (RED EDUSAT)
<p><b>ACTOR A</b> base</p>	<p>Los programas se transmiten por una Red, no tengo mucho conocimiento, no tengo ese canal, no sé ni cómo conectarlo, no tengo idea de nada.</p>
<p><b>ACTOR B</b> freelance</p>	<p>Es importante la Red Edusat porque gracias a ella llega la señal, pero falta ver que todas las antenas que están instaladas a lo largo de la república estén funcionando y no vamos muy lejos, yo he ido a Hidalgo y me he encontrado con escuelas que no funcionan, que se las fueron a instalar pero que no funcionan y que tampoco hay un seguimiento.</p> <p>Entonces si es de gran importancia la Red Edusat pero que de todo lo que es la Red Edusat funciona o no utilizan quién sabe.</p> <p>“Dicen que la televisión es de quien la ve, no de quien la trabaja”.</p> <p>Antes sí se medía la recepción, porque llegaban cartas de maestros y de alumnos. Ahorita no sé, porque ya no hay ese parámetro, porque ya nadie está midiendo la audiencia. Yo creo que fue paulatino, de ir perdiendo esa retroalimentación.</p> <p>Llegó un día en que ya a nadie le interesó si se veía o no la transmisión.</p>
<p><b>ACTOR C</b> Directivo plaza certificado</p>	<p>Antes era transmitir y ya, pero hoy tenemos que pensar en que hay alta definición, tenemos que pensar en que hay televisión por internet.</p> <p>Desgraciadamente todavía no se ve reflejado, es un rezago que tenemos, por cómo se mueven las cosas gubernamentales.</p> <p>Falta definir de nueva cuenta qué tipo de educación queremos, los objetivos aunque están definidos por un plan nacional de desarrollo, no estamos yendo a la misma par del desarrollo de las nuevas tecnologías.</p> <p>La aplicación es buena y en su momento fue muy buena la tecnología probó que sí sirve para educar.</p> <p>Se tiene que actualizar porque ahorita ya viene la banda ancha, se tienen que instalar computadoras hasta en los lugares más remotos porque finalmente sale más barato, porque finalmente se requiere en el desarrollo de la sociedad mexicana y principalmente se requiere para que sigan estudiando los niños.</p> <p>El avance de la tecnología hace obsoleto lo que antes era nuevo.</p> <p>La Red EDUSAT corre el riesgo de quedar obsoleta, no porque no sirva, sino porque finalmente es muy costosa.</p> <p>Cuando se implantó era lo último en tecnología, hoy la banda ancha es más barata, es</p>

	<p>más accesible, es más rápida y finalmente seguir costeadando una red que ya no está cumpliendo con su objetivo en cuanto a rapidez, en cuanto a calidad y eso estamos hablando en materia técnica, en materia de contenidos, finalmente también nos tenemos que actualizar.</p> <p>Se intenta hacer y estar a la vanguardia paso a paso, pero finalmente también afecta mucho el uso del presupuesto, el presupuesto mismo o al revés, cómo se use ese presupuesto, en qué área se va a aplicar, algunas veces, sí tenemos el material pero nos falta el personal y a veces tenemos el personal pero no tenemos la infraestructura y a veces también nos falta definir qué queremos como DGTVE, porque de alguna manera, si hay parámetros en cuanto a los planes de estudio, para ciertas áreas, para otras áreas no, porque definir para ti qué es cultural y para mí que es cultural, entonces lo único que dices es lo que dice la SEP que es la que nos gobierna.</p>
<b>ACTOR D Directivo no certificado</b>	<p>Falta muchísima experimentación para poder llegar con una actitud muy pertinente a todo lo que es la tecnología en el campo educativo.</p> <p>La Red Edusat yo creo que es una red muy importante, yo creo que fue en su momento, en el 95 cuando surge la Red Edusat.</p> <p>Eso fue una etapa muy importante que ahorita está transitando en transformar toda esa red aprovechando la tecnología para poder, no solamente llegar, con fines educativos a los lugares más alejados, sino la posibilidad de la interacción.</p> <p>Yo creo que la Red Edusat cumplió un papel muy importante pero que se quedó corto cuando empezó a haber una exigencia mayor de interacción.</p>

<b>ACTOR\REFERENTE</b>	<b>NECESIDADES</b>
<b>ACTOR A base</b>	<p>Aumento de sueldo.</p> <p>Que se nivelen los puestos según tus estudios.</p> <p>Motivación, festejos. Libertad. Participación con los jefes. Que te informen.</p> <p>Trabajar en equipo.</p>
<b>ACTOR B freelance</b>	<p>Lo más importante es que la gente esté a gusto y que la gente se sienta bien.</p> <p>Y la gente te puedo decir que desde hace dos sexenios, desde Fox para acá no está a gusto.</p> <p>Uno de los factores es el retraso de pagos para los freelance, la gente de plaza antes tenía horas extra, le iba bien y todos estaban felices y contentos ahora ya no.</p> <p>El espacio, estamos muy apretados.</p> <p>Ha bajado la productividad y la calidad, las producciones de ahorita son una porquería en comparación con las de antes. No tienen un buen contenido.</p> <p>Los jefes no se involucran, no están al pendiente, no saben lo que pasa, cual es la problemática para así tomar un papel.</p> <p>Si los jefes se involucraran más, si los jefes supieran realmente qué está pasando en su área.</p>
<b>ACTOR C Directivo plaza certificado</b>	<p>Lo que falta es personal capacitado, porque la infraestructura la tenemos.</p> <p>También falta actualizarnos en las temáticas que hay que presentar.</p> <p>Nosotros nos tenemos que adaptar, tenemos que revisar que los contenidos sean más "adoc", más cercanos, más fáciles de aprender.</p> <p>Lo que nos hace falta es compromiso y solidaridad porque finalmente la desconfianza que tenemos con nuestros semejantes nos lleva a vivir en un mundo aislado y nada más te abocas a ser lo que te dijeron que tenías que hacer, no das más, porque no estás motivado, porque le tienes envidia al de al lado, porque hablan mal de ti, porque veinte mil cosas.</p>

	<p>Desgraciadamente aunque somos un medio de comunicación, a nivel interno nuestra comunicación es mala, no estamos bien informados.</p> <p>No hay un plan específico, aquí se cambia constantemente, cada quién tiene una visión a veces de lo que hace y aunque sí lo hacemos dentro de los parámetros de la DGTVE, como que cada quien tiene una idea de lo que quiere de tele.</p>
<p><b>ACTOR D</b> <b>Directivo no certificado</b></p>	<p>Desgraciadamente la DGTVE no tiene un curso de inducción que le diga a la gente que llega nueva, qué es lo que se va a hacer, a qué se va a enfrentar, porque esta institución, para qué sirve.</p> <p>Posibilidad de que la información fluya y que se retroalimente, que haya opinión respecto a esa información, haya una postura y que se pueda conciliar, es la mejor manera para que pueda funcionar.</p> <p>Creo que una traba es cuando hay una actitud de imposición, una actitud de tener que hacer las cosas, porque las tienes que hacer y yo creo que si la gente lo hace porque está convencida lo va a hacer de las mil maravillas.</p> <p>Yo sí creo que para poder hacer muchas cosas y hacer equipo, es necesario encontrar las mejores gentes en cada lugar y trabajar con ellas.</p> <p>Lo importante es, uno, que fluya la información, dos, que haya un conocimiento del trabajo y tres que las mejores gentes estén trabajando conmigo, los más capaces, los mejores, es una fórmula que hace que haya como mucha solidez en lo que es la fuerza del trabajo.</p> <p>Yo creo que DGTVE es tan complicada y tan compleja que hay veces que no puedes transmitir la claridad porque ni tú mismo la tienes.</p> <p>Creo que el problema central está más bien ubicado en términos que desde arriba se pueda entender la riqueza, la misión, la visión que se tiene en esta institución, si no la tiene no la va a poder transmitir.</p> <p>Creo que es el mismo engranaje de toda la administración pública lo que a veces hace difícil que pueda estar gente capaz en lugares que debería estar, creo que hay factores desde el punto de vista político, factores administrativos, factores de coincidencias en un momento de la historia, me parece que todavía hay una escases de profesionalismo en ese sentido en DGTVE.</p> <p>La institución tiene que hacer mucho en ese sentido y yo creo que ahí la institución ha tenido como un rezago en poder hacer esto, la gente aprende haciendo, pero la institución como tal no te ayuda.</p> <p>Es una cadena que va desde arriba, si un directivo o un funcionario, no tiene claridad de su función no la puede transmitir hacia abajo.</p> <p>Todos deben tener la responsabilidad de hacer que la gente que está bajo su responsabilidad entienda perfectamente por qué está haciendo las cosas, creo que ahí sí ha faltado, esto que no digo que es amor a la camiseta, porque insisto yo creo que sí traen puesta la camiseta, pero lo que hace falta es como una visión mucho más allá de lo que es la naturaleza de su trabajo, su profesionalización.</p>

ACTOR/REFERENTE	DGTVE A FUTURO
<p><b>ACTOR A</b> base</p>	<p>Es una utopía, que los jefes se quedaran a cumplir el tiempo estipulado, que nos entiendan a los empleados.  Me gustaría que cada mes el Director convocara a junta y dijera lo que está haciendo, los planes, logros.  Que toda la gente esté involucrada para saber que se está haciendo.  Buena comunicación con tu jefe, muchas veces pasan y ni te saludan, no saben quién eres, no se presentan, no nada.  Motivación que digas, yo estoy contenta aquí, en este trabajo me gusta, la gente que me rodea me estima.  Yo quiero mucho a la DGTVE, sabiéndolo capotear es un buen lugar.  Me gustaría que estuviera una persona que quisiera a la Unidad, que se interesara por conocerla desde sus inicios, que no quiten áreas, que no quiten a gente que es importante. Que todo sea homogéneo.</p>
<p><b>ACTOR B</b> freelance</p>	<p>Yo siempre he tenido la esperanza que llegue alguien que le interese, que realmente plantee un buen proyecto de trabajo que realmente marque una línea de trabajo, que tenga a toda la gente bien.</p>
<p><b>ACTOR C</b> Directivo plaza certificado</p>	<p>Somos una cadena productiva que todos necesitamos tener la misma información y saber exactamente el mismo objetivo, cuando no se cumple con todo este tipo de situaciones, hay cadenas que se rompen y el trabajo aunque salga, no sale de la manera optima.  Sé que en la DGTVE hay cosas muy buenas que se pueden hacer.  Yo creo que va a ir adelante, tarde que temprano porque es útil, sino ya la hubieran quitado.  Tiene sus rezagos, sí los tiene, pero habrá un cambio político y nos guste o no eso implica la dirección que tienen las instituciones.  Espero que la gente que venga su necesidad sea mejorar la DGTVE.</p>
<p><b>ACTOR D</b> Directivo no certificado</p>	<p>Yo siempre trabajo con utopías, la utopía que muchas veces no se logra pero sí te ayuda a no perderte en el camino.  Creo que pocas áreas son tan ricas como esta, donde el centro de su vida está en la posibilidad de poder estar constantemente moviéndose, haciendo, generando proyectos, el que no lo entienda, yo creo que no cabe aquí, el que no entienda, que realmente es una instancia donde posibilita el ejercicio de pensar de estar imaginando de experimentar, este es un medio maravilloso, diferente a muchas áreas, incluso de la propia SEP.  Hace falta atreverse a hacer, atreverse a proponer, atreverse a plantear, atreverse a pensar. Yo creo que eso es lo que hace falta realmente.</p>

## 5. Representaciones de los actores

---

Con base en la matriz de doble entrada, se realizó una lectura para conocer las representaciones de los diferentes actores llegando a los siguientes resultados:

### **Categoría referente a la importancia de cada grupo y la visión que se tiene de ellos**

#### *Personal sindicalizado*

En la categoría referente a la importancia que tienen los grupos dentro de la DGTVE, el actor sindicalizado (Actor A) considera que su grupo es “la base trabajadora principal”, siente que “hay autoridades que los hacen a un lado porque creen que no trabajan”, “hay mucha gente con título y sin embargo, están en sus mismas plazas muy bajas con sueldos muy bajos”.

Aludió a la frase “los burócratas somos chafas” ya que menciona que la mitad de los trabajadores se desempeñan bien, pero la otra mitad es la que falla. Reconoce que tienen derechos y obligaciones “que ni los freelance tienen”.

El actor freelance (Actor B) considera que al personal de base no se le toma mucho en cuenta, “no se les da esa equidad que deberían tener junto con los demás”. Además percibe que “la gente de plaza a veces es complicada justamente porque hay un sindicato de por medio”, menciona que a veces no tienen la disponibilidad para trabajar y que es un grupo que aún con los derechos que tiene cuenta con un sueldo muy bajo. Refiere que hay gente de plaza con mucha experiencia y sin embargo no se les da la oportunidad.

El actor certificado (Actor C) menciona que el personal sindicalizado es de “mandos de enlace hacia abajo, no tienen puestos de jefatura”.

#### *Personal freelance*

El Actor B señala que el grupo al que pertenece (freelance) ha tenido la mayoría dentro de la DGTVE, “son los que sacan todo, se llevan la mayor parte del trabajo”. Reconoce que no tienen prestaciones pero tienen un sueldo más alto que los de base.

El Actor A indica sobre los freelance que “a muchos les gusta su trabajo y vienen a trabajar pero hay otros que no”.

El actor C considera que hay freelance “que hacen un buen trabajo”, “la diferencia es cómo y cuánto se les paga”.

El actor D señala que el freelance “ha tenido una perversión”, existe el freelance por proyecto, pero en la DGTVE existe un “freelance fijo, gente que está permanentemente trabajando”. Reconoce que este personal “debería tener otra forma de relación laboral”.

#### *Personal certificado (Servicio Profesional de Carrera)*

El Actor C menciona que este grupo “realiza sus funciones a nivel administrativo, a nivel funcional no, porque cada Director de Área o General tiene la capacidad de comisionar a quien él considere que cubre el perfil para llenar ciertas necesidades de la Dirección”.

“La labor de los que estamos ya con una plaza implica que trabajamos con lo que nos dan y con lo que nos dejan hacer”. “Nuestras decisiones repercuten en lo que representamos como dependencia de gobierno”.

El Actor A señala que para ser personal certificado “lo importante es que tengas un padrino”.

El Actor B coincide con el actor A, “aunque se concursan por los puestos, el que tiene la última palabra siempre es el Director General, él decide si se queda o no la persona”.

#### *Personal de Confianza*

Para el Actor D existen “básicamente dos estamentos, los que son de estructura (gente de base y funcionarios) y los freelance”.

El Actor A percibe a los de confianza como “lo peor, se sienten protegidos por el Director General, ocupan puestos que deberían sortearse entre gente preparada”. Tiene la visión de que

“los altos mandos vienen para ver que sacan, yo no he visto que quieran este lugar, hay mucha gente que no sabe nada de televisión”.

El Actor B coincide con el Actor A menciona que el personal de confianza “son amistades o parientes del Director que llegó y los colocó”. “Me enojaba porque cómo es posible que alguien que no sabe nada de producción o nada de televisión, llegue a ocupar un puesto de esos”.

El Actor C se refiere al personal de confianza como “gente que entra a trabajar, le dan una Dirección, ellos no tienen derecho a firmar, no se les puede fincar responsabilidades”.

El Actor D, a partir de la experiencia que tiene como Director y una investigación que realizó en su propia área, menciona, sobre los grupos en general que “yo daba por sentado que las cosas que tenían que hacer era porque las sabían, porque sabían para qué funcionaban, pero no era así, el sector técnico era el que estaba menos sensibilizado, incluso, no sabía por qué estaba aquí y sentía que no hacía nada”.

El Actor D percibe que “hay áreas que tienen problemas de información”. “Hay gente con mucho tiempo que sabe perfectamente cuales son los valores, las deficiencias de la institución y que son muy importantes para poder generar sinergias de trabajo”.

### **Categoría referente a la relación entre grupos**

El Actor A menciona que en DGTVE “la gente de abajo no se junta con la de arriba, entonces cómo puedes lograr un objetivo, si no te permiten traspasar la puerta”. No hay unión, para hacer cambios se necesita de la unión y aquí no hay, tienen miedo de exigir, les da miedo el cambio”. “Hay muchas áreas que yo no conozco, porque no hay comunicación, es lo triste”.

El Actor B percibe que las relaciones se dan a partir de intereses, siente que “desde el cambio de administración (cambio de partido político en México) la gente empezó a trabajar a disgusto hay un dicho que dice *-divide y vencerás-* todas las áreas se dividieron”.

El Actor C percibe que “a nivel organizacional las relaciones están definidas, los Directores deciden y los demás actúan... tenemos que respetar esa jerarquía”.

El Actor D siente que la mayoría de los Directores saben que es importante trabajar en equipo. Percibe que en TV Educativa no se habla de televisión y menos educativa, “platican de cosas triviales, pero nunca hablan de televisión”.

### **Categoría referente al crecimiento profesional**

El Actor A siente que no hay crecimiento “porque cada administración trae a su gente” los colocan en un puesto de mando y a la gente de plaza no los consideran.

El Actor B siente que el crecimiento profesional “depende de lo que quieres, de tus objetivos e intereses”.

### **Categoría referente a la libertad dentro de la organización**

El Actor A siente que no hay libertad en la DGTVE, “el ambiente es de miedo, no se habla, porque si dices algo... -¡utale!-”

El Actor B menciona que “hubo una temporada en la que se decía que estábamos vigilados, que había cámaras y micrófonos que grababan lo que decíamos”.

El Actor C señala que “hay políticas establecidas de lo que no se debe de hacer y de lo que se debe de hacer, algunas son muy rígidas, algunas son muy flexibles, pero finalmente hay un reglamento que se tiene que respetar, nos guste o no.

El Actor D siente que “la libertad no es hacer lo que uno quiere, es querer lo que uno hace”.

## **Categoría referente a la percepción que tienen de la Dirección General**

El Actor A siente que a la Dirección General no le importan los empleados, quienes llegan “nada más vienen a robar”. “No conozco al Director General”.

El Actor B indica “hemos tenido casi un Director por año, las reglas del juego han cambiado por año”. “Muchas veces intereses políticos son los que manejan todo esto”. “La DGTVE es la gallina de los huevos de oro y todos vienen aquí por dinero”. “El objetivo era educar o es educar, que por intereses políticos, económicos, de lo que quieras se haya desviado, ya es otra cosa”.

El Actor C señala “que estamos muy rezagados, pues sí, pero finalmente salimos al aire”.

El Actor D cree que “la DGTVE es la única institución que tiene esa inquietud de que los productos audiovisuales puedan tener contenido educativo”.

Sobre la administración menciona “es un buen Director General que te deja trabajar, es un Director que confía en ti, es un Director que hace las cosas claramente y eso se agradece, que las cosas por lo menos estén claras”.

## **Categoría referente a la motivación**

Tanto el Actor A como el Actor B sienten que la motivación es personal “me gusta lo que hago”.

El Actor C sobre la motivación menciona “algo muy personal es seguirme realizando, saber que comunico, si cumplo mi función, en lo personal y en lo profesional estoy bien”. “Lo que no me gusta es que no reconozcan tu chamba, porque eso sí es terrible para cualquier persona, y dos, que no hagas algo útil”.

El Actor D cree “que la motivación no es muy alta, creo que esa motivación, esa pasión por hacer las cosas es cuando tienes la claridad de qué estás haciendo y por qué es importante, que valora y lo haces con ganas”. “La motivación viene de ti y viene de fuera”. “Creo que hace falta mucha y esa sí en todas las áreas”.

## **Categoría referente a la tecnología y a la Red EDUSAT**

El Actor A sobre la Red EDUSAT menciona “no tengo idea de nada”.

El Actor B cree que “es importante la Red EDUSAT porque gracias a ella llega la señal, pero falta ver que todas las antenas que están instaladas a lo largo de la república estén funcionando y no vamos muy lejos, he ido a Hidalgo y me he encontrado con escuelas que no funcionan, que se las fueron a instalar pero que no funcionan y que tampoco hay un seguimiento”. “Es de gran importancia, pero qué de todo funciona o no utilizan quién sabe”. “Llegó un día en que ya a nadie le interesó si se veía o no la transmisión”.

*“Dicen que la televisión es de quien la ve, no de quien la trabaja”.*

El actor C considera sobre la tecnología “es un rezago que tenemos... falta definir qué tipo de educación queremos, no estamos yendo a la misma par del desarrollo de las nuevas tecnologías”. “La aplicación es buena, se tiene que actualizar, se tienen que instalar computadoras hasta en los lugares más remotos porque finalmente sale más barato, se requiere para que sigan estudiando los niños”. “El avance de la tecnología hace obsoleto lo que antes era nuevo, la Red EDUSAT corre el riesgo de quedar obsoleta, no porque no sirva, sino porque finalmente es muy costosa, ya no está cumpliendo con su objetivo en cuanto a rapidez, en cuanto a calidad y eso estamos hablando en materia técnica, en materia de contenidos, finalmente también nos tenemos que actualizar”.

El Actor D cree que “la Red EDUSAT cumplió un papel muy importante pero se quedó corto cuando empezó una exigencia mayor de interacción”.

## **Categoría referente a las necesidades**

El Actor A quiere un aumento de sueldo, le gustaría que se nivelaran los puestos según los estudios, espera motivación, libertad, acercamiento con los jefes, quiere trabajo en equipo y necesita estar informado.

El Actor B quiere que le paguen a tiempo y espacio para trabajar. Espera que los jefes se involucren más, que sepan qué pasa en su área.

Para el Actor C “lo que falta es personal capacitado, falta actualizarnos en las temáticas que hay que presentar”. “Hace falta compromiso y solidaridad porque finalmente la desconfianza que tenemos con nuestros semejantes nos lleva a vivir en un mundo aislado y nada más te abocas a hacer lo que te dijeron que tenías que hacer, no das más, porque no estás motivado, porque le tienes envidia al de al lado, porque hablan mal de ti, porque veinte mil cosas”. “Aunque somos un medio de comunicación, a nivel interno nuestra comunicación es mala, no estamos bien informados”. “No hay un plan específico, aquí se cambia constantemente”.

El Actor D menciona “la DGTVE no tiene un curso de inducción” espera que “la información fluya y que se retroalimente”. “Una traba es cuando hay una actitud de imposición, una actitud de tener que hacer las cosas, porque las tienes que hacer”.

Para el Actor D “lo importante es, uno, que fluya la información, dos, que haya un conocimiento del trabajo y tres que las mejores gentes estén trabajando conmigo, los más capaces, los mejores, es una fórmula que hace que haya como mucha solidez en lo que es la fuerza del trabajo”.

“Creo que el problema central está ubicado en que desde arriba se pueda entender la riqueza, la misión, la visión que se tiene en esta institución, si no se tiene no se va a poder transmitir”.

El Actor propone que “todos deben tener la responsabilidad de hacer que la gente que está bajo su responsabilidad entienda perfectamente por qué está haciendo las cosas, creo que ahí sí ha faltado, esto que no digo que es amor a la camiseta, porque insisto yo creo que sí traen puesta la camiseta, pero lo que hace falta es como una visión mucho más allá de lo que es la naturaleza de su trabajo, su profesionalización”. “La institución tiene que hacer mucho en ese sentido, creo que ahí ha tenido como un rezago, la gente aprende haciendo, pero la institución como tal no te ayuda”.

### **Categoría referente a las expectativas**

El Actor A espera que los jefes entiendan a los empleados, que involucren a la gente en los planes y logros de la DGTVE, motivación y comunicación. “Me gustaría que estuviera una persona que

quisiera a la Unidad, que se interesara por conocerla desde sus inicios, que no quiten áreas, que no quiten a gente que es importante”.

El Actor B menciona “Yo siempre he tenido la esperanza que llegue alguien que le interese, que realmente plantee un buen proyecto de trabajo que realmente marque una línea de trabajo, que tenga a toda la gente bien.”

El Actor C señala que la DGTVE “tiene sus rezagos, pero habrá un cambio político y nos guste o no eso implica la dirección que tienen las instituciones”. “Espero que la gente que venga su necesidad sea mejorar la DGTVE”.

El Actor D siente que “hace falta atreverse a hacer, atreverse a proponer, atreverse a plantear, atreverse a pensar”.

## 6. Subculturas en la DGTVE

---

A partir de las percepciones de cada actor representativo de un grupo, se puede plantear una serie de conflictos y una caracterización general de cada colectivo identificado.

### *6.1 Conflictos indagados*

Sobre la percepción de cada grupo:

El personal sindicalizado que cuenta con más tiempo en la organización no es considerado por los funcionarios, su labor se ve limitada, no tienen la oportunidad de crecer profesionalmente y tienen un sueldo bajo.

Los freelance son un grupo mayoritario en la DGTVE, hacen un buen trabajo, sin embargo, no cuentan con prestaciones ni derechos dentro de la organización.

El personal certificado que cuenta con una plaza, a nivel administrativo cumple con sus obligaciones pero a nivel funcional dependen del Director en turno, ya que es él quien decide si ocupa o no su lugar. Los demás grupos perciben que los Directivos con plaza, la adquirieron con apoyo.

Existe una inconformidad por parte de los grupos ya que perciben al personal que llega de confianza como “de lo peor”, “llegan por ser amistades o familiares del Director”, creen que “son puestos que deberían sortearse entre la gente que ya está en la organización” y perciben que “los que llegan no saben de TV y solo vienen por intereses económicos”.

Los Directivos creen que cada grupo debe saber qué tiene que hacer y por qué, sin embargo, existen personas que “no saben por qué están ahí, incluso sienten que no hacen nada”. Lo anterior reconoce el Directivo, se debe a “*problemas de información*”.

Sobre la relación que se da en la DGTVE, existe una diferencia muy marcada, debido a las jerarquías, “los de abajo y los de arriba”, empleados y Directivos, sienten que no hay unión, no hay comunicación. Las áreas se encuentran divididas y sólo atienden a ciertos intereses.

Acerca de la libertad, en la organización existe un ambiente de miedo, los empleados no se sienten con libertad para hablar, comentan que en algún momento estuvieron vigilados con cámaras y micrófonos. Los Directivos mencionan que hay reglas que se tienen que cumplir gusten o no.

Al hablar de la Dirección General, tanto el grupo de sindicalizados como los freelance tienen la percepción de que los Directores sólo llegan por intereses económicos, “nada más vienen a robar”. Mencionan que últimamente hay un Director por año lo cual hace que las reglas cambien y no exista una línea a seguir. Las administraciones que llegan no se interesan por los empleados, de hecho algunos trabajadores no conocen al Director actual.

A diferencia de los sindicalizados y los freelance, el personal de confianza menciona que “es un buen Director, que confía en ti y hace las cosas claramente”.

Todos los actores coincidieron en que no hay motivación en la DGTVE. “La motivación es personal”, a cada quien le motiva su trabajo porque le gusta.

Sobre la tecnología y la Red EDUSAT el Actor A no tiene conocimiento sobre el tema, el Actor B menciona que la Red es importante pero no sabe si está funcionando al 100%, reconoce que a la Dirección ya no le interesa si se ve.

El Actor C y D coinciden en que existe un rezago en cuanto a tecnología, “la red se tiene que actualizar, es costosa y ya no cumple con su objetivo”.

Al hablar de necesidades surgen:

Sindicalizados.- aumento de sueldo, nivelación en los puestos, motivación, libertad, estar informado, acercamiento con los jefes.

Freelance.- pagos puntuales y acercamiento con los jefes.

Certificados.- personal capacitado, compromiso, solidaridad, motivación, comunicación, información y un plan a seguir.

Confianza.- falta curso de inducción, que la información fluya, que haya conocimiento del trabajo, que la gente sea profesional, que los directivos tengan clara la misión y visión para que la puedan transmitir.

Sobre las expectativas, tanto el grupo de los sindicalizados, de los freelance y los certificados esperan que llegue un Director que quiera a la DGTVE, se interese por ella, tenga un proyecto para mejorarla y se preocupe por todos los empleados.

El Actor D a diferencia de los demás siente que es el personal en general quien debe de atreverse a hacer, a proponer, a plantear y a pensar.

## 6.2 Caracterización

Con las representaciones de los actores y a partir de los conflictos que se viven en la DGTVE, se puede hacer la caracterización de las siguientes subculturas:

- **Los limitados:** son el grupo sindicalizado, a pesar de contar con más tiempo en la organización, no se sienten considerados por los jefes, su labor se ve limitada ya que no tienen la oportunidad de crecer profesionalmente.
- **Los expectantes:** son el grupo de los freelance, siempre deben estar atentos por lo que surja de último momento y dispuestos a trabajar en lo que se les pida. Además de estar alerta porque en cualquier momento pueden prescindir de sus labores.
- **Los funcionarios:** son el grupo del personal certificado, aún cuando tienen derechos y obligaciones, están al servicio del Director General en turno.
- **Los cuates:** son el personal de confianza, ya que la percepción del resto es que llegan y se colocan por ser amigos del Director General en turno.

Sin embargo, los limitados, los expectantes y los funcionarios comparten la esperanza de que llegue un Director General que mejore las condiciones de la DGTVE.

Al adentrarse en el mundo subjetivo de los actores de la DGTVE se pudieron conocer las representaciones que tienen sobre diversos temas. Para ellos dentro de la organización existen problemas de información y comunicación.

No hay relación entre áreas, de hecho existe un abismo entre empleados y Directivos, viven un ambiente de miedo, no se sienten libres, están desmotivados. A nivel estructural, reconocen que existe un rezago tecnológico.

Los empleados quieren aumento de sueldo, pagos puntuales, comunicación con los jefes, motivación y un plan a seguir donde las cosas estén claras para todos.

Los Directivos requieren de personal capacitado, profesional, comprometido y solidario, saben que hace falta un curso de inducción, que la información fluya para que se tenga conocimiento de la importancia del trabajo. Sobre todo hace falta claridad de lo que significa TV Educativa, su misión y visión para que pueda transmitirse.

En ese sentido los actores esperan que a TV Educativa llegue un Director que realmente se preocupe por ella, más que intereses económicos, tenga un proyecto para mejorarla y se preocupe por sus empleados.

Una vez que conocemos las preocupaciones y necesidades de quienes crean a la DGTVE, se vislumbran y corroboran los problemas antes detectados, tanto de información como de comunicación. Por ello en el próximo capítulo se hará una propuesta de intervención comunicativa que busque mediar entre empleados y Dirección para mejorar a TV Educativa y para que en la medida de lo posible, todos se sientan a gusto en la organización.

## Capítulo 4

---

Hacia una organización  
habitabile: utopía que nos  
permite continuar...

Al adentrarnos en la DGTVE y a partir de los diagnósticos realizados en capítulos anteriores se identifica que esta organización se encuentra en quiebre, es decir ya no cumple con el fin para el que fue creada y sólo se rige bajo el poder, utilizando y minimizando a la comunicación como instrumento para ejercerlo.

Retomando el concepto de quiebre institucional que plantea Jaime Pérez Dávila, se pone de manifiesto cómo Televisión Educativa carece de cierta capacidad para solucionar sus problemas internos y en esa medida, a nivel social, convertirse en una organización improductiva e ineficaz.

Hoy por hoy las organizaciones en general, pero específicamente las públicas como la DGTVE, se han quedado rezagadas, se insertan en una complejidad que no logran administrar, por lo cual, no están preparadas para hacerle frente.

Uno de los factores de dicha complejidad son los actores que laboran en la DGTVE, seres incomprendidos y frustrados que no hacen lo que quieren sino lo que pueden y se les permite dentro de la organización, viviendo así en un lugar de incertidumbre, desencuentros y desgastes, aunque con voluntad la organización puede ser diferente.

Justamente en este capítulo se plantea una Propuesta de Intervención Comunicativa que le permita a la DGTVE ser un lugar habitable, que se preocupe por el bienestar de sus actores y en esa medida ser una organización productiva.

## 1. Comunicación, coordinadora de acciones

---

En la presente investigación la comunicación se ha entendido como “una interacción donde dos o más actores intercambian información”<sup>75</sup>. En este sentido la comunicación se ve como un proceso que se analiza a partir de sus actores, una técnica que sirve para lograr un fin, es decir, no se pretende que los sujetos de la DGTVE sólo se comuniquen de un modo eficaz, sino que la comunicación sirva para organizar y reorganizar a TV Educativa.

Retomando a Luhman, comunicarse es una vía para disminuir malentendidos, factor indispensable en las labores que se realizan en una organización. La calidad con que realizamos una tarea se relaciona con nuestra disposición a poner en común y complementar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo; por esto es fundamental saber comunicarnos<sup>76</sup>.

A través de los años la comunicación ha sido considerada como un instrumento de control, modelos como el funcionalista y estructuralista pertenecientes a la Teoría Clásica se enfocaron en aspectos de jerarquía y autoridad, pero dejaron de lado al ser humano<sup>77</sup>.

Hoy día organizaciones como la DGTVE aún se ubican en la Teoría clásica, ya que se observa el énfasis que ponen en la tarea, una evidente jerarquía vertical-descendente, un marcado control regido por normas, reglas y estándares de operación precisos.

Por lo anterior, lo que hace falta en las organizaciones, y que se aplicara en este trabajo, es considerar a la comunicación como parte estratégica y sustancial, no como simple instrumento de mando.

---

<sup>75</sup> Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1991.

<sup>76</sup> Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.

<sup>77</sup> Martínez de Velasco, Alberto. Escuelas del comportamiento organizacional. Pp 20-23

Básicamente las tareas comunicativas son producir expresiones y percibir expresiones<sup>78</sup>, con los diagnósticos aplicados se obtuvo cómo perciben y se expresan los actores de la DGTVE, a partir de ello se utilizará la comunicación para coordinar sus acciones y propiciar una mejor calidad laboral dentro de la organización.

### *1.1 Comunicación Organizacional*

Ahora bien, al hablar de comunicación dentro de una organización, nos referimos a comunicación organizacional, aquella que se da en un grupo específico donde los intercambios de información conciernen a una organización y no a toda la sociedad<sup>79</sup>.

Se entiende como organización una “disposición de relaciones entre componentes o individuos que producen una unidad compleja o sistema”<sup>80</sup>. Se dice que es un sistema cerrado, ya que, en él ocurren procesos de autoproducción, autoorganización y autopoiesis, es decir, genera los elementos que lo componen.<sup>81</sup> Aunque también es considerado un sistema abierto, debido a su relación con el entorno, “aquello externo que la influye y es influido por ella”<sup>82</sup>.

Al hablar de complejidad dentro de la organización, nos referimos a un sistema en el que sus elementos sostienen una gran variedad de relaciones entre ellos. Los actores de TV Educativa se comunican para satisfacer necesidades básicas, alimento, refugio, vestido, etc., pero también requieren satisfacer demandas afectivas, cognitivas, a la vez que organizativas, cohesionadoras y de identidad<sup>83</sup>.

---

<sup>78</sup> Revilla Basurto, Mario A. Comunicación: Información y Representaciones, Colectivo Comunicación 2009.

<sup>79</sup> Idem.

<sup>80</sup> Morin, Edgar. Concepto de organización, PPT Cómo abordar lo complejo. Extraído el 23 Enero, 2010, del Seminario Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura.

<sup>81</sup> García L., Beatriz Elena. Educación, Pensamiento Complejo y Desarrollo Institucional Integrado [Abstract] Centro de Recursos Documentales e Informáticos CREDI. pp. 1-20

<sup>82</sup> Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001. pp.21-55

<sup>83</sup> Revilla Basurto, Mario A. Comunicación: Información y Representaciones, Colectivo Comunicación 2009.

Por ello la mejor manera de afrontar la complejidad es con información, de ahí la importancia de poder compartirla, de comunicarla<sup>84</sup>, ya que una organización es, se crea y recrea por lo que dice su gente, los actores que en ella confluyen.

Es aquí donde interviene la comunicación organizacional para comprender las relaciones internas que se dan, ya que éstas contribuyen a que “la organización sea como es, un lugar de desencuentros y desgastes, que siempre pueden ser de otra forma”<sup>85</sup>.

La DGTVE, debe entender que la comunicación es vital, sirve para aclarar malentendidos, propicia la negociación para solucionar conflictos, reduce la incertidumbre, busca la efectividad en las organizaciones considerando a las personas que ahí laboran y pretende un modelo horizontal-flexible que permita el entendimiento.

Como se puede vislumbrar, la comunicación dentro de las organizaciones es una alternativa de comportamiento donde los participantes al intercambiar información, comparten la representación que tienen de su entorno, en este caso su lugar de trabajo<sup>86</sup>. El comportamiento es el conjunto de acciones que realizan los actores dentro de la DGTVE para lograr fines o para satisfacer necesidades<sup>87</sup>.

La acción comunicativa busca, a través de estrategias, que los actores dentro de la organización se entiendan, puedan crear acuerdos y así, en la medida de lo posible, eviten conflictos.

---

84Revilla Basurto, Mario A. Comunicación: Información y Representaciones, Colectivo Comunicación 2009

85 Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001. pp.21-55.

86 Revilla Basurto, Mario A. Comunicación: Información y Representaciones, Colectivo Comunicación 2009.

87 Idem.

## *1.2 El Comunicador Organizacional: un mediador estratégico*

El comunicador organizacional no está a favor de los dueños de la organización ni de los trabajadores, su función es mediar entre los dos, tomar en cuenta a los dos y buscar acuerdos para que, en la medida de lo posible, todos ganen.

Asimismo, el comunicador organizacional debe contar con ciertas capacidades y valores que le permitan poner en práctica de manera eficaz sus conocimientos, algunas de las capacidades más sencillas son: escribir, leer, hablar, escuchar, hasta capacidad para comprender, analizar, reflexionar, actuar, consensar y ser mediador.

Entre los valores del comunicador están: honestidad, respeto, imparcialidad, disciplina, justicia y equidad, al mismo tiempo tratar, en la medida de lo posible, de ser congruente. A partir de estos valores el comunicador toma ciertas actitudes y prácticas.

El comunicador organizacional debe contar con conocimiento, experiencia y estrategia, saber qué, cuándo, a quién y cómo aplicar un plan que permita plantear ciertos objetivos o lograr un cambio.

Sabe diagnosticar, pronosticar y solucionar problemáticas comunicativas dentro de la organización.

## 2. Cultura DGTVE

---

La cultura en una organización se refiere al conjunto de creencias y valores que comparten sus integrantes. Dichos factores son los que permiten que los empleados actúen y se comporten de manera particular en su organización y así distinguirlos de otras<sup>88</sup>.

De tal manera que la cultura organizacional está constituida por sistemas de significados que al compartirse permiten construir la realidad que se vive en la organización.

Lo anterior se ve conceptualizado a través de las representaciones que tienen los actores de la DGTVE y dichas representaciones son las que influyen en el funcionamiento de la organización. Por ello para mejorar el funcionamiento de TV Educativa y lograr que sea un lugar habitable para quienes en ella laboran se actuará sobre las representaciones que sus actores manifestaron.

En la DGTVE se observan ciertos rasgos culturales a partir de los cuales se trabajará para lograr la voluntad de los miembros y en esa medida modificar ciertos comportamientos que mejoren a la organización.

Así, para una mejor cultura organizacional se necesita modelar las convicciones y conductas de los actores a favor de los fines de la organización.

---

<sup>88</sup> Andrade, Horacio. La Comunicación Positiva y el Entorno Organizacional en Razón y Palabra número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.

## 2.1 Grupos de la DGTVE

Como se mencionó en el capítulo 2 para considerar a toda la planta laboral de la DGTVE se identificaron y retoman cuatro grupos principales, los cuales se caracterizaron como subculturas en el capítulo 3:

<b>Grupos</b>	<b>Origen de su nombre</b>	<b>Razones de su agrupación inicial</b>	<b>Razones de su existencia actual</b>
<i>*Certificados</i> <i>Subcultura –</i> <i>Los funcionarios.</i>	Personas que concursaron por una plaza, ya sea, jefatura, Subdirección ó Dirección.	Personas certificadas que toman las decisiones dentro de la DGTVE.	Son personas que avalan y autorizan lo que se hace en la DGTVE.
<i>*<sup>89</sup>Personal de confianza</i> <i>Subcultura –</i> <i>Los cuates</i>	Personas que por su experiencia o confianza por parte de un Directivo, ocupan un puesto de Jefatura, Subdirección, Dirección de Área o la propia Dirección General.	Directivos que no obtuvieron la plaza por concurso y sólo están momentáneamente en la DGTVE, dependen del Director General en turno.	Cubren plazas que aún no se ocupan por personal certificado.
<i>Personal de base (sindicalizados)</i> <i>Subcultura –</i> <i>Los limitados</i>	Se encuentran afiliados al sindicato y cuentan con una plaza federal.	Son personas con mayor tiempo en la DGTVE, con sueldo fijo, derechos y obligaciones compartidas.	Es el personal operativo y técnico de la DGTVE.
<i>Freelance</i> <i>Subcultura –</i> <i>Los expectantes</i>	Es personal que empezó a ser contratado para trabajar por proyecto.	Es el grupo de trabajadores que no cuenta con prestaciones ni derechos dentro de la DGTVE. Su pago es impuntual.	Aún cuando su contratación debería ser por proyecto, tienen un horario fijo y en ocasiones indefinido. Son la mayoría en la DGTVE.

<sup>89</sup> \*Grupos de mando que están en función de lo requerido por el organigrama

## 2.2 Percepción sobre los grupos



Cuenta con más tiempo en la organización no son considerados por los funcionarios, su labor se ve limitada, no tienen la oportunidad de crecer profesionalmente y tienen un sueldo bajo.



Son un grupo mayoritario en la DGTVE, hacen un buen trabajo, sin embargo, no cuentan con prestaciones ni derechos dentro de la organización.



A nivel administrativo cumplen con sus obligaciones pero a nivel funcional dependen del Director en turno. Los demás grupos perciben que los Directivos con plaza, la adquirieron con apoyo.



Existe una inconformidad por parte de los grupos (los limitados y los expectantes) ya que perciben al personal que llega de confianza como “de lo peor”, “llegan por ser amistades o familiares del Director”. Los otros grupos creen que “son puestos que deberían sortearse entre la gente que ya está en la organización” y perciben que “los que llegan no saben de TV y solo vienen por intereses económicos”, “nada más vienen a robar”.

Los Directivos creen que cada grupo debe saber qué tiene que hacer y por qué, sin embargo, existen personas que “no saben por qué están ahí, incluso sienten que no hacen nada”.

### 2.3 Relación entre grupos

Sobre la relación que se da en la DGTVE existe una diferencia muy marcada debido a las jerarquías, “los de abajo y los de arriba”, empleados y Directivos sienten que no hay unión, no hay comunicación. Las áreas se encuentran divididas y sólo atienden a ciertos intereses.

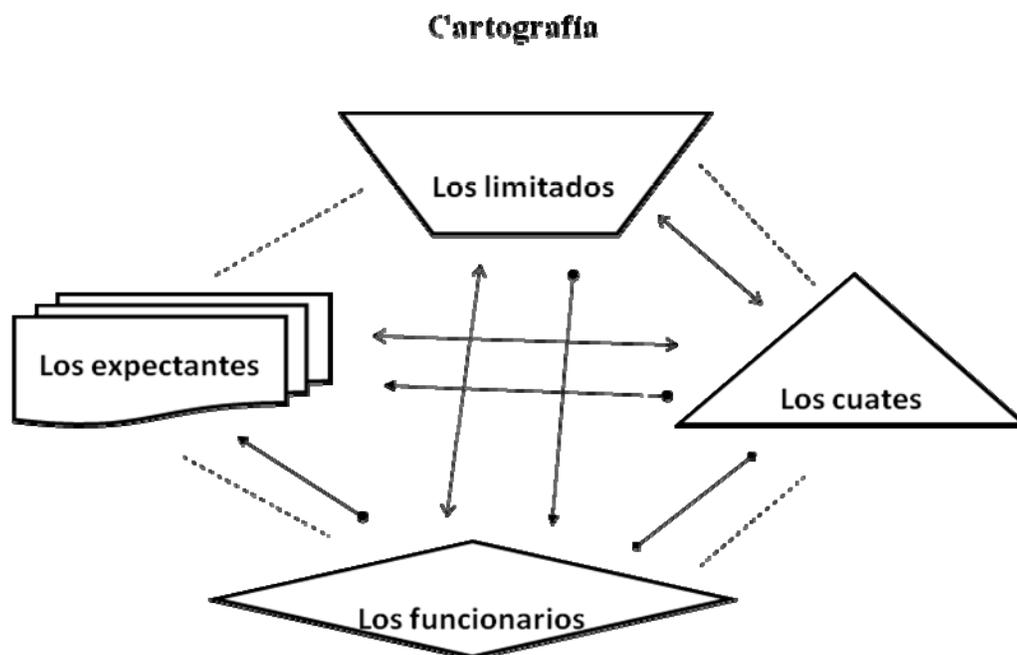
Las administraciones que llegan no se interesan por los empleados, de hecho algunos trabajadores no conocen al Director actual. A diferencia de los sindicalizados y los freelance, el personal de confianza menciona que “es un buen Director, que confía en ti y hace las cosas claramente”.

Tanto el grupo de los sindicalizados, de los freelance y los certificados esperan que llegue un Director que quiera a la DGTVE, se interese por ella, tenga un proyecto para mejorarla y se preocupe por todos los empleados.

A diferencia de los demás, algunos Directivos de Confianza sienten que es el personal en general quien debe de atreverse a hacer, a proponer, a plantear y a pensar.

<b>Tipo de relación</b>	<b>Simbología</b>
Competitiva	◆————◆
Conflictiva	◀.....▶
Convenenciera	●————▶
Obligatoria	◀————▶
Apática	-----

## Mapa Cultural



En la cartografía se observa que entre las subculturas de la DGTVE existe apatía y relaciones:

- Competitivas entre *Los cuates* y *Los funcionarios*, esto por permanecer en su jerarquía y demostrar su trabajo.  
*Los funcionarios* tienen su lugar ganado gracias a la certificación, aunque el hecho de que lo ejerzan depende del Director y *Los cuates* llegan a un puesto por ser amigos del Director, una vez que este cambia, lo más probable es que ellos se vayan.
- Conflictivas porque *Los limitados* y *Los expectantes* no son reconocidos por *Los funcionarios* y por *Los cuates* y en esa medida no se comprometen con la organización. Esta relación se ve muy marcada entre los de abajo (personal operativo) y los de arriba (mandos altos).
- A su vez existe una relación convenenciera y obligatoria, la primera porque entre mejor te relaciones con el jefe más seguro tienes un lugar dentro de la DGTVE, la segunda porque guste o no se tiene que trabajar con las personas del área.

A partir de las percepciones que cada grupo tiene y de cómo se relacionan podemos identificar ciertos comportamientos que hacen que la cultura de la DGTVE sea débil-disfuncional, débil-funcional, fuerte-disfuncional y/o fuerte-funcional.

Se puede decir que “una cultura es fuerte cuando los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos”, así mismo, “una cultura es funcional cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, cuando motiva y compromete a sus integrantes y fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo<sup>90</sup>,”

Al cruzar los elementos anteriores se obtiene:

<b>CULTURA</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pocos significados compartidos</li> <li>· Heterogeneidad en la percepción y acción</li> <li>· Desorientación</li> <li>· Reactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Significados compartidos</li> <li>· Desorientación</li> <li>· Resistencia al cambio</li> <li>· Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pocos significados compartidos</li> <li>· Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente</li> <li>· Percepción poco realista</li> <li>· Pragmatismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Significados compartidos</li> <li>· Percepción homogénea y realista</li> <li>· Acciones concertadas y planeadas de antemano</li> </ul>

<sup>90</sup> Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. en Razón y palabra (disponible en: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)), no. 4, año1, septiembre-noviembre de 1996.

Al aplicar lo anterior a la DGTVE se obtiene lo siguiente:

CULTURA DGTVE	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	Intereses económicos y políticos.	Jerarquía muy marcada entre Directivos y empleados.
FUNCIONAL	Profesionalización	Las cosas pueden ser mejor. Motivación propia, gusto por lo que hacen.

Es así como se observa que en la DGTVE existe una cultura disfuncional débil, aún cuando es una organización que se mueve por intereses políticos y económicos, internamente no todos persiguen estos fines, sólo el grupo de *Los cuates*.

Uno de los aspectos con mayor peso y que representan parte de su cultura disfuncional fuerte, es el hecho de su jerarquía vertical descendente que no permite esa interacción y reconocimiento entre empleados (*Los limitados y Los expectantes*) y Directivos (*Los cuates y Los funcionarios*).

A nivel funcional, hay una debilidad pues no todos son profesionistas ni profesionales. En las cuatro subculturas existe personal que no cuenta con el perfil requerido para el puesto o para la actividad.

La única idea fuerte que puede ser funcional es que los actores (*Los limitados, Los expectantes y Los funcionarios*) aún conservan la esperanza de que las cosas puedan ser mejor en la DGTVE. Ellos mismos se motivan para hacer su trabajo porque es algo que les gusta.

Los aspectos que figuran como cultura débil representan un obstáculo dentro de la DGTVE, ya que al manejarse intereses políticos y económicos, el objetivo social que tiene queda de lado, así mismo, el hecho de que no todos cuenten con profesionalismo, entorpece el desempeño de la organización.

Por otro lado, el aspectos mencionado como cultura fuerte-disfuncional representa un obstáculo mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la nula interacción entre empleados y Directivos, lo cual imposibilita una línea a seguir dentro de la organización y una mayor incertidumbre.

Sólo aquel aspecto de la cultura que resulta fuerte y funcional puede utilizarse como un recurso, en este caso como una fortaleza de Televisión Educativa, ya que es lo que le da sentido.

Como se observa la cultura de la DGTVE, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema a resolver desde la óptica de la comunicación organizacional<sup>91</sup>.

Es así como retomaremos la cultura organizacional como “la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización<sup>92</sup>”. De tal modo, que una de las posibilidades del Comunicador Organizacional es modelar la cultura de las organizaciones a partir de algunos instrumentos que retoma Jaime Pérez y que a continuación se enlistan:

---

<sup>91</sup> Andrade, Horacio. La comunicación positiva y el entorno organizacional en Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.

<sup>92</sup> Pérez Dávila Jaime. Recursos Culturales de la Organización. S/I 1997.

## Instrumentos de la modelación de la cultura organizacional.

### Matriz de factores culturales presentes o no en la DGTVE

<b>Factor cultural</b>	<b>Si/No</b>	<b>Fortaleza/ Debilidad</b>	<b>Descripción del objeto</b>	<b>Estrategia organizacional</b>
1.Proceso socializador	no	debilidad	Existen valores institucionales pero no se promueven.	Promover los valores de manera dinámica.
2.Misión / Propósito	si	debilidad	Existe una misión y propósito pero sólo se manejan en documentos oficiales y en la página web. El personal no tiene conocimiento de ello.	A partir del consenso definir hacia dónde va TV Educativa y compartir la misión.
3.Conocimiento	si	debilidad	Existen manuales, no actualizados, sólo están por ser un requisito para la dependencia.	Compartir el conocimiento que se tiene de la DGTVE.
4.Participación	no	debilidad	No se promueve la participación. Las actividades sólo se ordenan y se cumplen.	Promover la participación.
5.Liderazgo	si	debilidad	Es un liderazgo de autoridad.	Promover un liderazgo de consenso.
6.Consistencia	no	debilidad	No hay congruencia entre lo que se dice que es TV Educativa y lo que realmente se hace.	Buscar congruencia.
7.Selección/ Reclutamiento	no	debilidad	No existen programas de inducción, se aprende con la práctica.	Instaurar un curso de inducción.
8.Claridad Organizacional	no	debilidad	No hay una línea a seguir cada Director llega y establece sus reglas.	Establecer una línea a seguir que defina los objetivos de TV Educativa.
9.Rituales	no	debilidad	Pueden servir para integrar	Crear dinámicas de integración.
10.Tótems Corporativos	no	debilidad	No se comparte información de lo que fue y es la DGTVE, en ese sentido no hay un tótem.	Retomar al personaje fundacional de TV Educativa, para que sirva como símbolo.
11.Ideología Organizacional	si	debilidad	Cada grupo maneja su propia ideología.	Fortalecer la identidad de la DGTVE.
12.Comunicación	si	debilidad	Sólo se utiliza como instrumento para que se cumplan las labores.	Ver a la comunicación como un medio para lograr el consenso en la organización.
13.Negociación	no	debilidad	No hay un proyecto en común, solo hay beneficio para algunos.	Mediar entre empleados, Directivos y DGTVE para buscar que todos ganen.

Con la matriz se observa que los factores culturales en la DGTVE, si bien algunos existen, todos se convierten en debilidad debido a que no se comparten ni promueven entre todos los actores de la organización.

- No es funcional tener una misión y propósito si estos no se comparten con quienes llevan a su logro.
- Los grupos deben tener conocimiento sobre todo lo referente a la DGTVE, entre más la conozcan, más se pueden identificar con ella.
- Debe existir un clima de participación, que no excluya, que incluya para que los actores se sientan más comprometidos.
- Se debe buscar la congruencia entre lo que dice ser Televisión Educativa y lo que realmente es. Tener un objetivo claro y compartido que sea más fuerte que los intereses económicos y políticos.
- La selección y reclutamiento del personal debe acompañarse de un curso de inducción que permita desde el inicio reconocer e incluir al nuevo personal.

Son estos factores los que se consideran y utilizan como instrumento para plantear la Propuesta de Intervención Comunicativa que permita una DGTVE habitable para todos.

### 3. Propuesta de Intervención Comunicativa

#### PLATAFORMA ESTRATÉGICA

##### **Paradigmas**

Los viejos paradigmas se limitan a considerar a la comunicación como un instrumento, esta visión aún prevalece en diversos ámbitos, uno de ellos, las organizaciones. Sin embargo, en esta propuesta la comunicación se plantea desde una visión más amplia y basada en la complejidad, que permite plantear estrategias, coordinar acciones, buscar el consenso y mediar en la DGTVE, para lograr que en la medida de lo posible, sea un lugar habitable para todos los que en ella laboran.

##### **Problemática detectada a partir de los diagnósticos**

Si bien, a partir de los diagnósticos se detectó que en la DGTVE existen diversos problemas de funcionamiento y estructura, la base está en solucionar los problemas comunicativos.

Principalmente se identificaron los siguientes:

1. Debido a la jerarquía tan marcada, no existe comunicación eficaz entre empleados y directivos, lo cual provoca que no exista una línea a seguir.  
“No hay trabajo en equipo, la gente no habla de televisión, sino de cosas triviales”.
2. La información se considera como poder. No existen canales de información ni comunicación, lo que existe es miedo, los empleados se sienten vigilados.
3. No existen programas de reclutamiento ni de inducción, se aprende con la práctica y viendo a los demás.

## **PROYECTO**

**Nombre:** En Odisea: Hacia una organización habitable

### **Objetivos:**

1. Lograr que Directivos y empleados se comuniquen para crear un ambiente incluyente que permita conocer no sólo las necesidades de la DGTVE, sino de quienes en ella laboran.
2. Capacitar al personal de Televisión Educativa para que tengan una visión más clara de lo que es la organización, sus diferentes áreas y la importancia de su trabajo.

**Políticas o normas de acción:** Establecer canales de información y comunicación entre empleados y Directivos.

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

- Mensaje institucional: Nos interesa la opinión de los empleados.
- Sentido del mensaje: Que los empleados se sientan reconocidos y se le dé importancia a su opinión.
- Públicos: Principalmente enfocado a los empleados de la DGTVE, freelance, personal sindicalizado y Directivos.
- Medios y productos comunicativos: La Red interna (INTRADGTVE)
- Evaluación/Retroalimentación: Al terminar cada programa se hace la evaluación correspondiente que permitirá actuar con el siguiente.

## **PLAN DE COMUNICACIÓN**

•Presentación. Se utilizará la IntraDGTVE como un medio de encuentro e interacción entre empleados. Primero se tendrá que posicionar a través de un concurso que convoque a todas las áreas, e invite a estar visitando continuamente la página electrónica.

Una vez posicionada, se alimentará con información cotidiana relevante para los empleados, videos y blogs que les permitan interactuar.

Posteriormente y a partir de lo anterior se abrirán cursos de capacitación invitando a los empleados a participar en ellos.

Lo anterior no implicaría un costo económico extra para la DGTVE ya que actualmente cuenta con el personal y la infraestructura requerida, aunque su potencial no es explotado en beneficio de quienes ahí laboran ni de la propia organización.

•Objetivos. - A través del concurso lograr reunir a las áreas y fomentar el trabajo en equipo, así mismo, que entre todos conozcan las visiones que se tienen de la DGTVE en general.

- Premiar a los ganadores del concurso, logrando así el reconocimiento y la atención por parte de la Dirección General.
- Posicionar la IntraDGTVE para que sea el medio de información y comunicación dentro de Televisión Educativa.
- Capacitar al personal para crear un ambiente de televisora y se comprenda la importancia de la DGTVE, de su trabajo y el de otras áreas.

•Políticas de comunicación. No se impondrá nada, todo se manejará como una invitación a participar, en el concurso, en los blogs y en los cursos.

•Programas específicos. El plan está dirigido a todo el personal que quiera participar, ya que lo importante es el trabajo en equipo. Los empleados de las cinco Direcciones podrán participar a través de la IntraDGTVE, a la cual todos tienen acceso. La premiación se dará en presencia de los Directivos.

<p><b>Programa Interno:</b></p>
<p><b>Producto Comunicativo 1: Concurso de video sobre el significado de la DGTVE</b></p> <p><b>Proceso de Comunicación:</b> Se les hará la invitación a todas las áreas de la DGTVE para que participen en el concurso, las bases y el desarrollo del mismo estarán en la IntraDGTVE (inscripción, votación y resultados). Se premiarán los tres primeros lugares, la ceremonia estará a cargo de los Directivos.</p> <p>Logrando así una reunión y reconocimiento entre empleados y Directivos.</p>
<p><b>Producto Comunicativo 2: Rediseño de la IntraDGTVE</b></p> <p><b>Proceso de Comunicación:</b> Se presentará un nuevo contenido en la IntraDGTVE, boletines de información, videos institucionales y blogs que permitan la interacción entre empleados de diferentes áreas y en su momento Directivos que accedan a participar.</p> <p>Formando así un canal de información y comunicación.</p>
<p><b>Producto Comunicativo 3: Cursos de capacitación</b></p> <p><b>Proceso de Comunicación:</b> Se realizarán cursos de capacitación con el contenido adecuado que cubran los diferentes perfiles de empleado dentro de la DGTVE.</p> <p>Los tópicos principales son:</p> <p>Conocimiento general sobre la DGTVE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qué es y qué hace</li> <li>- Por qué es importante</li> <li>- Las diferentes áreas y su función</li> </ul> <p>Conocimiento específico sobre el trabajo a realizar por parte del empleado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre su área en particular</li> <li>- La importancia</li> <li>- El cómo se pueden hacer las cosas y para qué</li> </ul> <p>Capacitación de acuerdo al perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de Guionismo, Edición, locución y en general para la producción.</li> <li>- Cursos para el manejo de nuevos programas que optimicen el trabajo.</li> <li>- Cursos con actividades que fomenten el trabajo en equipo.</li> <li>- Cursos para los mandos medios y altos, sobre liderazgo, trabajo en equipo, etc.</li> </ul>

La Propuesta de Intervención Comunicativa pretende incidir en tres problemas comunicativos:

- La falta de trabajo en equipo
- La falta de canales de información
- La falta de cursos de inducción

De ahí que el concurso de video fomenta el trabajo en equipo, al mismo tiempo, busca poner en común el significado de la DGTVE, el reconocimiento por parte de los mismos compañeros y de los Directivos.

Al utilizar la IntraDGTVE se busca establecer un canal de información e interacción entre los empleados y Directivos.

Finalmente el cursos de inducción permitirá capacitar al personal para que conozca su organización y la importancia de su trabajo.

Los tres puntos anteriores pretenden crear un clima incluyente, una identificación con la DGTVE y la interacción entre Directivos y empleados para lograr un lugar más habitable.

Esta propuesta pretende dar resultados a corto, mediano y largo plazo.

El concurso de video, tendría una duración aproximada de un mes y serviría para invitar a las personas a participar en equipo y a utilizar la IntraDGTVE, una vez que ésta se active, lo cual llevaría más tiempo, será un canal de información y actualización, que dé a conocer los diferentes cursos que se lleguen a impartir.

El plan integral a largo plazo pretende lograr un clima incluyente, donde se conozca el qué se hace y para qué, viéndose reflejado en productividad y satisfacción personal.

## Conclusiones

---

Después de abordar el objeto de estudio desde diferentes perspectivas y de la aplicación de los diagnósticos propuestos se puede concluir lo siguiente:

En el capítulo 1. *La DGTVE y su forma de ser* se realizó el análisis sobre lo que dice la organización de sí misma y de lo que es en realidad. Lo anterior desde su estructura y funcionamiento.

La DGTVE es una organización que produce y transmite programas educativos y culturales pero al parecer no le interesa a quién está llegando su programación. Este problema de infraestructura se midió y constató con el diagrama Causa Efecto, que dio como resultado que la Red Edusat se encuentra a la baja.

De tal manera, el objetivo principal por el que fue creada la organización ha quedado de lado. Durante años la DGTVE ha argumentado que es una dependencia que combate el rezago educativo, sin embargo, en el entorno no se reflejan los resultados, se sigue hablando de altos índices de analfabetismo. Por lo cual su discurso se encuentra en duda, es más ideal que real.

Para el cumplimiento de los objetivos de una organización lo más importante son los empleados, quienes hacen o no que se logren dichos objetivos. Es ese sentido, los actores de la DGTVE deben sentirse identificados con su organización, sentirse motivados y reconocidos.

En el capítulo 2. *Actores y grupos, el soporte que soporta a la DGTVE*, se observó que Televisión Educativa mantiene una estructura de mando, disciplina y no cuenta con flujos de información efectivos.

Se concluyó que Televisión Educativa necesita escuchar, reconocer, informar y apoyar a sus empleados, sólo en esa medida logrará que ellos también se comprometan con la organización y sus objetivos.

Se detectó que en la DGTVE la comunicación es vista como un instrumento de mando y control, en ese sentido, lo que hace falta es considerar a la comunicación como parte estratégica y sustancial.

La DGTVE debe entender que la comunicación es vital, sirve para aclarar malentendidos, propicia la negociación para solucionar conflictos, reduce la incertidumbre, busca la efectividad en las organizaciones, considerando a las personas que ahí laboran y pretendiendo un modelo horizontal-flexible que permita el entendimiento.

Sin duda, la comunicación en Televisión Educativa falla y esto se ve reflejado en la falta de calidad en sus producciones y en lo altamente costosa e improductiva que es.

Hace falta que a través de la comunicación, la DGTVE unifique a sus grupos, los motive, promueva su identidad y objetivos para conseguir una responsabilidad colectiva.

Después de detectar problemas de estructura y funcionamiento y al constatar que no existen, a nivel formal, canales de información y comunicación en Televisión Educativa, se recurrió a los actores para conocer sus representaciones y tener una visión de las subculturas que habitan la DGTVE.

En el capítulo 3. *Representaciones que interactúan para dar sentido y crear a la DGTVE*, se adentró en el mundo subjetivo de los actores, a partir de las entrevistas realizadas, para conocer la posición que tienen dentro de la organización, cómo la viven y cómo la sienten.

Dicho por sus actores, en la DGTVE no hay relación entre áreas, existe un abismo entre empleados y Directivos, se vive un ambiente de miedo, no hay libertad ni motivación. A nivel estructural, reconocen que existe un rezago tecnológico.

Como se observa, los empleados tienen diversas necesidades: aumento de sueldo, pagos puntuales, comunicación con los jefes, motivación y un plan a seguir donde las cosas estén claras para todos.

En esta organización hace falta claridad de lo que significa, de su importancia, hace falta tener una línea a seguir, que guíe, comprometa a todos sus miembros y haga que la DGTVE sea productiva y habitable.

Con el análisis de las entrevistas se corroboran los problemas de estructura y funcionamiento, los problemas de información y comunicación, pero sobre todo, se reconoce que a Televisión Educativa la mueven intereses políticos y económicos muy alejados del compromiso social, aunado a ello, la inercia burocrática la ha convertido en una organización en quiebre, no por lo económico, sino por lo improductiva e ineficaz.

Sin embargo, sus actores tienen la esperanza de que llegue un Director que realmente se preocupe por la DGTVE, más que por intereses económicos, tenga un proyecto para mejorarla y se preocupe por sus empleados.

Como comunicadores organizacionales nuestra función es mediar entre empleados y Directivos para mejorar la organización, para que en la medida de lo posible, todos se sientan a gusto en ella.

Por ello en el capítulo 4. Hacia una organización habitable: utopía que nos permite continuar... se presenta una Propuesta de Intervención Comunicativa que pretende:

- Fomentar el trabajo en equipo
- Establecer canales de información
- Crear cursos de inducción que preparen y actualicen a los empleados de TV Educativa

Lo anterior a través de un concurso que fomente el trabajo en equipo, ponga en común el significado de la DGTVE y el reconocimiento por parte de los mismos compañeros y de los Directivos.

Como segundo punto, establecer un canal de información e interacción entre los empleados y Directivos a través de la IntraDGTVE.

Y finalmente cursos de inducción que permitan capacitar al personal para que conozca su organización y la importancia de su trabajo.

Los tres puntos anteriores pretenden crear un clima incluyente, una identificación con la DGTVE y la interacción entre Directivos y empleados para lograr un lugar más habitable.

Es cierto que la comunicación efectiva entre actores puede ser una utopía, pero mientras tratemos de seguir acercándonos a ella, tal vez, algún día logremos estar más cerca.

Recordemos que “no venimos al mundo a producir, venimos a ser felices<sup>93</sup>” pero que mejor si lo que producimos nos hace felices.

---

<sup>93</sup> Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001. pp.21-55

## Reflexión final

---

El Seminario Organización, Comunicación y Cultura más que una opción de titulación es una especialización en Comunicación Organizacional, es una forma de preparar comunicadores que busquen hacer habitables las organizaciones en la Sociedad Mexicana.

Cursar el seminario, laborar en la DGTVE y el poder analizarla me permitió tener una visión de cómo funcionan y están estructuradas algunas organizaciones en nuestro país.

Principalmente las organizaciones públicas dicen ser una cosa, que en realidad no son, lo cual no les preocupa, pero esto ocasiona que el trabajo se vea como algo tedioso, en ocasiones sin sentido y sin que se llegue a un objetivo claro.

Estas organizaciones están enfrascadas en un modelo de control que las ha vuelto ineficaces, el poder lo ejercen los directivos y los empleados sólo están para acatar órdenes.

Con esta visión que impera, el ambiente laboral se vuelve tenso, existe incertidumbre, desgaste de los empleados, no existe un gusto por el trabajo, ya que no hay motivación.

Las organizaciones de hoy necesitan ser flexibles, comprender a sus actores, buscar su bienestar y en esa medida lograr una mayor productividad.

Pensar en una comunicación eficaz dentro de las organizaciones es algo utópico, sin embargo, no es imposible. De ahí la importancia de los comunicadores organizacionales, nosotros podemos diagnosticar y proponer medidas comunicativas que busquen crear acuerdos dentro de las empresas e instituciones. Lo anterior nos lleva a organizaciones más habitables, productivas y eficaces.

Durante 2010, año en que se realizó este reporte, se conmemoraron dos luchas armadas: 200 años del inicio de la Independencia y 100 años de la Revolución.

Los Universitarios también celebramos 100 años de la creación de nuestra alma mater, la UNAM, una lucha intelectual, cuyas armas son: la crítica constructiva, la reflexión y las propuestas.

¿Contra qué luchamos? cada profesionista desde su especialidad debe luchar por ser mejor y por lograr un mejor país.

Los comunicólogos desde nuestra trinchera, luchamos por tener mejores relaciones, que nos lleven a acuerdos, que nos unifiquen para lograr un fin mayor.

Los comunicadores organizacionales, estemos en la organización que estemos y en el cargo que estemos, debemos luchar por, en la medida de lo posible, organizaciones más habitables, donde todos ganen y puedan ser felices.

# Fuentes

## *Bibliografía*

1. Abravanel, Harry, et al, Cultura organizacional, Colombia, Legis, 1992.
2. Ahumada Figueroa, Luis. Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: La Organización como una Red de Relaciones y Conversaciones. Valparaíso-Chile, Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2005.
3. Ávila Guzmán, Xavier. La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.
4. \_\_\_\_\_ . De la cibernética a la organización comunicante. En: Cuadernos de trabajo no 1. Colegio de educación y comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.
5. Bartoli, Annie, (1992), Comunicación y organización : La organización comunicante y la comunicación organizada, Paidós, México, DF.
6. Castells, Manuel. La era de la información. Vol. 1, La sociedad red. México, Siglo XXI, 2000.
7. Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999
8. D´Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores,1998
9. Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989.

10. Fernando Flores, Carlos. Inventado a la empresa del siglo XXI, Colombia, Gránica, 1997.
11. Galindo, Jesús. Técnicas de investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación.
12. García L., Beatriz Elena. Educación, Pensamiento Complejo y Desarrollo Institucional Integrado [Abstract] Centro de Recursos Documentales e Informáticos CREDI.
13. Habermas, Jurgen. Teoria de la Acción Comunicativa. Tomo I. Taurus. Buenos Aires. 1987.
14. Luhmann, Niklas. Los sistemas sociales. Apuntes para una Teoría General. Alianza/UIA. México. 1991. Madrid. Alianza. 1992.
15. Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I, México, UNAM Campus Acatlán, 1991.
16. Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995
17. Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973
18. Olmsted, M.S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963
19. Pérez Dávila, Jaime. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación, en Cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, no. 1, época 1, año 1, UNAM Campus Acatlán, 1997
20. \_\_\_\_\_. 13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas, México, inédito, 2000.
21. \_\_\_\_\_. Recursos Culturales de la Organización. S/I 1997.

22. Pérez González, Rafael, Estrategias de comunicación, España, Ariel, 2001.
23. Piñuel Raigada, José Luis. Ensayo general sobre la comunicación, Barcelona, Paidós, 2006.
24. Revilla Basurto, Mario A. Comunicación: Información y Representaciones. Colectivo Comunicación 2009.
25. Revilla Basurto, Mario Alberto. “Estrategias comunicativas de reproducción”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.
26. Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999.
27. Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984
28. Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001.
29. Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII
30. Toussaint Alcaráz, Florence. La televisión pública en México, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM y Plaza y Valdés, 2009.
31. Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997

## *Recursos electrónicos*

1. Andrade, Horacio. La comunicación positiva y el entorno organizacional en Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996. Disponible en: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)
2. Breve Historia y Estructura de la DGTVE, extraído el 27 de febrero, 2010 de <http://dgtve.sep.gob.mx>
3. Estructura de la DGTVE, extraído el 27 de febrero, 2010 de <http://upepe.sep.gob.mx/estructura/dgtve.html>
4. INEGI. II Censo de Población y Vivienda 2005. Base de datos en: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
5. Reglamento Interior de la SEP en Diario Oficial de la Federación, extraído el 11 de marzo, 2010 de [http://www.caad.gob.mx/Reg\\_26.pdf](http://www.caad.gob.mx/Reg_26.pdf)
6. Valle, Mónica. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. en Razón y palabra, revista electrónica, número 32. Disponible en: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

## *Documentos de archivo*

- 1.- Dirección General de Televisión Educativa (2005) Manual de organización de la Dirección General de Televisión Educativa.
- 2.- Dirección General de Televisión Educativa (2008) Manual de organización de la Dirección General de Televisión Educativa.
- 3.- Dirección General de Televisión Educativa (noviembre 2008) Manual de Procedimientos de la Dirección General de Televisión Educativa.
- 4.- Dirección General de Televisión Educativa (marzo 2009) Manual de Instalación y Mantenimiento del equipo de la Red Edusat.

# Anexos

---

Transcripción de Entrevistas.

## ANEXO 1 TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

### ACTOR 1

#### **Importancia del personal de plaza federal**

En primera instancia, la base trabajadora principal es la de plaza federal porque contamos con todos los derechos, tenemos derechos y obligaciones.

También tenemos muchas prestaciones, cosas que ni los free lance o los de confianza tienen; te riges con el sindicato.

El sindicato, es un grupo de personas que están registradas y que "te apoyan en todas las necesidades".

#### **Percepción de otros grupos**

Depende de las autoridades, hay autoridades que le dan privilegios a los free lance y a los de plaza los consideran que como tienen base y prestaciones, como tienen quien los apoye, tienen un total desconocimiento y los hacen a un lado porque creen que no trabajan. Que no trabajamos los de base.

Es dependiendo de las personas, hay personas de base que si cumplen con todo lo establecido, con todas sus obligaciones, pero así también podríamos decir que la mitad vienen a cumplir con un horario y no funciona.

Por eso se dice que "los burócratas somos chafas" porque la mitad se podría decir que son trabajadores, desempeñan su trabajo, lo hacen bien, pero la otra mitad pues si son los que fallan, los que están viendo ¿a qué hora me voy?, ¿a qué hora entro?, me tomo todos mis tiempos; no se entregan al trabajo como debe de ser.

#### **Free-lance**

Es igual. Hay muchas personas que trabajan, que les gusta su trabajo, que vienen a trabajar, pero hay otras que no, nada más porque están estudiando, están por terminar la carrera. Es la mitad y la mitad.

#### **Servicio profesional de carrera.**

Aquí lo importante es que tengas un padrino, tristemente necesitas un apoyo que tengas en la espalda para que puedas tener un lugar en una dependencia con ese tipo de plaza.

#### **Desempeño**

Es lo mismo, es lo mismo, no voy a generalizar que sean flojos o que no cumplan, hay gente a la que le gusta su trabajo y que viene aquí a cumplir con un horario que no es horario a nivel jefatura, a nivel medio, sólo hay una entrada pero no saben a qué hora van a salir.

Es el caso de los free-lance, también tienen un horario para llegar pero no saben cuándo van a salir.

#### **Percepción del personal que llega de confianza**

De lo peor, porque como se sienten protegidos por el director General, pues vienen a ocupar puestos que deberían sortearse entre gente preparada que hay de plaza, hacer un sorteo, un examen para que los de plaza, que se inclinan por subir, por estudiar, cambiar, progresar, no se queden como están.

Hay mucha gente de aquí con título y sin embargo, están en sus plazas, plazas con las que entraron y muy bajas con sueldos muy bajos.

#### **Posibilidad de crecimiento profesional dentro de la DGTVE**

No, no porque toda la gente que viene de otras administraciones trae a su gente y si son amigos, muy amigos, les toca una jefatura o una subdirección y no le hacen caso a la gente de plaza porque no han crecido con ellos.

Saben que son trabajadores y que están muy bien, y que se levanta la empresa con esos trabajadores, pero realmente no los toman en cuenta.

#### **Cómo se relacionan estos grupos para cumplir los objetivos de la DGTVE**

No, aquí nadie se relaciona con los de abajo, podríamos decir que aquí hay como dos niveles: los niveles superiores y los niveles inferiores que son los trabajadores de plaza, los que no tienen ninguna jefatura, ninguna subdirección.

Los jefes son jefes y se juntan con los jefes y los empleados de plaza son los soldados rasos ahí no hay capitanes ni comandantes ni nada.

#### **Free-lance**

Igual, igual porque los jefes respetan a los free-lance que están, a veces los cambian por otros que son conocidos y tienen privilegios, pero así es esto.

Aquí en esta unidad no se trabaja por proyecto, serían muy pocos los que trabajen así, porque la mayoría firman su contrato cada año, si le caes bien al jefe te siguen dando tu contrato, tú sigues trabajando, el proyecto se puede alargar o se puede cambiar, pero nunca se termina.

No te pueden correr porque se va a terminar el proyecto, porque nunca se va a terminar, siempre lo alargan.

#### **Relación con el jefe**

Así se da en todos lados, en todos lados, desde donde lo veas, si tú tienes buena palanca tendrás tu trabajo siempre.

Creo que cuando llega un jefe nuevo y ya hay gente free-lance, primero checan a ver cómo está su trabajo, si les gusta o si el jefe superior de esos free-lance los acepta pues se quedan otro tiempo, y si no, si los jefes quieren a otras personas, pues les dicen gracias y meten a las nuevas personas.

#### **Rotación de personal**

Pues no diríamos rotación, no, hay algunos que están fijos por suerte y hay otros que sí se llegan a aburrir. A lo mejor de parte de los empleados se aburren o van a buscar otros horizontes, van a buscar algo que realmente les llene, les guste y que sea de su profesión.

#### **Aburrimiento**

Sí, por ejemplo: que tengan prohibiciones, que tengan media hora para ir a comer, poniéndolo como primer ejemplo, que no puede levantarse de su lugar, o sea como decir vulgarmente, venirse a sentar y a pasar el tiempo. Cuando hay trabajo pues trabajan cuando no pues se buscan otra cosa que hacer.

#### **Libertad**

No, no hay nada de libertad, aquí cada año se hace, hay un programa, tu ingresas a una computadora que va a dar no sé a qué secretaría y ahí dices todas las cosas que no te gustan, lo que quisieras, los cambios que quisieras, pero eso no funciona porque seguimos igual.

De nada sirve que tu digas: es que así está la relación con el jefe, o que no me dan trabajo, o que estoy congelada, o cualquier cosa, cualquier pero, tú lo vas a exponer ahí en esa página "disque" es muy confidencial y pues no se ven resultados, porque seguimos igual. Los resultados no se ven, aquí no se ve nada de cambio. El programa empezó hace unos siete años, de los cuales yo no he visto ningún cambio. No hay honestidad en las empresas.

Yo quiero superarme, soy secretaria por ejemplo, me pongo a estudiar, hago la prepa, me meto a la universidad, me titulo y el título vale para dos cosas, porque sigues siendo la empleada normal, no hay cambio de nivel, o sea no hay nada, no hay nada.

#### **Importancia del personal para la Dirección**

Pues no les importa porque aquí no hay un jefe que haya crecido con nosotros los que ya tenemos muchos años aquí, o sea, no saben nuestras necesidades, no saben nada, nada, porque por los cambios que se dan, a veces en menos de tres años, hay un cambio de Director.

Los que llegan a estar un poquito más, digamos el sexenio, pues más o menos te van conociendo y te agradecen que porque tú como empleado de base levantas a la unidad, pero eso es todo, no motivan, no motivan a que te superes porque te superas y de nada sirve.

Se supone que aquí hay un sindicato, estamos hablando de la gente de base, hay un sindicato que no sirve para nada, pero bueno, lo tenemos, aquí lo que falta es la unión, no nada más que tú en particular tienes una necesidad y vas al sindicato y vas a hablar y estas pidiendo lo que tú necesitas, pero no hay esa unidad, que vamos a ponernos todos juntos para lograr algo, para exigir algo, sino que, nos importa poco, ay bueno, pues si lo tengo bien, sino, no, o si te regalan una caja de productos para tu consumo, ay que felicidad y con eso ya te tapan la boca, ya no haces nada, no logras hacer nada.

No hay unión para lograr hacer muchos cambios en esta institución, se necesita la unión y aquí no hay unión, tienen miedo y pues eso está muy mal.

#### **Miedo**

No hablan, les da miedo exigir, les da miedo un cambio, o sea, hay una dependencia que se llama "disposición de personal", entonces tú no le agradas al jefe por grillerlo o porque no trabajas o cualquier cosa y te mandan a disposición de personal porque los señores son la autoridad y ellos pueden hacerlo.

#### **Importancia del sindicato**

Existe como reglamento de cada empresa, pero de su funcionamiento pues solamente ellos tienen que saber y nosotros, si tu exigies, si tú no le das trabajo al sindicato pues para ellos mejor; pero si hubiera la unión que te digo le daríamos mucho trabajo al sindicato y el sindicato se tendría que mover porque si no lo tendríamos que cambiar. Ahora esa unidad es muy chiquita y siempre vamos a aceptar lo que haya, porque nadie se puede hacer responsable, nadie quiere enfrentarse a seguir un cambio, pero un buen cambio acerca del sindicato.

#### **Motivación**

Por ejemplo, tú te esfuerzas por subir de puesto, por concursar, estudiar, salir adelante y no tienes respuesta, eso sería para mí que me motivaran, que dijeran: a ver señora, usted ya estudio, tiene un título, ah bueno pues va a concursar con otra persona que tiene también un título y van a ver quién se queda en esta plaza. Una plaza mayor, donde ganes un poquito mejor, un sueldo respetable.

Yo creo que implica varias cosas: buen trato, que te reconozcan, porque se maneja mucho el "barberismo", si tú te llevas bien con el jefe y le haces favorcitos, le das regalitos, nunca te va a negar nada. Si eres cabo raso siempre vas a estar en tu lugar con tu placita y apechugando todo.

#### **Trato**

Privilegios, por ejemplo, yo me llevo bien con mi jefe y un día no vengo por "x" razón, me pueden firmar muy fácilmente el derecho que tengo, porque mucha gente, ese es uno de los miedos que nosotros tenemos estipulado dos días que podemos meter omisiones cada quincena.

Tenemos nueve días económicos durante el año, tres en un mes y muchas veces los jefes no te quieren firmar, siendo que es un derecho del trabajador. Entonces si tu te llevas bien con el jefe, no hay ningún pero, ningún problema tu faltas y al otro día metes tu papelito, te lo firma y ningún problema, pero si no le caes bien, te pone muchos peros.

#### **Sueldo**

Es una miseria, es un poquito más del sueldo mínimo, pero aquí hay una plaza, que es la 22 me parece, que están sacando como dos mil pesos a la quincena; a mí eso se me hace nada, porque mucha gente viene de muy lejos, a trabajar y pues casi todo se lo echa aquí, se quedan a su tiempo de compensación que es otra porquería, porque ni les pagan a tiempo, les hacen descuento y les dan sus 2000 pesos.

#### **Motivación para trabajar**

Para mí una motivación sería por ejemplo, no es mi caso, pero en muchas áreas el día de tu cumpleaños, no está establecido como un derecho, se hizo costumbre y tú sabes que la costumbre se hace un derecho, el día del cumpleaños, el empleado cumple un lunes años en algunas áreas les dan el día, en otras según el jefe no les permite eso. Por ejemplo que es tu cumpleaños y vienes a trabajar, pues lo bonito sería qué, un pastelito, discreto, pero se te prohíbe, o sea que en un fin de año que tienes que tomar cursos, a veces te dejan ir, a veces no, según por la carga de trabajo, que sabemos es mentira, esas prohibiciones serían NO motivantes para el empleado. Pero si, por ejemplo, oiga jefe hay un curso que me va a servir; según la ley dice que no te tienen que prohibir un derecho de ese tipo, o sea, tu puedes ir a estudiar algo, a un curso que siempre beneficia a la institución y es muchas veces que no te dan permiso, pues por lo que te digo, por la carga de trabajo.

Ayy!! porque me gusta lo que hago, me gusta mucho lo que hago y yo pues no estoy ni bien ni mal, no se meten conmigo, hago mi trabajo, no me están cuidando, si pido permiso, me dan permiso, puedo salir, puedo tomar mis días, los que me concede la institución, o sea, no tengo mayor problema con eso.

#### **Logros**

Tener una plaza federal, eso ha sido el mayor logro, porque yo empecé aquí de honorarios y ganas bien pero trabajabas mucho, todo el día, no tenía horario para salir. Ya cumpliendo cierta edad dije: no pues ya, mejor una basecita, porque ya tengo un sueldo fijo que si me sirve y por lo tanto por eso me gusta venir hasta aquí.

#### **Objetivos dentro de la organización**

Si y no, yo ya soy grande tengo 55 años, entonces ya he tenido logros familiares, personales, esto es como una distracción, el venir a trabajar me distrae, me gusta, me gusta lo que hago, no tengo problemas con mis jefes, estoy bien, entonces, para mí está bien lo que gano, porque me ayuda.

No dependo totalmente de este sueldo y el tener una base es como tener una seguridad, mucha gente lo tomamos así, como una seguridad, ya tienes ahí tus 10 pesos, bien seguritos, ni te los retrasan, ni te los quitan, ni nada, tienes otras prestaciones: que te dan tus vales, tus vacaciones, servicio médico y todo eso.

#### **Objetivos compartidos con la organización**

Pues no, la gente de abajo no se junta con la de arriba, entonces ¿cómo puedes lograr un objetivo, si no te permiten traspasar la puerta?

#### **Objetivos de la DGTVE**

Nada más vienen a robar, es a lo único que vienen, porque yo no veo beneficios, en esta pobre institución no he visto cosas buenas, he visto puras cosas negativas, error tras error, tras error.

En algunas administraciones, no todas, no te permiten el acceso para que tu tengas esa información, con tu trabajo te das cuenta, que no funciona, que hay muchos errores.

No hay unidad, eso es lo que yo creo, no te puedo asegurar, pero yo creo que la gente que llega aquí de altos mandos, viene para ver qué saca, eso es lo que a mí me reflejan, porque yo no he visto que quieran este lugar, como que es un castigo para ellos mandarlos aquí.

Porque no funciona, porque hay cambios y cambios y cambios y se vuelve a remover todo el personal, hacen y deshacen, y yo digo que si tú quisieras a esta Institución como realmente se debe de querer, pues ya seríamos mundialmente conocidos, como Televisión Educativa, pero ¡Educativa!

#### **Contribución con la sociedad**

Yo creo que sí, porque mira, tengo entendido que se hacían programas a distancia pero los de nivel súper bajísimo, o sea indígenas y todo, cómo van a tener esos programas si apenas tienen donde dormir y todo eso es por una Red, por un canal específico. ¿Tú crees que en Oaxaca, en la profundidad de los pueblos tengan esa red?, sino saben ni escribir, ni leer, ni nada, yo no entiendo.

No tengo mucho conocimiento, pero yo sabía que ponían televisiones con esa red para que los niños tomaran clases ahí y yo digo que si aquí simplemente no tienes ese canal, cómo lo van a tener en distancia. Por ejemplo yo no tengo ese canal de Edusat, no sé ni cómo conectarlo, no tengo idea de nada.

#### **Sobre los programas**

Pues sí, porque yo calífico, estoy en calificación, están medio mal, no hay una dedicación, ay todo se va, ay pues si ya está así pues ni modo, después con un oficio ya lo arreglamos y pues no, yo digo que desde abajo debe de ser, debe estar bien checado todo porque es educación, entonces imagínate una falta de ortografía, una falta de una regla gramática ya fregó el asunto.

Ahora, toman el stock, que son imágenes ya grabadas viejitas, para programas actuales, entonces eso no es calidad, bueno es lo que yo creo verdad.

#### **Calidad**

Si yo tengo un presupuesto, yo mando a mis productores a tomar imágenes actuales y esas mismas las meto a mis programas y ya no se va a ver la diferencia. No se va a ver rayado, no se va a ver todo lo feo que se ve.

#### **Noticiero**

No estoy muy familiarizada con eso, pero como cualquier programa, no puedo decirte con exactitud si me gusta o no me gusta porque, te digo con trabajos si nos dejan estar ahí, no tenemos televisión, ¿dónde lo vamos a ver?

#### **Red Edusat**

No la conozco, yo soy empleada y no la conozco, a eso vamos, aquí por ejemplo se hace un programa y solamente las autoridades lo checan, lo ven, no involucran al personal. El personal coopera, trabaja, lo hace, pero solamente un núcleo es el que tiene acceso a ver lo que se hace aquí, porque las demás personas no, no sabemos.

#### **Para quién trabaja la DGTVE**

No sé, yo sólo sé que es una dependencia, hace muchos años sabía que era de Oficialía Mayor, después de la Dirección de no sé qué cosa y ahorita no sé. No sé cuál es el nexa que tiene Televisión Educativa, porque no te informan, nadie te dice nada, nadie.

#### **Reflejo de tu trabajo**

No lo veo, (risas) porque se supone que yo paso reportes, pero ya después no me informan si se hicieron esos cambios o no, o sea, aquí no te informan nada, nada, nada, tú trabajas, haces tu trabajo, mandas tus reportes y ahí se queda.

#### **Gusto en la forma de trabajar.**

Por supuesto que no, claro que no ¿a quién le va a gustar?... bueno sí, hay mucha gente que es conformista, a mí no, yo hago mi trabajo con mucho corazón, me gusta mucho y siempre busco lo mejor.

#### **Gusto por tu trabajo**

Te voy a poner un ejemplo, el Seguro Social como institución vale mucho, pero lo que no sirve es la gente, los trabajadores, los jefes; en esta institución se hacen cosas muy buenas, pero no se refleja, se hacen buenos programas, hay gente que es buena en su trabajo, pero no les dan la oportunidad, las autoridades, quienes son los que mandan.

#### **Sentido tiene la DGTVE**

Pues para mí, nada más que se hagan ricos los jefes, eso es lo único que yo veo, porque se supone que del presupuesto pues hay para muchas cosas y no se ve nada claro.

#### **Sueldos de los demás**

Se duplican, es al 100 por ciento la diferencia, el sueldo más alto de una plaza federal es como de tres mil pesos a la quincena, con todas sus prestaciones y todo, o sea, tú vienes sacando como cinco mil y cacho; y los freelance pues no, ellos tienen sueldos hasta de diez, 15 mil pesos y no se diga de los jefes, o sea, los jefes desde 30 para arriba, según el cargo que tienen.

## **Perfil**

En algunos casos no, hay mucha gente que no sabe nada de televisión, viene a aprender aquí con los anteriores jefes, pero la mayoría no sabe, no saben que es televisión.

## **Director General**

No sabría decirte porque yo no sé qué título tenga el Director, no se a qué se dedique, no lo conozco.

## **Acercamiento**

No, no para nada.

## **Necesidades**

En primera instancia un aumento de sueldo, que se te nivele el puesto, según tus estudios, que te regresen lo que te han quitado, por ejemplo, viene parte de la motivación, que si eres mamá, el día de la madre se te festeje, se te dé, te dan por ley el día, o a lo mejor no es por ley es por costumbre, pero por ejemplo, me gustaría que aquí se hiciera una reunión con las mamás como se hacía antes en otra administración.

Que te dejaran ser un poco más libre, que participaras tú con los jefes, que te explicaran, que te plantearan, que te digan qué están haciendo, qué les gustaría hacer.

Hubo un director que se presentó y dijo que a él le gustaba trabajar en equipo y yo siento que eso aquí no se da y me pareció muy buena la idea, porque trabajar en equipo te involucra con todos tus compañeros, hasta con tus jefes mismos, pero lo retiraron, no duró mucho y se fue todo a la basura porque te digo, que no conozco al nuevo director.

## **Necesidades de tu grupo.**

Pues sí, muy calladitos pero es lo que todo mundo quiere, los aumentos, todo lo que mencione anteriormente.

## **Cambios de administración**

Pues como que te desbalancean, te desubican, traen temores, te mueve el tapete muy duro, eso que tú sabes que va a llegar otra gente y ni la conoces, no sabes si va a ser para bien o va a ser para mal

¿En qué sentido?, pues que el jefe a lo mejor es un neurótico que le gusta la gente que está bien preparada, si vienes bien vestida, a pues sí te puedes acercar a mí, pero si eres persona que, digo, apenas uno tiene para vestirse verdad, pero que no te arreglas, o sea no tienes presentación, te ignoran y no te hacen caso, no te dejan acercarte, aunque seas muy buen elemento.

## **Relación entre grupos**

No hay comunicación, no hay unión. Cada quien trabaja para su santo, puedes tener una compañera y platicar con ella pero no hay una relación de amistad, no, no existe aquí nada de eso.

## **Canales de comunicación**

No hay, se dice radio pasillo, no es un canal de comunicación, es radio pasillo.

## **Importancia del trabajo.**

Ayy.. mi trabajo, es que es importante (risas) es que me gusta. Mira, pues yo hago de todo porque no tengo un oficio específico, que me encomienden tú vas a ser esto, no, no yo aquí, pero todo es relacionado a la calificación, que los códigos, revisar los tiempos, ver muchas fallas técnicas que a lo mejor pueden tener los programas.

Eso me gusta, me gusta mucho, pero soy estricta porque, yo hago muchos reportes de todo lo malo que hay en cada programa pero hasta ahí se queda, ya no existe ese canal de comunicación, porque tu puedes hacer tus reportes, mandarlo a la instancia correspondiente pero no les dan la importancia que debe de darse; te digo solamente con un oficio, o a veces ni cuenta se dan o no le dan importancia.

Yo califico unos spot que tienen faltas gramaticales, entonces me compre un diccionario, para fundamentar ese error que tienen, pero dicen ya está grabado, ya déjalo, ah bueno, pero yo sí los anoto, yo sí los mando como reporte, esa es una falla; en otra, que se duplican los códigos, que ingresan mal los nombres o las series, ese tipo de cosas.

Después, ya no me entero, antes sí me daban las correcciones para checarlas pero recientemente no, ya no sé si las corrigen o no.

Pero sí han hecho cambios, de lo que yo he reportado, ya los nuevos spot vienen algunos corregidos. Sí se les llega a pasar que omiten unas palabras, pero si he visto que sí.

## **Tecnología**

No te comunican, no te dicen nada, muchas veces hasta en los cursos de actualización, bueno ahí me parece correcto, porque los de producción tienen que ir a prepararse sobre producción pero, yo siento que si todos estamos en una Institución tan pequeña, si hubiera comunicación, nos pondrían, nos darían los cursos. Claro, no es posible porque hay gente que no tiene el nivel adecuado para tomar esos cursos. Pero sí promover la primaria, la secundaria, prepa, todos esos cursos, si estamos en SEP, para que toda la gente se inmiscuyera en todo lo que es esto.

No sé que es ingesta, bueno si se, pero no sabía, tuve que investigar, así así es. No se que es el "protocols", no sé qué se hace ahí, hay muchas áreas que no conozco, que no se qué se hace, porque no hay comunicación, es lo triste.

## **Infraestructura**

Si falla, falla mucho, yo recuerdo que estaba en un área de locución y yo tenía que checar a los conductores de los programas de radio para ver si cumplían con los objetivos, para ver si tenían su certificado de locución y me daban una grabadora super chafa en un lugar donde había televisión y había personal, yo siento que ahí te deben de dar una cabina para que te concentres y no, aquí no, no se daba nada, nada, estaban revueltas las personas que checaban televisión y las personas que checábamos el radio. Estaba muy mal.

## **Ambiente en la DGTVE**

De miedo, así como que ay! no hablo, porque si no, uuhh.. hasta en los compañeros eh, desde todos, desde todos los niveles, aguas porque si dices algo utale, se voltea se tergiversa y queda de lo peor.

Está mal, debe de haber una unión, debe de ser una familia, una familia pero bien estructurada con buenas bases, para que los hijos no se te vayan.

### **Por qué el miedo**

Por todos los cambios que han habido, por todo lo que se sabe de radio pasillo de que ay ya se fue el director fulano de tal y se llevó un minicouper y toda su casa la arregló, porque aquí todo se sabe, o que ya puso su casa productora con cosas de aquí de la Unidad. Y se vuelven ricos de la noche a la mañana.

### **Los empleados**

Pues nada, no se revuelven, los empleados somos los peones, tú no puedes estar enterada de nada porque si no, utale... puede haber alguien a quien no le guste y haga una revolución, o sea, no hay esa mezcla de autoridades con empleados.

### **Cómo te gustaría que fuera la DGTVE**

Mira, es mi sueño, verdad, utopía, pero en fin: Que los jefes se quedaran a cumplir el tiempo estipulado, dejarlos, que sepan lo que están haciendo para que nos entiendan a los empleados, darnos elementos para trabajar.

Ahorita últimamente creo que si lo están haciendo, no estoy muy segura, que van a grabar y traen sus chalequitos que dicen: Dirección General de Televisión Educativa y las camionetas, ya, ya saben de dónde vienen, pero... me gustaría que, digamos cada mes, el director convocara a junta y dijera todo lo que se está haciendo, todos los planes que tiene, todos los logros, o sea, son triunfos y decepciones, fracasos, pero que toda la gente estuviéramos, no al margen; que estuviéramos involucrados, que supiéramos que es lo que se está haciendo.

También que se quitaran todas esas envidias, que ay tu ganas más que yo y pues yo no voy a trabajar igual que tú, o todas esas cosas que están mal, o que tuvieras una buena comunicación con tu jefe, que el jefe se preocupara por platicar con su gente, por decir mira: tenemos este proyecto, se llama así y va así y lo conforman fulano y fulano, pero también están otras personas que hacen otras cosas.

O sea, pero que un jefe de área estuviera al tanto de su personal, informándoles, absorbiendo a ver cuáles son tus necesidades. Que... aunque no las pudiera cumplir, pero ya sería una forma de acercarse, de tener comunicación, porque muchas veces los jefes pasan y ni te saludan, no saben quién eres, no se presentan, no nada.

### **Razones de esa actitud**

Son maleducados, porque yo puedo tener muchos problemas, pero un ¡Hola!, nada de que te de besito o te de la manita, no, no, un hola general y con eso nos conformaríamos, bueno, ese es mi caso, yo no necesito que se acerque mi jefe y me diga, hola cómo estás, cómo te fue, tus hijos cómo están, no no, nada más ¡Hola Buenos días, cómo les fue en su fin, como están y punto! Pero ya tú como persona, te sientes como motivado y dices pues sí le intereso, sí sabe que estoy aquí.

O que por ejemplo: una compañera no llegó, oye dame su teléfono déjame preguntarle qué le pasó, que tal si tuvo un accidente o está enferma, o sea, preocuparnos.

Te digo, a lo mejor es por la edad no, porque soy mamá y pues yo sí pregunto, oye porque no vino fulana. No tanto que me interese su vida o por qué no vino o que está faltando, no no, sino, qué tal que le pasó algo y tú no sabes, entonces desde ahí, vamos a hacer esa unión no.

Oye no eres mi íntima, pero me preocupas, qué te pasa, qué tienes, te puedo ayudar en algo y eso no se hace, aquí se hacen grupitos, vamos a desayunar dos, tres, por eso yo creo que sería bien, esos festejos de cumpleaños, el día de la mamá, los días festivos. Muy discreto porque también no estamos aquí para hacer pachanga, pero si eso te sirve de relajación, te motiva, que digas: yo estoy contenta aquí, en este trabajo me gusta, la gente que me rodea me estima, no hay broncas, no hay pleitos, no hay nada, desde ahí, desde ahí sería un buen inicio.

### **Identificación**

No, yo no tengo amigas en el trabajo, tengo compañeras, que hay compañeras que son allegaditas, pero con su cierto límite, porque no permiten, tu les dices algo y creen que las estás atacando o que les vas a robar su puesto, ese tipo de cosas. Y aquí varía la edad, ya soy señora y pues las chamacas son chamacas y quieren juntarse con chamacas, ni modo que a mí me digan, que crees me acosté con fulano de tal, como que yo digo ay no manches que te pasa, no hay esa confianza para que yo pueda tener amistades en mi área si todas son jóvenes, pero de alguna forma tratas de llevarte bien.

Identificada no, me llevo bien, es lo que yo creo, me caen bien y yo les caigo bien, no tenemos roses, no tenemos problemas, no tenemos envidias, yo no peleo nada para mí de ellas, ni ellas pelearían algo para mí.

### **Significado de la DGTVE**

Yo la quiero mucho, porque cuando yo necesitaba un trabajo aquí lo tuve, con sus altas y sus bajas, pero sabiéndolo capotear, es un buen lugar. Sí te quejas y sufres y todo pero, pero estás aquí no? y estás bien, digo, más o menos.

Son sueños pero, me gustaría que estuviera aquí una persona que quisiera a la unidad, que se interesara por conocerla desde sus inicios, que fue lo del CETE, cómo se fundó, por qué se fundó, para qué sirve, que no quiten áreas que son importantes, que no quiten a gente que es importante, que le echa ganas, eso me gustaría como punto final, que no haya privilegios, que todo sea homologado u homogéneo, que fuera parejo, toda la situación.

### **Algo que decir**

Enfrentarme con la autoridad y decirle todo lo que yo pienso, todo lo que quiero y todo lo que necesita la gente que está a mi alrededor, abrir los ojos y decirles sabes qué, la estás regando con tanto cambio, con tantas cosas que están haciendo, que les importara esta unidad. Eso yo les diría.

### **Importancia de los freelance**

Bueno desde que yo entré aquí a la DGTVE en el 94 (1994) los freelance siempre han sido un grupo, que de alguna manera han sido la mayoría dentro de la DGTVE. Tú sabes bien que la DGTVE se divide en plaza y en freelance, pero hablando de producción, que es donde yo he estado, la mayoría ha sido freelance.

La importancia es que los freelance, son los que siempre sacan todo lo que es la programación que va al aire dentro de la red Edusat y ellos son los que se llevan la mayor parte del trabajo, desgraciadamente.

No hay muchos productores de base y todo se lo dan a la gente de freelance, esa es la mayor importancia; no sé en cuanto a nivel organizacional qué importancia tenga, pero sí te puedo hablar de producción que es donde yo he estado, que pues sí, en producción los freelance son los que sacan la mayor parte del trabajo de la programación que sale en la red Edusat.

### **Visión de otros grupos, cómo los percibes.**

Bueno, servicio profesional de carrera, eso tiene poco tiempo aquí en la DGTVE, a lo mucho tendrá seis años. Se podría decir que aunque se supone que se concursa por los puestos, pues el que tiene la última palabra siempre es el director General, y el que decide si se queda o no la persona.

### **Personal de Base**

Desafortunadamente no les toman mucho en cuenta, como son de base, a lo mejor los toman en cuenta en cuanto al Sindicato, yo creo que el sindicato es el que los toma en cuenta y "pelea" por sus derechos; el que está velando por sus derechos, el que está velando porque tengan mejores condiciones de trabajo, aunque no siempre sea así.

Pero no se les da la importancia debida a la gente de plaza, no se les da esa equidad, que deberían tener junto con los demás. Las condiciones de trabajo no son muy buenas para ellos, pero también la gente de plaza a veces es complicada justamente porque hay un sindicato de por medio. No tienen la disponibilidad a veces para trabajar y se enfrentan a muchas cosas con gente de plaza. Debe de haber una equidad entre freelance y gente de plaza pero tiene sus pros y sus contras.

Se debe a muchos intereses, intereses que van desde la Dirección General e intereses que tiene el mismo sindicato, como te decía aunque el mismo sindicato está para velar por sus derechos, muchas veces al sindicato le conviene estar más con la gente de Dirección que con los mismos de plaza. Y de ahí es que se vienen las disputas, entre que los de plaza no tienen la iniciativa, entre que no los apoyan, entre que no les dan buenas condiciones de trabajo, una cosa lleva a la otra.

Cuando no igualan las condiciones de trabajo, la gente no está dispuesta a trabajar, a trabajar como se debe trabajar.

Muchas veces, la gente no tiene la disposición. Por ejemplo, si tu servicio era hasta las tres de la tarde ellos hacen lo imposible, lo imposible por salir a las tres, no te dan una hora o dos horas más, no hay esa disposición.

A veces sí, me ha tocado gente que platicas con ellos y dicen bueno órale va, pero la mayoría de la gente no, la mayoría si es hasta las tres a las tres, o si me vas a dar viáticos si trabajo, si no, no trabajo. Entonces esos pros y contras son muchas veces debido a los intereses que hay de por medio entre el sindicato y entre los directivos que están en turno.

Últimamente hemos tenido casi un director por año y que las reglas del juego han cambiado por año, antes como quiera se conservaban las reglas del juego cada seis años, ahorita cambian cada año. Entonces los intereses van variando, las reglas y las condiciones de trabajo van cambiando también, dependiendo de los que están arriba, dependiendo de los que están en el sindicato y todo eso va conformando la importancia de cada uno en la DGTVE.

Hay veces que a lo mejor pesan más los de plaza que los de freelance y hay veces que los freelance pesan más que los de plaza, entonces la importancia de cada uno va variando dependiendo del director que esté en turno.

A mí me ofrecieron una plaza cuando yo tenía dos años de estar aquí, pero no me interesó, de entrada porque la paga no es la misma, las plazas de aquí son de tres mil (3000) pesos mensuales y yo ganaba el doble o triple en ese momento al mes.

Por el lado económico no me convenía, pero tampoco no me convenía por el lado de desarrollo profesional, porque desafortunadamente a los de plaza los tienen como que muy estacados a hacer ciertas cosas y que no tienen desarrollo y yo estando de freelance pude lograr muchas cosas, yo empecé como asistente de edición y terminé como productora, pude llegar a donde yo quería llegar y estando de plaza no iba a poder hacer lo mismo, o no iba a poder aprender las mismas cosas, estando de plaza que estando en producción.

La ventaja de tener plaza es que tienes derechos, tienes prestaciones, seguro, aguinaldos, tienes todo eso, pero tienes un sueldo muy bajo. Estando de freelance a lo mejor no tienes prestaciones, pero tienes un sueldo más alto que si eres administrado pues obviamente si puedes ahorrar.

Pero más que nada fue porque yo quería aprender y no tenía las mismas posibilidades. Sabía que estando de plaza me iban a estancar, que no iba a poder crecer, entonces yo con dos años aquí, quería hacer más, yo estaba de asistente y quería llegar a productora y de freelance era la única manera en que podía hacerlo, de plaza no.

Ahorita si me dicen, te ofrecemos una plaza, a lo mejor sí la tomaría, pero la seguiría pensando, por lo mismo de que la paga es muy baja, el sueldo es muy bajo, digo a lo mejor por mi edad, ya podría tener ahí algo seguro quincenalmente y tener seguro social y tener prestaciones, pero con un sueldo de tres mil (3000) pesos mensuales creo que es muy difícil, entonces la pensaría, la pensaría más, pero no sé si la tomaría.

### **Desarrollo en la DGTVE**

Sí, dependiendo de lo que quieres. En mi caso te puedo decir que sí, yo me desarrolle profesionalmente porque desde que entré aquí pedí estar en producción, mi objetivo al entrar aquí era ser productora y lo logre, estuve como productora durante siete años; primero estuve como asistente y luego como productora. Entonces yo creo que depende de los intereses que quieras. Siempre he dicho que la DGTVE es una gran escuela para muchos, ya sea que se desarrollen profesionalmente aquí o que aquí aprendan y luego se vayan a otras empresas y en otras empresas crezcan o lleguen a ser directores, jefes, subdirectores, lo que quieran, pero creo que sí depende, en mi caso yo sí llegue a ser productora.

Si yo hubiera querido ser jefe, subdirector o directora de algún área, una: o tendría que hacer el Servicio profesional de carrera y concursar por una plaza, o tendría que tener una amistad bastante pesada para estar en alguno de esos lugares. Es cuestión de gobierno, son cuestiones políticas y muchas veces intereses políticos los que manejan todo esto también.

Tal vez si fuera una empresa privada no costaría tanto trabajo como en el gobierno. Ya estamos hablando de jefatura, de direcciones y subdirectores. En mi caso, no fue así porque al llegar a ser productora no te cuesta tanto, no fue tan complicado, aunque te voy a decir una cosa, en mi época para llegar a ser productora sí tenías que demostrar que sabías y demostrar que ya tenías experiencia en producción, como asistente, para que te dieran la responsabilidad de una producción.

Ahorita ya no, ahorita ya a cualquiera que se pare enfrente y te diga he hecho programas, ya le dan las producciones así y antes sí tenías que demostrar que sabías cuál era todo el proceso de producción, ahora ya no. Pero en cuestión de jefaturas o de altos mandos, sí ya tendría que necesitar de otras cosas o de concursar como ahora, antes no, antes era de dedazo como se dice vulgarmente, tú te pones aquí porque me convienes, porque son puestos de mando muy estratégicos.

Tanto en producción como en la cuestión administrativa son puestos muy estratégicos en esas dos áreas es donde se manejan intereses políticos, intereses económicos, entonces sí debería de tener a alguien que me dijera tú vas a la dirección o subdirección tal.

#### **Intereses han cambiado**

Pues han cambiado desde el momento en que entró el Servicio Profesional de Carrera, en el que se supone ahora las plazas las ocupas concursando, pero finalmente, el director es el que tiene la última palabra, eso es en lo único que ha cambiado, en que ya no llega el director y dice traigo a mí gente, bueno siguen trayendo a su gente pero hay puestos en donde dicen, no, sabes que, yo concurse y yo me quedo con él, a menos que él diga lo contrario. En eso ha cambiado, que ahora ya concursas por las plazas, antes no.

#### **Percepción del personal que llega de confianza**

Tienen la posibilidad porque son amistades o parientes del que llegó y que los pueden colocar, al principio me enojaba, me molestaba porque decía, cómo es posible que alguien que no sabe nada de producción o nada de televisión, llegue a ocupar un puesto de esos. Por ejemplo en la dirección de producción, llegaba gente, o sigue llegando gente, que no tiene ni idea de cómo hacer televisión y menos de cómo hacer televisión educativa.

A mucha gente se le hace muy fácil "ay" es televisión educativa, sí pero hacer televisión educativa tiene su chiste, no es hacer televisión de los que vienen ahora de Televisa o de los que vienen de TV Azteca, no es lo mismo, no es lo mismo.

Te voy a platicar un caso: llegó una señora como subdirectora de producción y no sabía nada de lo que es televisión, sin embargo, llegó a la subdirección porque era cuñada del director y la señora era secretaria en otra empresa y no es por tener nada en contra de las secretarías, al contrario, las secretarías aquí nos ayudan muchísimo, pero dices, a ver cómo, allá afuera hay cientos de personas que están estudiando una carrera o que tienen experiencia o aquí mismo hay gente que tiene todos los años haciendo televisión y saben lo que están haciendo y que no les dan la oportunidad de ocupar ese lugar.

Cómo es posible que llegue gente que no sabe, ni siquiera tiene la menor idea de qué es hacer tele y la ponen como subdirectora.

Entonces, cuando ves esas situaciones te da coraje, a mí sí me daba coraje y más me daba coraje cuando cometían tonterías, porque obviamente al no saber nada de tele, al no saber el manejo de lo que estaban haciendo, pues no sabían tomar decisiones o no tomaban las decisiones adecuadas.

Por ejemplo hay gente de plaza, productores de plaza que tienen toda la experiencia del mundo y sin embargo, no les han dado la oportunidad, ni siquiera de tomar una jefatura y hay gente de plaza que sabe mucho. Así como hay gente que no tiene la disponibilidad, hay gente que sabe mucho y que no les dan la oportunidad de ocupar una jefatura.

#### **A qué se debe**

Pues a los intereses, todo esto siempre se ha manejado así, el partido que está en turno, en el gobierno, es como se van a manejar las cosas.

#### **Diferencias con el cambio de administración PRI-PAN**

Sí, como el lema de los panistas fue: nosotros como somos empresarios, no robamos dinero y no vamos a robar el dinero público, porque nosotros ya tenemos dinero. Y el primer panista que llegó aquí se robó todo, y atrasó los pagos seis meses y hasta un año. Y creo que ha sido el que más ha robado, el primer panista que llegó aquí.

Antes no había tantos atrasos de pagos, se atrasaban un mes pero era lo máximo, al mes la gente ya estaba pegando el grito, pero nos pagaban. Pero con el primer panista que llegó aquí el atraso fue de seis meses, un año.

\*Mira todos se llevan su lana. La DGTVE es la gallina de los huevos de oro y todos vienen aquí por dinero, hay unos que son más descarados y otros más discretos o que por lo menos reparten. Los panistas que me han tocado no repartieron nada.

#### **Tecnología**

El único cambio bueno que vi de ese primer panista que te digo, fue que la DGTVE estaba muy atrasada en cuanto a tecnología, bueno sigue atrasada, pero no tanto como antes (risas) y esa persona llegó a remodelar a actualizar un poco lo que es la DGTVE, antes las mesas que teníamos para trabajar eran unos escritorios que ya estaban tirados al catre y lo bueno que hizo esta persona fue modernizar, remodelar toda la DGTVE, cambiar equipo, equipo técnico, desde unidades móviles, hasta sistemas portátiles.

#### **Gusto en la forma de trabajar.**

Sí, pero creo que no tanto, hace falta el cambio de equipo para trabajar, lo más importante es que la gente esté a gusto y que la gente se sienta bien. Y la gente te puedo decir que desde hace dos sexenios, desde Fox, para acá no está a gusto.

Creo que uno de los factores es el retraso de pagos, que fue lo primero que hubo y que a la gente de freelance le pegó. A la gente de plaza también le pegó, porque antes la gente de plaza tenía horas extra, a la gente de plaza le iba bien y todos estaban felices y contentos.

Llega la nueva administración, el cambio y quita las horas extras a los de plaza, entonces los deja con su puro sueldo y con una ligera compensación. Entonces la gente empezó a trabajar a disgusto, no le gustó y además hay un dicho que dice "Divide y vencerás" todas las áreas se dividieron.

Porque el nuevo director traía una mira, desde hace tiempo se quería deshacer al sindicato y esto convertirlo en un instituto, entonces desde hace mucho tiempo como que ya se jalaban a la gente, si estás conmigo te va a ir bien, si no estás conmigo no te va a ir bien. Y ahí empezó la división, porque obviamente todos quieren defender sus intereses. Empezó la división en todo.

Muchas áreas donde se trabajaba bien o estaban unidos para tomar decisiones tronaron. En producción hubo mucha división, porque unos estaban con el director de producción, otros no, había muchas diferencias y se dividió.

Antes todos teníamos trabajo, estábamos contentos, todos trabajábamos bien. Ahora la competencia es mala onda, hubo una temporada que se decía que estábamos vigilados y que había cámaras y micrófonos que grababan lo que decíamos.

#### **Relación entre áreas**

Ya no fue lo mismo, creo que va a ser muy difícil que vuelva a ser lo que era antes.

Por el cambio de jefe, porque no ha habido un director que se quede por lo menos tres años y que diga esta es la línea de trabajo, que diga así se va a trabajar. Porque que te están cambiando las reglas del juego a cada rato.

#### **Motivación**

Porque me gusta lo que hago, porque esta es mi segunda casa, independientemente de lo que pase, la DGTVE me ha dejado muchas cosas a nivel personal y a nivel profesional y me encanta lo que hago. Ahorita ya estoy en otra área de evaluar los programas, pero igualmente me gusta, me apasiona y yo creo que eso es por lo que me he mantenido aquí.

#### **Significado de la DGTVE**

La DGTVE para mí es como una casa, yo cuando entré aquí, a pesar de que terminé la carrera, pues no te enseñan todo lo que ya es el campo profesional, yo aquí aprendí muchas cosas, aprendí a hacer tele, a hacer televisión educativa. Pude ir a Televisa a TV Azteca, pero no a mí me gustó Televisión Educativa, porque es un compromiso y es una gran responsabilidad hacer televisión educativa, no es hacer televisión comercial como se hace en otras televisoras, es un compromiso muy fuerte y es también una responsabilidad muy fuerte.

#### **Qué es TV Educativa**

Es explicarle a una persona que está en la zona más inaccesible, con un programa, español, matemáticas, enseñarle, eso es la televisión educativa. Para mí es tener otro medio de educación, es otra opción para que la gente pueda aprender con la televisión.

#### **Compromiso y responsabilidad**

No, no hay compromiso ni hay esa responsabilidad. Por ejemplo yo veo a los productores ahorita y yo comentaba, cómo es posible que no les importe que este programa lo vayan a ver, que de este programa depende que un niño aprenda y que los productores no se ponen del otro lado. "Dicen que la televisión es de quien la ve, no de quien la trabaja".

Si tú como productor no te pones del otro lado, si tú como productor no te sientas a ver tu programa y dices, a ver, ¿sí le entendí o no le entendí? ¿Si le entendí, la gente que lo ve lo va a entender?, Si no le entendí, entonces, la gente que lo va a ver no le va a entender, y los productores ahorita no se preocupan por eso, los productores ahorita se preocupan en que se vea bonito, que le metan unos efectos para que llame la atención, que le metan otro color y que le metas imágenes dinámicas para que llame la atención.

Ok, está bien, es un recurso muy válido pero, ¿en serio están entendiendo?, ¿el contenido del programa es lo suficientemente claro para que, los que lo van a ver lo entiendan o nada más lo hiciste para que se viera bonito y ya?

#### **Función de la DGTVE**

Educar, prestar un servicio para la educación y no lo está haciendo, no está cumpliendo con el 100 por ciento, tienen secundaria y educación a distancia, pero ¿a qué se le está dando más importancia? a Aprende?, ¿qué es Aprende, un canal de entretenimiento que no es 100 por ciento educativo?, a lo mejor cultural y de entretenimiento y eso entre comillas porque, he visto los programas y Aprende ni te entretiene ni te da cultura, te dan risa, es como dicen, la gente que tiene cablevisión que es por donde se ve Aprende. Aprende está en la sección de canales donde está History, Discovery, todos esos canales y al último está Aprende, tú crees que después de recorrer todos los canales se van a quedar a ver Aprende, para nada.

Porque ni siquiera para hacer televisión de entretenimiento hay buen contenido, ni siquiera para hacer televisión cultural hay buen contenido.

#### **Importancia de la DGTVE**

Pues el objetivo por el cual se creó fue para educar, porque aquí hicieron las primeras emisiones en vivo de telesecundaria, el objetivo era educar o es educar, que por intereses políticos, económicos, de lo que quieras, se haya desviado, ya es otra cosa. A lo mejor después, terminando este sexenio viene un director al que realmente le interese la educación y que se enfoque a educar, quién sabe, ojalá.

#### **Quién ve TV Educativa**

En sí los que más ven televisión educativa son los maestros y en los estados de la república pues donde no hay una escuela como tal, que son las telesecundarias. Te puedo decir que antes sí se medía la recepción, porque llegaban cartas de maestros y de alumnos que decían haber si pueden repetir tal, y antes de alguna manera se podía medir la audiencia. Porque si llegaban cartas de gente de la Sierra que veía telesecundaria, o cartas de niños que decían gracias a la telesecundaria, saque la secundaria. Ahorita no sé, porque ya no hay ese parámetro, porque ya nadie está midiendo la audiencia, antes sí.

#### **Cambios**

Fue un sexenio donde ya no se hizo telesecundaria, hasta hace 2 o 3 años que se retomó, se re-hizo telesecundaria porque se actualizaron los programas. Pero lo de ir perdiendo esa retroalimentación creo que fue paulatino. Llegó un día en que ya a nadie le interesó si se veía o no la transmisión.

#### **Red Edusat**

Es importante la Red Edusat porque gracias a ella llega la señal, pero hay otra cosa que es importante: falta ver que todas las antenas que están instaladas a lo largo de la república estén funcionando y no vamos muy lejos, yo he ido a Hidalgo y me he encontrado con escuelas que no funcionan, que se las fueron a instalar pero que no funcionan y que tampoco hay un seguimiento ahí. Ya sea porque los maestros no saben a quién dirigirse o por otra razón. Entonces sí es de gran importancia la Red Edusat.

#### **Motivación**

Sé que la DGTVE en todas las áreas podría estar mucho mejor, pero también te puedo decir que yo me siento a gusto, bueno te puedo decir, el espacio, estamos muy apretados, pero si tú hubieras entrado a la DGTVE hace 15 años y hubieras trabajado con lo que teníamos, ahorita dices: estamos en la gloria.

Ahorita estamos de lujo, cuando entré aquí era muy rudimentario, las condiciones no eran muy optimas, ahorita ha mejorado mucho.

En cuanto a los compañeros, a mí me costó trabajo, el año pasado que entré a calificación, yo no había trabajado con tanta mujer, para mí fue un choque grande, es la primera vez que trabajo con tanta mujer; siempre trabajé con hombres, trabajar entre mujeres es medio complicado, porque de pronto las mujeres somos caprichosas, nos inconformamos de X o Y situaciones y a muchas nos cuesta mucho trabajo.

El haber trabajado con hombres, me dio ser muy práctica, no me complico, soy muy práctica tanto para tomar decisiones, como para decir este sí pasa o no pasa, no me complico. Y de pronto aquí por cuestiones mínimas, para tomar decisiones, cuando las hemos tomado en equipo, hijole...

Con Virginia ha sido una relación de respeto, no de las grandes cuatas y hasta ahorita hay una relación de respeto donde nos ha apoyado cuando ha habido la necesidad, ha sido en algunos casos sensible y es de quien te puedo hablar, porque el director del área sabemos que ahí está, pero nunca hace acto de presencia en cuanto a que vaya a las áreas que le corresponden y diga quiénes son o qué hacen. A ese señor hay que comprarle 20 pesos de educación, porque ni siquiera saluda. Ni siquiera el saludo te da ¿y para ser el director del área?, sino te quieres juntar con subordinados por lo menos darles el saludo no.

Porque también creo que de eso depende mucho que la gente esté motivada. Cuando un jefe, tú ves que le importas, va a tu área y dices a este jefe si le importa, si le interesa el trabajo de los demás. Y yo no sé que tanto le interese a este señor el trabajo de los demás.

#### **Motivación**

No, yo creo que siendo freelance la motivación es personal, porque me gusta, porque me interesa mi trabajo. Ahorita me interesa lo que estoy haciendo porque me gusta criticar el trabajo de los demás, porque me gusta destrozar el trabajo de los demás. Y porque digo, cómo es posible que ahorita, teniendo tantas cosas, tantos recursos para hacer buenas cosas, estén haciendo más porquerías que hace 15 años.

Y que lo hemos comprobado, tú ves un programa de hace años y ves un programa que se hizo ahorita y crees que el de hace 15 años se hizo ahorita y que el de ahorita se hizo hace 15 años.

Me motiva mucho eso, a lo mejor, el tener la esperanza que algún día se hagan buenas producciones.

#### **Qué harías estando en producción**

Siempre en la DGTVE hice programas curriculares y el contenido lo estipulaba la Dirección General de Bachillerato o de Telesecundaria, tú tenías que cumplir con hacerlo bien y que se entendiera, ahorita están haciendo programas más comerciales. Yo tengo muchos proyectos enlatados pero para hacerlos necesito recursos y no sé si me los quieran dar en este momento.

Pero te puedo apostar lo que quieras, que los que haría, no lo haría por la cantidad de dinero que me darían, sino por hacerlo bien. Que el dinero es algo que ha bajado la calidad, antes les pagaban a los productores por proyecto, ahora ya tienen un sueldo fijo. Y dicen para que voy a hacer buenos programas si al final me van a terminar pagando lo mismo. Y antes no, antes qué decíamos: hay que hacerlo rápido y bien, para que eso nos dé la carta de que somos bien hechos y nos den más proyectos.

Era un reto muy grande, tenías que hacer las cosas bien y rápido, para sacar rápido las series y que nos dieran otra, porque de eso dependía que tuviéramos dinero, o que nos dieran más trabajo en el año. Ahorita no, ahorita a los productores ya no les interesa si está bien o está mal, mientras se oiga y se vea, como decimos: "pinche pero parejo"; y es lo que están aplicando porque no les importa, como les pagan mensualmente, no les importa.

Ha bajado la productividad y la calidad, si tú le preguntas al personal de plaza que tiene tiempo aquí, oye tú cómo ves las producciones de ahorita con las de antes te van a decir: son una porquería en comparación con las de antes.

#### **Producciones comerciales vs TV Educativa**

Sí, porque entonces ya se está desviando el objetivo de Televisión Educativa, está cumpliendo su objetivo parcialmente, está cumpliendo su objetivo desde el momento que hace telesecundaria, está haciendo educación media superior a distancia, ahí está cumpliendo, están cumpliendo el trámite, pero está la otra parte que son los intereses. Hay un canal de televisión de paga que no se va a sostener con televisión educativa, entonces hay que meterle televisión comercial para que por lo menos jale algo de gente, de rating.

Porque finalmente, el único dinero es el que está destinado para la DGTVE, pero ¿qué se les hace más fácil? hacer programas más fáciles y ganar dinero.

En la Dirección de Producción no hay alguien que diga esto es una porquería y no pasa, todos saben que es una porquería, pero ahorita en ningún área de todos los filtros que hay, no hay alguien que se agarre los pantalones y diga esto no pasa y no transmite, nadie se avienta el paquete. Hay muchos programas que puedes soportar técnicamente, que no pasan o contenidos que no pasan, pero nadie ha dicho no trasmite.

#### **Importancia del trabajo de calificador**

Se supone que es importante o debe ser importante porque es el control de calidad, que el control de calidad no es calificación nada más, el control de calidad debe venir desde la planeación de un programa, desde ahí debe venir el control de calidad, desde la planeación, la grabación, la producción, desde ahí debe ser el filtro, no cuando llegan a calificación.

A nosotros, cuando llega a calificación, pues sí es un filtro, en donde vemos varios aspectos, hay cosas que no se permiten, faltas de ortografía, que no son permitidos, que a cuadro se ven mal. Pero nosotros no nos podemos meter con la "disque" creatividad del productor, ahorita ya cualquier cosa malhecha se argumentan que así es el concepto de la serie, cuando tú estás viendo que es una porquería.

Nuestro trabajo es importante, desde que, nosotros les hacemos ver a los productores, sabes qué tu programa está mal, por esto y esto. Nosotros cumplimos con esa parte, te apuesto que si a nosotros nos dijeran, no lo pasas, yo no hubiera pasado muchos y te apuesto que muchas de las muchachas no hubieran pasado muchas series.

#### **Cómo te hace sentir**

A veces frustrada, porque, me dan ganas de agarrarme del chongo con el productor y decir cómo es posible que estén pasando esto al aire, hice muchos corajes el año pasado, pero mira finalmente como yo le dije un día a un productor, el que se quema eres tú no yo, porque es tu trabajo el que sale al aire no el mío, yo cumplo con marcarte errores, yo cumplo con marcarte lo que está bien y lo que no, pero finalmente el

que se quema y el que su nombre está en los créditos eres tú y la gente sabe que lo hiciste tú. Yo cumplo con esa parte de decir lo que se debe hacer y lo que no, es donde da coraje que dicen, no, pásalos, bueno.

Yo creo que aquí hace falta alguien que se amarre los pantalones y que diga no pasa, porque es la única manera de forzar a los productores a hacer bien su trabajo, así le estés pagando una millonada, justamente por eso que les estás pagando tienen responsabilidad de entregar un buen trabajo, pero... aquí es al revés. Ojalá que algún día llegue una persona que diga, no pasa, así se revuelque quien se revuelque.

#### **Por qué pasan**

No sé que haya detrás, sólo eso que dicen, no hay que pasarlo, esté bien o esté mal, hay que pasarlo. Que hay no sé, no sé si por cubrir la programación de una canal de paga, porque se vea que se está haciendo la producción, no sé por qué. Y sí me lo pregunto, nosotros nos preguntamos, porque permiten pasar esto.

De las nuevas series que están haciendo ahorita para Aprende, pregúntame cuál sirve y te voy a decir que ninguna, que algunas se salvan porque tienen mejor calidad que otras. Pero que tengan un buen contenido, no tienen un buen contenido.

Lo curricular es diferente porque son guiones que vienen de otras instancias, que a veces también te ponen cada cosa, pero ahí si los guiones no los puedes modificar, porque se supone que están aprobados. Pero finalmente cumplen más con el objetivo.

#### **Qué esperas**

Que me sigan dando trabajo (risas). Yo siempre he tenido la esperanza que llegue alguien que le interese, que realmente plantee un buen proyecto de trabajo que realmente marque una línea de trabajo, que tenga a toda la gente bien.

#### **Necesidades**

Los jefes, yo creo que lo que pasa es que no se involucran, no están al pendiente, no saben lo que pasa, cuál es la problemática para así tomar un papel. Si los jefes se involucraran más, si los jefes supieran realmente qué está pasando en su área.

### **ENTREVISTA 3**

#### **Importancia del Servicio Profesional de Carrera**

Hay varios tipos, el que tiene plaza federal como es mi caso, el que está por honorarios asimilados y el que está por honorarios, todos los freelance por honorarios tienen que tener título para que se le pueda dar el trabajo por freelance y obviamente tienen que estar titulados y tener el perfil para poder competir por una plaza, como fue mi caso. Hay otros que son sindicalizados pero esos son de mandos de enlaces hacia abajo.

Es como que otra gran división, los que están por parte del sindicato, que están protegidos, que tienen plaza pero que no tienen puestos de jefatura. Dentro de los que tenemos plazas de jefes, están los que te acabo de mencionar y cada uno tiene una característica, el "Certificado", tuvo que haber pasado por una serie de exámenes aprobarlos y ante la SEP y ante Función Pública, presentarlos. Eres evaluado, eres entrevistado y finalmente al pasar, la última decisión la tiene tu director, el que va a ser tu jefe, el que sigue en jerarquía.

Te entrevistan ellos y ya cuando pasas todos los exámenes porque cumpliste con el perfil, con la documentación, con la entrevista, tomas la plaza, la firmas y ya entras en funciones para ejercer el puesto.

#### **Apoyo**

En mi caso fue una cuestión de suerte, porque sí tenía conocimientos de Administración por los estudios previos que yo había tenido, no de la carrera, yo soy licenciado en Ciencias de la Comunicación, pero yo estude una carrera técnica en Conalep, estude técnico asistente ejecutivo, fueron tres años, aparte de la prepa.

Lleve Administración, lleve Organización de Empresas, mucho del bagaje del perfil de los exámenes que a mí me aplicaron, independientemente que he trabajado en empresas trasnacionales con ciertos criterios y ciertas políticas que son el tipo de exámenes que aplican.

Aplican trabajo en equipo, liderazgo, el técnico que es de acuerdo al perfil de las funciones del puesto que vas a desempeñar. Yo presenté cinco exámenes, el procedimiento para poder llegar ahí es fácil, tu entras a la página "Trabaja en" ves las plazas que están disponibles y de ahí tú dices yo quiero este puesto, ves el perfil, sus características, lo que requieren, en cuestión de grado de estudios, de experiencia y de ahí tú llenas, si crees que eres apto y te conviene, el nivel y todo, tú dices, me apunto.

Ese es el primer paso, pero también ahí te dicen si sigues o no. Todos los pasos que te voy a mencionar a continuación, todo es previo si pasaste los primeros, si no, no puedes acceder a los otros exámenes.

Entonces primero es que la computadora acepte que tu perfil es bueno con la plaza, ya después de eso te hacen el examen técnico que es el primero y el examen técnico es básicamente sobre conocimientos sobre las funciones que tú vas a realizar en la plaza y obviamente también aquí en esto que es gobierno, sobre el conocimiento de las leyes, reglamentos, políticas gubernamentales, sobre el área y específicamente sobre las funciones que tú vas a desempeñar. En el caso este, telecomunicaciones, comunicaciones y transportes, derechos de autor y conocimientos básicos de lo que vas a hacer, de comunicación, de pedagogía en determinado momento o de Ciencias Sociales.

#### **Perfil y experiencia necesaria para lo que necesita la DGTVE**

Sí, al menos para las funciones del puesto que es contenidos, soy subdirector de Contenidos, el puesto estaba muy delimitado, tenías que tener conocimiento o experiencia al menos en algunas de las áreas de Pedagogía, Comunicación, Ciencias Sociales, pero básicamente, también el manejo de contenidos. Entonces mi perfil como comunicólogo y como siempre me he dedicado al manejo de información y a la difusión y a la organización de eventos con medios de comunicación, todo mi perfil sí cubría y era lo que pedían.

#### **Relación con las funciones**

Sí, sí las tiene porque de alguna manera con la experiencia que tengo como comunicólogo, tú tienes que aprender a ver si es un buen o mal programa el que te está presentando algún productor que vas a autorizar, que se pueda transmitir, tienes que tener la experiencia para detectar si hay algún error ortográfico, de sintaxis, también las técnicas que se aplican para la producción de programas educativos, en este

caso, porque bueno tienes que manejar el lenguaje técnico, saber cómo se mueve una cámara, si la iluminación está bien, si el sonido está bien, si el movimiento de cámara está bien y aparte saber si lo están transmitiendo con el concepto que se escribió en un guión.

Ello, porque muchas veces tú puedes escribir algo con una intensión y por una coma o por una falta de acento en un qué, cómo, dónde, cambia el sentido de lo que se quiere decir y finalmente se puede caer en un problema, en un error que puede ser grave o puede ser pequeño, pero finalmente, siendo la SEP de donde dependemos directamente, es obvio que tanto crítica como profesionalmente, no te puedes dar el lujo de que salgan ese tipo de errores, porque es una plaza y te la ganaste a partir de exámenes y aparte tienes que cumplir con cierto estándar de la categoría que estás teniendo.

#### **Funciones**

Mira, honestamente, cuando se trata de cuestión administrativa si se tiene que aplicar porque no tenemos de otra, hay ciertos estándares en los que te tienes que mover, el tipo de oficio, los reportes que tenemos que hacer anualmente o semestralmente a función pública, administrativamente sí, funcionalmente no, porque cada director de área o director General en algún momento como tiene la capacidad de comisionar a quien él considere que cubre el perfil para llenar ciertas necesidades de la Dirección, él señala que se tienen que hacer ciertas o determinadas cosas, que obviamente no perjudiquen o contravengan los lineamientos de la DGTVE pero que funcionalmente les ayude a que pueda cumplirse con el trabajo.

Además hay otra cosa, que toda la manera de hacer televisión educativa en este caso que es nuestro principal objetivo en la Dirección en la que estamos todos, va cambiando, va cambiando por el uso de las nuevas tecnologías, porque antes era transmitir y ya, pero hoy tenemos que pensar en que hay alta definición, tenemos que pensar en que hay televisión por internet, en que hay el famoso que te pueden grabar los programas con alta calidad y todo ese tipo de cosas y no nada más es en México es a nivel mundial.

Eso es por una parte, por otra parte el material técnico con el que se tiene que hacer también cambia, antes las cámaras de video eran muy profesionales, ahora ya hay muy de familia con una calidad muy buena, pero que finalmente ahora con el recurso de la alta definición, con el recurso de la transmisión de satélite y que ahora ya se va a tener que usar para banda ancha, cambia la manera en que tienes que usar el equipo técnico y cambian tus circunstancias porque una cámara de hace 10 años ya no te graba en la misma calidad, para que la calidad de la imagen sea tan buena que la aguante una HD (alta definición), entonces, es constante el cambio, es como la computadora, los celulares, hoy te salen con una función y mañana ya tienen otra, pero eso va condicionando que tienes que cambiar.

Antes hacían programas de televisión pero no pensaban en ponerles una hoja de internet, una página de internet para mostrar cómo se hace, qué se hace, o qué se va a hacer, o poner adelantos y escuchar la opinión del público. Hoy como a parte ya está tomando mucha fuerza la televisión por internet, todo el material que se hizo antes se tiene que actualizar. El que hay en videoteca, lo tenemos que actualizar, porque antes se grabó en beta, en betacam hoy se graba en disco para DVD o en USB, ya que pasa a edición a posproducción, pero cambia la calidad y ya no puedes usar el mismo material y ya no es el mismo tipo de iluminación, por ejemplo.

#### **Tecnología en DGTVE**

Desgraciadamente todavía no se ve reflejado, es un rezago que tenemos, por cómo se mueven las cosas gubernamentales, de alguna manera tienes que justificar, pero afortunadamente, ya la misma SEP, se está dando cuenta que ya el uso de computadoras, de teleconferencias, e internet es importante.

Que si nos falta, sí, pero finalmente tenemos que cumplir con el paso de actualizar nuestros equipos, de capacitar a la gente y de aplicarlo.

Que es un proceso, sí, es un proceso, pero que ya se está haciendo, que no en todo, también es verdad, porque finalmente, falta definir de nueva cuenta qué tipo de educación queremos, los objetivos aunque están definidos por un plan nacional de desarrollo, no estamos yendo a la misma par del desarrollo de las nuevas tecnologías.

#### **Capacitación e infraestructura en la DGTVE**

Básicamente lo que falta es personal capacitado, porque la infraestructura la tenemos, tenemos hasta cuestiones técnicas que ni Televisa o las televisoras comerciales tienen, tenemos un estudio totalmente automatizado que suben y bajan las luces simplemente con puros botones, está digitalizado, se puede aplicar las nuevas técnicas, sin embargo, la gente no está capacitada, no todo mundo sabe utilizar ese tipo de cuestiones y también falta actualizarnos en las temáticas que hay que presentar.

La DGTVE presenta una gran gama de información cultural y educativa, pero que difiere, aunque es educativa y cultural no es la misma, porque tenemos un canal: Aprende que se transmite por Cablevisión, que puede ser más cultural que educativo, pero, sin embargo, puede ser de cierto entretenimiento de cierto nivel, dentro de la cultura, de la educación, de aprender, como es su nombre, pero tenemos por otro lado que hay que cumplir con todo lo que es Telesecundaria que tiene que ir acorde totalmente y sin salirse de las normas que rigen los planes de estudio de cada materia, en este caso y hay otros canales en donde también se da capacitación.

Entonces, sí es educativa, sí es cultural, pero el tipo de información dentro de esa área, difiere dependiendo del canal por el que se transmite.

#### **RED EDUSAT**

Es básica, de hecho cuando en su momento se lanzó EDUSAT, fue un avance tremendo para apoyar la educación y especialmente a los escolares que vivían en lugares remotos y que no tenían acceso a electricidad, que no tenían acceso a una escuela como las que conocemos las personas que hemos vivido en la ciudad y que en su momento también ha habido Enciclomedia.

La aplicación es buena y en su momento fue muy buena la tecnología, probó que sí sirve, porque finalmente muchos estudiantes que han presentado exámenes para los siguientes grados hicieron sus estudios por telesecundaria y Edusat es ese sistema, es usar la tecnología para educar a través de señal satelital con un receptor mediante la televisión.

Qué pasa, que se tiene que actualizar porque ahorita ya viene la banda ancha, se tienen que instalar computadoras hasta en los lugares más remotos porque sale más barato, y finalmente se requiere en el desarrollo de la sociedad mexicana y principalmente se requiere para que sigan estudiando los niños.

Hoy es inconcebible pensar, aunque ocurre, que un niño no tenga computadora para hacer tareas o para investigar en Internet. Que si tienen que abrirse esas normas para su uso, sí, pero que finalmente nadie, ahorita nadie que no lo tenga, está en el rezago, de hecho, a nivel mundial ya hay un acuerdo en que tenemos que tener todos alta definición en ciertos años. En Estados Unidos ya empezó el cambio de receptores, nosotros lo tenemos que hacer también y de alguna manera eso nos empuja a que se va haciendo obsoleto lo que antes era nuevo.

Ahorita vamos avanzando el uso de las redes social en Internet, el uso de la USB, antes eran unas tarjetas que se tenían que perforar, hasta la impresión, antes era a base de punto y coma y hoy en día no, con un botón puedes consultar tu correo electrónico, puedes ver televisión, puedes hablar por teléfono, puedes recibir mensajes, puedes guardar música, veinte mil cosa y ahorita el uso digital del sonido y de la imagen es primordial porque el ser humano aprende mucho más fácil.

En que va a llegar el momento en que se tiene que hacer total, se tiene que hacer porque corre el riesgo de que quede obsoleta la red Edusat y no porque no sirva, sino porque finalmente es muy costosa. Cuando se implantó la red Edusat era lo último en tecnología la transmisión satelital, hoy la banda ancha es más barata, es más accesible, es más rápida y finalmente seguir costearo una red que ya no está cumpliendo con su objetivo en cuanto a rapidez, en cuanto a calidad, estamos hablando en materia técnica, de contenidos, que es mi área, finalmente también nos tenemos que actualizar. Antes había temas tabú, temas que decían que no se podían tocar, hablar de sexualidad, hablar de seguridad o de inseguridad, hablar de buenas costumbres, hablar de moral, de ética, independientemente de que son cosas buenas porque te ayudan a desarrollarte como ser humano para poder convivir con la gente, esos valores han cambiado, ha cambiado el respeto que se le tiene a un maestro, el respeto que se le tiene a los mismos padres, el concepto de familia.

Entonces de alguna manera, no podemos seguir echándole agua a algo que ya está seco y no porque lo que se secó fuera malo, simplemente está cambiando, entonces nosotros nos tenemos que adaptar, nosotros tenemos que revisar que los contenidos sean más "adoc", más cercanos, más fáciles de aprender, lo que decimos sí importa para los niños, tenemos que jalar su atención, tenemos que enseñar a aprender mediante la televisión o mediante lo que están viendo y llega el momento en que si quieres seguir enseñando lo mismo de antes, ellos como maestro, como padre, tío o como un adulto ante un niño que quiere enseñarle algo, quedamos atrás porque ellos nos superan en el manejo de la tecnología.

Ellos te manejan un play, te manejan una videocasetera, te manejan un teléfono celular y lo aprenden sin que nadie se los esté enseñando, lo aprenden de imitar a los que están a un lado de ellos. Entonces llega el momento en que los contenidos, si son aburridos, no les van a gustar, estamos compitiendo contra mil cuestiones comerciales, un mundo antártico de colores, de técnicas, de personajes, están enseñándoles otros mundos que a lo mejor no existen para nosotros, pero para esos niños les está dejando que probablemente puedan llegar a tener eso, entonces hay una disparidad entre lo que se enseña y lo que se aprende.

#### **Planeación de Directores y subdirectores**

Para ser honesto se intenta, desgraciadamente o afortunadamente, la SEP es un monstruo gigantesco que tiene veinte mil áreas, que tiene veinte mil cosas que hacer y las que se hacen desde todos los niveles escolares hasta culturales, hasta revisión de nuestra misma historia, de alguna manera hasta problemas hay por los contenidos que se meten en los libros, se vuelve una cuestión a veces política, desgraciadamente. Se intenta hacer y estar a la vanguardia paso a paso, pero finalmente también afecta mucho una, el uso del presupuesto, el presupuesto mismo o al revés, que haya presupuesto y cómo se use ese presupuesto, en qué área se va a aplicar. Algunas veces sí tenemos el material pero nos falta el personal y a veces tenemos el personal pero no tenemos la infraestructura y a veces también nos falta definir qué queremos como DGTVE, porque de alguna manera, sí hay parámetros en cuanto a los planes de estudio, para ciertas áreas, para otras áreas no, porque definir para ti qué es cultural y para mí qué es cultural, entonces lo único que dices es lo que dice la SEP que es la que nos gobierna.

De alguna manera tratas de dar lo que dices, pero algunas veces es la gente que está al mando, que toma decisiones, que en algún momento define lo que para él es cultura y lo que se debe de hacer.

#### **Línea a seguir en la DGTVE**

Sí, hay políticas establecidas, de lo que no se debe hacer y lo que se debe hacer, algunas son muy rígidas, algunas son muy flexibles, pero finalmente hay un reglamento que se tiene que respetar, nos guste o no, estemos de acuerdo o no con lo que se diga o se haga, pero finalmente sí se tiene que respetar y tomar en cuenta en cada decisión que uno como jefe o responsable de alguna función dentro de la DGTVE tiene, la tienes que respetar y no puedes hacer, una, ni tu santa voluntad y dos, definir lo que tú creas que es contenido.

Finalmente sí hay parámetros en los planes de estudio, se trata de hacer, pero bueno, también hay que saber que la SEP tiene una burocracia, tiene problemas internos, la calidad de la capacitación de los maestros influye mucho, la situación sindical de muchos profesores, también. Todo mundo sabemos ese tipo de cuestiones, sí afectan, pero también la labor de los que estamos ya con una plaza implica que trabajamos con lo que nos dan y con lo que nos dejan hacer, dentro del reglamento y políticas que hay para ejercer tu función.

#### **Importancia de personal de plaza federal subdirectores y directores**

Tienen importancia por una cuestión, no es un trabajo cualquiera, porque finalmente, el poder que tienes para firmar, sobre todo cuando es una jefatura, de tomar órdenes, de tomar decisiones, influye en el trabajo diario de una dependencia gubernamental como es la DGTVE y finalmente representa sus decisiones; repercuten y no nada más en los que están a tu alrededor trabajando, repercute, en mi caso que yo manejo contenidos, en lo que van a aprender los niños en las aulas, en determinado momento, en lo que el público en general va a ver por televisión y que nosotros como dependencia representamos un gobierno y representamos lo que el gobierno quiere de educación o está haciendo por la educación.

#### **Importancia de otros grupos**

Un punto de vista muy personal, esas clasificaciones se han tenido que hacer por una cuestión administrativa, no básicamente por las funciones que desempeñan, sino es por cómo se administran, si hay presupuesto si no hay presupuesto, si tienen derechos o menos derechos. Sí tienes beneficios al tener una plaza, pero también tienes responsabilidades.

Mucha gente piensa que es muy fácil, dices a bueno yo soy subdirector y certificado, pero muy pocos se ponen a pensar, que si yo firmo algo que no debe ser, yo puedo tener repercusiones no nada más personales o laborales, sino legales, porque ante mí está el uso de recursos, ante mí está la aceptación o no de contenidos, que si no se cumple con ciertas características y que cree un problema o que se malinterprete un mensaje o cree alguna situación extraordinaria, a nosotros nos pueden fincar responsabilidades.

En cambio, por ejemplo, hay gente de honorarios asimilados, que entra a trabajar le dan una dirección, ellos no tienen derecho a firmar, a nivel externo, algún oficio o algo, porque a ellos no se les puede fincar responsabilidades, porque están por honorarios, lo único que difiere de ellos es que, dicen honorarios asimilados, ellos reciben un aguinaldo a fin de año, esa es su ventaja, es un trabajo más estable que uno certificado,

en comparación a uno que es puros honorarios, no tiene ningún tipo de prestaciones, es nada más lo que cobras por tu trabajo, tus impuestos y es lo que te pagan.

Eso no tiene nada que ver con las funciones porque he visto freelance que no son certificados y que hacen un muy buen trabajo como si tuvieran una plaza federal, aquí hay una diferencia, del cómo se les paga, en cuánto se les paga, en cuanto a beneficios, pero respecto a función y a desempeño, hay mucha gente que lo hace excelentemente bien y que no tienen la capacidad de firmar o de dar la última palabra para un trabajo, pero que finalmente lo pueden hacer con la mano en la cintura.

#### **Relación entre altos mandos**

A nivel organizacional está muy definido, los subdirectores y los directores. Los directores deciden, piensan y tú actúas y es lo mismo, en el siguiente nivel, los jefes de departamento apoyan las ideas, sugerencias, órdenes, el plan de trabajo que tenga un subdirector, pero todos tenemos que cumplir con un objetivo común, que es que la DGTVE cumpla con sus objetivos generales y particulares.

Cada uno en su área lo hace y tenemos que respetar esa jerarquía y ese nivel. A nivel administrativo, a nivel funcional es difícil porque hay algunas personas que son muy valiosas y no están con plazas certificadas y personas que tienen plazas certificadas que la verdad a veces no cumplen con lo que se espera de ellos por el puesto que tienen. ¿En qué sentido? que bueno, fue suerte, es un examen general, lo pasaste pero a veces la DGTVE es muy particular porque, es una televisora gubernamental, dentro de la SEP.

La DGTVE es especial porque es un medio de comunicación electrónico, de hecho no se manejan las mismas condiciones que en otras oficinas, honorarios generales, con horarios de tal hora a tal hora, con que cheques una tarjeta. Cuando se maneja televisión los horarios no están estipulados, las horas extras no están estipuladas, las horas de comida no están estipuladas, es de acuerdo al trabajo y a las necesidades que se nos presentan para cumplir con las transmisiones y con la producción de los programas que se quieren hacer.

Desde ese punto de vista, la relación entre directivos es muy diferente, porque se toman a otras dependencias, porque se toman decisiones muy diferentes, a veces un subdirector o un director se puede dar el lujo de decir lo voy a pensar y no pasa nada, pero cuando estás al aire sabiendo cuánto cuesta transmitir, cuánto cuesta estar en una locación, lo que hay que dar de viáticos, hay que pagar de gasolina, no te puedes dar el lujo de esperar a tomar una decisión, porque está costando dinero y porque está afectando el presupuesto. De esa manera, a veces te llevas muy bien, sobre todo si todos conocemos nuestro trabajo y lo sabemos hacer, pero también, a veces no estás completamente de acuerdo con lo que se está haciendo, con base en tu experiencia, con base en los objetivos de la institución, pero si llega el momento en que se ve, o sale bien o se sabe el error y ya cada quien, pues para la próxima, desgraciadamente.

#### **Trabajo de los demás grupos**

Básicamente, te voy a ser muy honesto, hay una diferencia que no es tenue, entre los subdirectores que son freelance y los subdirectores que tienen plaza certificada, porque finalmente también, los que no la tienen corren el riesgo de que en cualquier momento les puedan dar las gracias y entonces se esfuerzan mucho porque vean su capacidad, pero también se sienten amenazados por los de plaza certificada: porque tienen cierta protección, a final de cuentas todos tenemos el mismo riesgo de que nos digan bye, pero finalmente el de ellos es más latente a cada momento porque no tienen ninguna seguridad de que los tienen que contratar lo hagan bien o lo hagan mal después de haber pasado exámenes, entonces se hace medio difícil, hay celos, hay inseguridad por parte de los de honorarios.

Sin embargo, la ventaja de eso es que tratan de cumplir con su trabajo, con un trabajo bien hecho. Y la desventaja, bueno del lado de los que tenemos plaza, la verdad, es que a veces, alguno o algunos caemos en comodidad, dices bueno lo tengo más seguro, a mí no me tocan, no le hecho ganas, o no tanto. Pero finalmente si tenemos que cumplir con ciertos objetivos semestrales, anuales, se hacen reportes a Función Pública y te miden y te mide tu jefe y tú mides a tus subordinados.

En algún momento si hay ciertas cosas que no son perfectas, pero que se tienen que trabajar con esas circunstancias no, quizá no sería conveniente que todos los subdirectores o todos los directivos fueran de honorarios, o que todos fueran de plaza certificada, sin querer hay una competencia, pero son por distintas razones, una es por conservar la chamba y los otros por cumplir con las funciones que te están pidiendo Función Pública, o las políticas, reglamentos con los que hay que cumplir y a veces no es fácil la convivencia, pero también ahí es donde se tiene que dar prueba de que eres capaz de estar en un puesto, porque el que tiene un puesto de jefatura tiene que ser líder, tiene que saber dar órdenes, acatar órdenes, ser creativo, asertivo, para tomar decisiones, evitar los conflictos, resolverlos, no enfrentarlos, ni crear más.

Que sí hay problemas, en todo tipo de organización privada, pública los hay, que en unos más que en otros, sí, pero finalmente es una cadena de mando y todos atendemos órdenes desde la Constitución, desde el presidente de la República, secretario de Educación Pública, directores generales, directores de área, subdirectores, jefes de departamento, hasta el último, sean freelance o sean de plaza.

#### **Administración nueva, personal nuevo.**

Lo percibo de dos maneras, a nivel profesional tengo que ser muy congruente, más que congruente tengo que estar consciente de dónde estoy, estoy en una institución donde hay reglamentos, donde hay señalamientos en cómo se debe de administrar un lugar y si un director general tiene la posibilidad de crear ese tipo de puestos, de áreas para que funcione mejor o de ideas o de contratar personal que él considere, o que quite de sus funciones o de su puesto a otra persona para ponerla en otra área, es porque él evaluó y tendrá un objetivo que cumplir.

Como profesional, siempre y cuando se respete tu dignidad y se respeten las funciones que tú haces, tú experiencia más que las funciones, de alguna manera dices, bueno, si es para bien de la institución, lo haces, el problema es cuando estás en algo que no es tu área, estás en algo que no conoces, o estás con personas que no saben hacer su trabajo. Pero finalmente ahí también, tienes que ser institucional, porque tú como servidor público tienes que tomar en cuenta, no nada más si te cae bien una persona o si hace bien o mal su trabajo, tú representas ciertos valores, por todo mundo es aceptado y dentro de ellos tenemos que trabajar, nos guste o no nos guste.

Ahora, a nivel personal, obviamente no es que esté de acuerdo o no, finalmente sé hacer ciertas funciones con base en mi experiencia y las voy a poder hacer mejor, pero si me están comisionando o me están asignando otras actividades que tengan que ver con mi carrera y apoyen los objetivos de la DGTVE, obviamente no te molesta, pero sí cuando de repente puedes ver, o se da el caso, de que sabes que no está funcionando algo, realmente sí molesta, pero tienes que cumplir como profesional.

#### **Logros (la plaza)**

Es un logro, porque los exámenes no están nada fáciles, sí debes tener experiencia, sí tienes que saber de lo que estás hablando, el perfil que están pidiendo lo tienes que cumplir. De alguna manera está bien que se presenten, garantizan que vas a poder con el puesto, pero también, de otra manera está que te da beneficios económicos y una seguridad laboral más fuerte que estando por honorarios.

La verdad yo me siento muy orgulloso porque produce un programa de entrevistas, con uno de los directores y se han traído personalidades de la cultura y de la educación de muy alto nivel y que salieron al aire, se transmitieron y como están en video quedan para la posteridad, quizá no sea el mejor de todos, se pudo haber hecho mejor, pero finalmente para mí sí es un logro porque fue desde el concepto, fue desde idea, escenografía, desde cada detalle fue cuidado de tal manera, la selección de los invitados, la preparación de la entrevista, todo.

Eso por una parte, porque la gente ve, transmites tu conocimiento, transmites tus ideas y la gente decide si le gusta o no le gusta pero es un logro personal y profesional porque está dentro de mi carrera.

Otro logro que definitivamente, es una de las cosas que me encantan y me fascinan es el uso de las revistas electrónicas en el gobierno. Hasta la DGTVE no estaban previstas o todavía no se ponían en marcha, había la idea pero nosotros fuimos la primera institución en tener una revista electrónica educativa-cultural que estaba dirigida a profesores y alumnos, pero que también su objetivo secundario era que le gustara al público en general, a través de mostrarles todo lo que hacemos en la DGTVE, porque la revista electrónica, resume todos los objetivos de la DGTVE.

Es una nueva tecnología, que usa video y audio, que se manejan contenidos, se reporta, se entrevista, se hacen relaciones con otras dependencias, porque también el INBA, CONACULTA, muchas otras instituciones que dependen de la SEP o que tienen actividades culturales, de alguna manera también contribuyeron con la revista electrónica, sacamos 12 números, sacamos más de 70 videos, minivideos, escribimos 130 artículos y finalmente se utilizó el internet como un medio de comunicación y aunque muchos no lo ven, diseño gráfico, y todo ese tipo de comunicación audiovisual, la escrita, la electrónica fungen ahí y aparte le gusta a la gente.

Es un logro muy importante, primero: por todo lo que ya te comenté, porque finalmente comprobamos que hubo gente que nos felicitó, sin ser maestros, sin ser estudiantes, empleados de otras áreas y que finalmente la hojeaban, la leían en la computadora, lo cual implica que el mito ese de que la cultura es aburrida no es cierto, que faltó hacer más, sí, se pudo hacer más cuando se tomó la decisión de que ya no iba a seguir, en algún momento. Estábamos a punto de meter un blog, íbamos a meterle chat, se iban a aprovechar todos estos sistemas de redes sociales para la difusión de información y que finalmente es lo de hoy porque somos una televisión y nuestra función es comunicar, tenemos que dar un mensaje y tenemos que transmitirlo, que sí, que tiene sus objetivos muy definidos, que tiene una estructura muy definida, sí, pero también ahí es donde dices, la DGTVE cumple, en algún momento para mí, la revista electrónica cumplió y cumplió más allá de las expectativas porque pensaban que nadie la iba a ver y sin embargo tuvimos felicitaciones del INBA, de derechos de autor de los diferentes temas que usamos, porque era enseñarle al público en general y en especial a los maestros que se puede aprender a través de ver tele, sea por internet, sea una revista electrónica, pero sí se puede aprender a través de los medios de comunicación.

#### **Objetivos**

Básicamente crear, ser creativo, aplicar todo y enseñar todo lo que se pueda en cuestión de información importante, yo información importante la tomo como aquella que te puede servir para resolver un problema, para tener mayor conocimiento, para que te ayude esa información a tomar decisiones en tu vida, desde cómo hacer un trámite burocrático, un trámite ante Hacienda, sacar un pasaporte, hasta cómo un maestro puede o no ver, detectar problemas en sus alumnos y cómo también decirle al maestro puedes hacer esto, puedes hacer lo otro, porque nuestra función es educar, aunque también lo cultural interviene.

Finalmente nuestro objetivo principal es brindar educación a través del sistema EDUSAT. La DGTVE está para eso de alguna manera, todos los medios que tienes a tu alcance hay que utilizarlos y no nada más por cumplir con los objetivos, es por tratar de seguir en la vanguardia, de ir al paso de la modernización de comunicación y educacional. Son dos cosas, que muchos dicen, no es que no se cumple que estamos muy rezagados, pues sí, pero finalmente salimos al aire, finalmente hay programas que se hacen, que unos no son de buena calidad o de tanta calidad como quisiéramos, es cuestión de presupuesto, pero hay creatividad.

Algo muy personal es seguirme realizando, saber que comunico, saber que comunico, mi función de comunicólogo es eso, entonces, si yo cumpla mi función, en lo personal estoy bien y en lo profesional. Ahora, en la cuestión laboral, obviamente que si los directivos, la gente que está escuchándote, la que te puede aceptar una propuesta, el que te puede decir, sí, adelante con un proyecto, te lo acepta, mucho mejor y luchar por eso, siempre con el objetivo de modernizarnos, de que sean entendibles, de que sean claros, que tenga calidad, que llegue oportunamente.

Y aunque no somos una televisora comercial, sí tenemos que tomar en cuenta que la televisión es televisión y si no cumples con la oportunidad de transmisión, con una buena calidad, con algo que decir, que tengas una reacción a corto o largo tiempo, de que sí les gustó o no les gustó, finalmente si cumples con todos esos elementos, implica que el mensaje pudo ser bueno o malo, pero que sí causó impacto de una u otra manera.

Es importante, nosotros lo medimos si un maestro te llama y te dice, oiga, pero es que, yo vi su programa y no estoy de acuerdo... el que te digan no estoy de acuerdo, implica que lo vio, que lo analizó, que tiene alguna información que a lo mejor nosotros no tenemos o que finalmente le podemos explicar porque sí estamos bien, o porque nosotros creemos que estamos bien.

También estamos conscientes que no todo lo que hagas le va a gustar a todo el mundo, por los diferentes gustos que tenemos, pero aquí el objetivo es educar, la forma en que lo hagamos es lo que va a cambiar, porque antes era más lento, eran más formales, el lenguaje era mucho más formal, hoy en día tenemos que hablar como los chavos, tenemos que enseñarles lo que ellos también ven, las maneras en que ven, les promocionan un cereal, un juguete, les promocionan veinte mil cosas, es de creatividad y nosotros también lo podemos hacer aunque nuestro objetivo sea, enseñarles algo.

#### **Necesidades**

El compromiso, yo creo que es un compromiso personal, mucha gente entra al gobierno para decir, tengo un trabajo seguro, me conviene, te da seguridad económica y laboral. Finalmente no es tan fácil que te digan mañana te vas, habría un proceso, aunque tenemos el riesgo también que sí no cumplimos con nuestra parte, que nos digan bye.

Creo que lo que nos hace falta es solidaridad, porque de mi experiencia en la DGTVE, es que hay gente muy buena, que hay gente creativa, que hay gente responsable, sea freelance o sea de plaza, pero que finalmente la desconfianza que tenemos con nuestros semejantes nos lleva

a vivir en un mundo aislado y sólo te abocas a hacer lo que te dijeron que tenías que hacer, no das más, porque no estás motivado, porque le tienes envidia al de a lado, porque hablan mal de ti, por veinte mil cosas. Desgraciadamente aunque somos un medio de comunicación, a nivel interno nuestra comunicación es mala, no estamos bien informados.

De los cambios de directores generales, no hay un plan específico, aquí se cambia constantemente, cada quién tiene una visión a veces de lo que hace y aunque sí lo hacemos dentro de los parámetros de la DGTVE, como que cada quien tiene una idea de lo que quiere de tele, queremos el mismo objetivo pero no lo hacemos de la misma manera, aquí todos necesitamos de todos. Sí necesitas al guionista, porque el camarógrafo, porque el iluminador, el conductor, el que revisa, el que los autoriza, el que lo transmite, somos una cadena productiva que todos necesitamos tener la misma información y saber exactamente el mismo objetivo, cuando no se cumple con todo este tipo de situaciones, hay cadenas que se rompen y el trabajo aunque salga, no sale de la manera óptima.

#### **Motivación**

El mundo de la comunicación es mágico y la televisión también tiene algo que es mágico y educativa o no, tú cuando empiezas en esto, tienes la oportunidad de conocer gente de diferentes partes del mundo, de diferentes partes de la República, tienes la oportunidad de conocer muchas cosas a las que tal vez, si hubieras sido abogado, si hubieras sido médico, no tendrías acceso. Desde que elegí estudiar comunicación, siempre estuvo relacionado a comunicar algo, a decir algo, a crear, en cuestión de concepto de hacer cosas nuevas, entonces llega el momento que después de 20 años de experiencia que llevo y llego a la DGTVE, yo sé que sí, hay muchos baches, hay muchas cosas que no funcionan como uno quisiera, pero también hay una cuestión, que la televisión sí sirve, que la manera en que la utilizamos es como se puede conseguir o no un objetivo.

A mí me apasiona todo esto de la comunicación, me encanta desde ir a una locación a grabar un programa, hasta escribirlo, idearlo, igual hasta hacer los trámites de los permisos para que nos dejen grabar. Entonces sí llega el momento en que esa cuestión creativa, igual y es mi naturaleza pero a mí me impulsa, que la satisfacción de ver tu nombre en pantalla, de ver tu nombre escrito al lado de un artículo, saber que tu opinión la lee, la escucha o la ve alguien, nadie te lo quita. Nosotros tenemos la posibilidad de estar en un medio de comunicación y contribuir, ahorita no juzguemos si es bueno o es malo, pero el que otras personas vean o escuchen lo que tú has hecho o que tú contribuiste a que lo vean, es otro rollo, es como un médico cuando dice, es cardiólogo y hace muy buenas operaciones, en cuanto ve que el corazón funciona y su paciente se recuperó es padre, para él es su satisfacción; para mí, es esa la satisfacción y sé que en la DGTVE hay cosas muy buenas que se pueden hacer.

Muestra de ello fue la revista electrónica GuíaTV, porque ninguna dependencia la tenía como nosotros, ni era audiovisual, ni era una revista informativa para todo público, sí habían páginas web, pero revista no había, ni tampoco se toman en cuenta a muchos de los empleados que han tenido años de trabajar y de estar haciendo y también en la revista hubo una sección en la que ellos, platicaban su historia y qué les parecía estar ahí y qué los hacía diferentes y entonces también entre los trabajadores eso es motivación, porque alguien los alienta, alguien les reconoce los años de trabajo.

#### **Motivación en la DGTVE**

Hay de todo, hay muchas cosas que no me parecen, hay otras tantas que sí me parecen, pero sí tengo que reconocer una cosa, que desgraciadamente los seres humanos no porque seamos comunicólogos somos muy inteligentes, ni los abogados por ser abogados son muy inteligentes, el problema es que no nos sabemos comunicar, esa una, y dos, prejuiciamos a las personas antes de conocerlas, de ver sus habilidades, de ver sus defectos y entonces, uno se complica.

A mí me ha pasado también pero luego vas aprendiendo, dices nadie es tan bueno, ni nadie es tan malo.

¿Cómo nos motiva la organización?, me motiva que me puedo encontrar con un jefe que a lo mejor su manera de ser es muy dura, pero que finalmente es una persona que tiene una experiencia, que sabe mandar, que sabe pedir las cosas, que sabe a dónde va y que también es justo con su gente, en determinado momento. Me molesta sí, el que tiene la prepotencia, de que porque soy un jefe tienes que hacer lo que yo digo, cuando finalmente dices, el que sabe escuchar, el que sabe ver dónde está la posibilidad de mejorar, aprovechar las habilidades de la gente que está a su lado, se me hace muy bueno.

Es un ejemplo, me motiva que también hay gente buena y no en el aspecto humano, en el aspecto profesional, hay gente que es muy creativa, hay gente que con tres pesos te hace un programazo, hay gente que entregan contenidos y aunque no es su trabajo, sugieren, oye mejor lo hacemos así qué te parece, o le sacan jugo, que dices: "uta" cómo hago esto, esa es la parte que me motiva. Sí, te llegas a desmotivar, a sentir mal, pero también hay que pensar que nada es para siempre y además, otra cosa, si te aíslas como jefe y eres intocable cometes un error. En comunicación es un error, porque tú tienes que conocer cómo se siente la gente, qué pedirle, qué no pedirle, saber sus habilidades, saber cómo tratarla, pensar que aparte de tus problemas, también ellos tienen problemas, sí, que aparte de nuestros objetivos laborales, que es común, tienen objetivos personales que cumplir y entonces, en determinado momento, sí necesitamos cambiar algunas cosas.

Imagínate, si todos los que no nos sintiéramos a gusto con algo, dices ya me voy, ay nos vemos... pues nada más se van a quedar sentados, porque nadie va a querer aportar algo. Igual y no hago gran cosa ahí adentro, pero lo que sí te puedo decir es que sí dejo un granito, como sea.

Es como ahora, mi función no es ir a ver locaciones, pero lo hago y fue decisión mía, para no perder el tiempo, porque me permite aprender cuáles son las necesidades de la gente de locación, a qué problemas se enfrentan, cómo tienen que tratar a la gente, en cuánto tiempo se puede grabar un spot, un comercial, un programa de media hora y profesionalmente eso te ayuda mucho, porque a la hora de que tomas decisiones, tú sabes que finalmente van a ser congruentes, porque conoces lo que la gente necesita, conoces lo que la gente hace, cómo se tiene que hacer y eso es un deber del jefe. Pero tampoco te puedes aventar que yo soy jefe y ustedes son mis chalanos, porque finalmente así no funciona, digo, bueno, a mí nunca me ha gustado, sé que hay jerarquías, las respeto, trato de hacer bien mi trabajo, pero a mí lo que no me gusta es, una, que no reconozcan tu chamba, porque eso sí es terrible para cualquier persona, que no la reconozcan cuando te partiste toda la boca por hacerla, y dos, que no hagas algo útil, porque así sea la señora que nos limpia el piso de las oficinas, pero es útil, porque si no lo hiciera ella tendríamos que vivir en un cochinerito y ella hace que nuestro ambiente de trabajo esté limpio y siempre tratar a la gente con respeto, eso es básico y te motiva, dices, bueno si no son los otros, yo si lo quiero ser y finalmente, se podrán acordar de muchas cosas de mí, pero finalmente yo creo que, hasta ahorita en la DGTVE, sí sé que le caigo muy mal a mucha gente, pero también sé que le caigo bien a otras

y que les da gusto verme y que saben que nunca he sido irrespetuoso con ellos y que algunas veces hasta valoro su chamba, digo, no porque no la quiera valorar, sino, porque no es mi función valorarla, valoro a quien trabaja conmigo directamente, pero si nos abandonamos a decir, pues como no me gusta no le hecho ganas, porque todos aquí vivimos, pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en el trabajo y la forma en que vives, la actitud que tienes hacia el trabajo es la actitud que tienes ante la vida y ante tu casa.

#### **Expectativas**

(...) Creo que va a ir adelante, tarde que temprano, porque es útil, sino ya la hubieran quitado y ahora con esto de los recortes de presupuesto y todo eso, de no funcionar, ya la hubieran quitado, tiene sus rezagos, sí los tiene, pero creo que también tiene mucho la perspectiva, va a haber un cambio político y nos guste o no eso implica la dirección que tienen las instituciones, entonces aunque muchos no lo dicen, yo digo es una cuestión natural así es la democracia, así es el pueblo de México, tiene que haber cambio en el poder, de la gente que lo tiene y de alguna manera, sobre eso también las decisiones.

Al final evaluas: lo hicieron bien unos, lo hicieron mal otros lo irán a hacer mejor los demás. Finalmente, no nos podemos esperar, la vida sigue y así como dices hoy quiero cambiar mi celular porque quiero tomar fotos de 9 pixeles porque antes no tenía cámara mi celular, pues lo mismo hay que hacer con el trabajo, bueno ya vienen cosas buenas hay que acoplarnos y aprender. Quién no sabe utilizar computadora, antes decía yo sé manejar Word, pues sí, pero ahora ya necesitas Excel, necesitas Power Point y Photo Shop, entonces la misma inercia nos va llevando, la actitud que asumas ante esa necesidad es la diferencia. Porque hay muchos que necesitan y unos optan por trabajar, otros por pedir limosna y otros por robar, y sin embargo, es la misma necesidad.

Aquí es lo mismo con la DGTVE, la necesidad para mí es ser profesional, hacer tele, poder aportar lo mejor de mí porque me nutre, espero que la gente que venga sea así, su necesidad sea mejorar la DGTVE.

### **ENTREVISTA 4**

#### **Representación de la DGTVE**

La DGTVE para mí significa un espacio de desarrollo, de intereses que se han venido gestando y que es una oportunidad para poder desarrollar esos intereses que están relacionados al fenómeno de la imagen, al fenómeno de la comunicación.

#### **Intereses**

Lo extraño es que mi profesión no tiene nada que ver con la comunicación, soy arquitecto, estudié también la carrera de cine y el ingreso a imagen fue a través de una experiencia personal que me dejó, obviamente impresionado, que me pidieron que fuera extra en una película que estaba haciendo una amiga y yo no sabía qué era eso. En mi infancia había asistido al cine, me divertía muchísimo, las matinés, a mí me tocó todavía cuando las mamás llevaban los tacos al cine y empezaban a repartir las tortas. Había quedado ahí, en mi imaginario y cuando tuve ese contacto con la magia de lo que es la imagen, a mí me generó una cuestión profunda y me interesó mucho saber cómo se da la imagen, cómo se construye, que impactos tiene en la percepción de la gente y fue tanto el impacto que decidí estudiar la carrera de cinematografía a pesar de estudiar arquitectura, terminé las dos carreras y siempre tuve mucho miedo para entrar a la producción, miedo a lo que es encuerarte, tu cuando haces algo en la vida y que está expuesto públicamente siempre, no puedes mentir, ahí estás tú.

Y yo me había resistido mucho a eso, no quería desnudarme de alguna manera ante el público y siempre anduve indagando sobre otras actividades que estaban relacionadas con el cine, todo lo que era el campo de la producción propiamente dicha, lo que se llama producción no la realización, la programación, distribución cinematográfica, estuve mucho tiempo trabajando en ello y me costaba mucho trabajo pensar que yo pudiera expresar a través de la imagen.

Pasó el tiempo y la verdad creo que fue un momento de reflexión y cuando tuve la oportunidad de hacer productos audiovisuales a mí me resultó muy mágico, me resultó que efectivamente era la manera de expresar cosas y además que me quedó bien y fue todo mundo que conoció la serie que yo hice en canal 22 quedaron impresionados porque había sido un buen producto y fue cuando por primera vez empecé a ver, ya en concreto, cómo se va generando la imagen y cómo tú a través de imágenes, sonidos, música, etcétera puedes narrar cosas.

Siempre anduve en la parte cultural, siempre me metí mucho en la parte cultural hasta que también llegué a este lugar y llegué a una parte académica donde siempre estaba cuestionándose el papel de la imagen en la parte de transmitir conocimientos educativos, algo que yo en mi vida, no soy pedagogo, ni siquiera pretendo serlo, pero fue otro campo que se me dio, además del anterior que acabo de mencionar, que fue más allá, que los mensajes que puedes transmitir tú a nivel personal también pueden ser articulados para poder obtener otro tipo de mensaje, y que yo use por primera vez como es la televisión educativa, que de repente dije ah!!

También puede ser educativo, llegué incluso a un debate muy severo en términos de que si había una iluminación educativa, si había una producción educativa, si había un \* educativo y llegué a la conclusión de que sí, que a pesar de la iluminación, el uso de una cámara puede ser para cualquier gente que quiera expresar cualquier cosa: siempre hay una parte interna que hace educación, esto se llama curricular, esto que hace que un médico de la UAM sea diferente al médico del Politécnico o de la UNAM, esta currícula oculta es lo que te hace tener actitudes y comportamientos diferentes.

Creo que ahí estribó básicamente esa parte que me pareció interesante, que sí puede haber un objeto educativo y va dependiendo mucho de cómo ves la actitud que tengas ante el hecho, sí puede haber una iluminación\* educativa, aunque suene extraño, sí puede haber un audio educativo, no porque el audio sea en sí educativo, sino que realmente la utilización, la actitud, el desarrollo que quieras hacer con eso esté dentro de lo que es la parte educativa.

Esto digamos, a groso modo, te puedo mencionar que fueron las inquietudes que fueron construyéndose a través de mi vida, a través del tiempo he estado en diferentes momentos y que cada momento ha significado una gran experiencia para mí.

#### **Importancia de la DGTVE**

Por eso, porque precisamente abres un espacio al pensar cómo un producto debe ser educativo, yo creo que esto no se da en ningún lado, creo que es una institución única que trata de tener una vertiente, de tener un compromiso para que los productos audiovisuales, en este caso, sean la parte educativa.

Creo que la DGTVE es uno de los poquísimos, poquísimos lugares que hay, en México creo que no hay otro más, en América Latina, no lo sé y si hay cosas en Argentina en Brasil que también hay un camino paralelo, pero que digamos en el contexto nacional, yo creo que es la única institución que tiene esa posibilidad, tiene esa vocación, esa inquietud de poder ver realmente, tomar el reto de que los productos audiovisuales puedan tener contenido educativo, es la única posibilidad que hay en México de poder hacer esto.

Creo que DGTVE cumple ese papel, ese papel que, bueno ahora se está transformando porque las tecnologías de la información y la comunicación van a pasos muy acelerados, pero que todavía la parte del audiovisual sigue siendo como parte de toda una posibilidad productos que tengan un contenido educativo, yo creo que esa es la importancia que tiene DGTVE dentro de este contexto y creo que no hay nadie más que lo haga.

#### **Tecnología en la DGTVE**

Creo que todavía hay un trecho muy largo por tratar de indagar, creo que lo de las tecnologías es un tema muy complicado porque pareciera ser que con todo este boom de lo que es la tecnología, lo que primero apareció es la facilidad para poder tener mucha información a través de medios informáticos, sin embargo creo que todo el mundo en el fondo tenía como la duda de que si esa luz de conocimiento que se estaba dando por esos medios condujeran necesariamente a un conocimiento yo creo que no, yo creo que una cosa es la información y otra cosa diferente es el conocimiento, yo creo que todavía falta muchísima experimentación para poder llegar con una actitud muy pertinente, a todo lo que es la tecnología en el campo educativo. Ha habido acercamientos yo creo que muy importantes, pero lo que está imponiendo la tecnología va mucho más allá a lo que se ha hecho hasta ahora, yo creo que está todo por descubrir, por hacer, por practicar, estar como más acoplados a las posibilidades de la tecnología, parece que la tecnología va mucho más allá de lo que alcanzamos a ver a simple vista.

#### **RED EDUSAT**

La Red Edusat, creo que es una red muy importante, creo que fue en su momento, en el 95 (1985) cuando surge la Red Edusat, fue una posibilidad de que a través de la transmisión satelital pudiera haber la cobertura de muchas ciudades a las que no podía llegar la televisión, uno se puede imaginar que México es como, lo que conocemos, pero cuando nos damos cuenta que México es mucho más allá de lo que conocemos y que realmente hay lugares que no nos podemos imaginar por la lejanía, el hecho de que apareciera la Red Edusat posibilitó que se pudiera llegar a los rincones más apartado.

Considero que fue el gran cambio, anteriormente la posibilidad de utilizar la televisión pues estaba muy ceñida a las redes comerciales hasta donde llegaran y con la posibilidad del desarrollo del satélite se logró llegar a todos los lugares más alejados que nos podamos imaginar.

Ahora creo que eso fue una etapa, una etapa muy importante que ahorita está transitando en transformar toda esa red aprovechando la tecnología para poder, no solamente llegar, o sea, la televisión es un instrumento que nos garantiza hasta ahorita la posibilidad de llegar con fines educativos a los lugares más alejados, pero todo lo que está reivindicando la tecnología es la posibilidad de la interacción.

Me parece que la Red Edusat cumplió un papel muy importante pero que se quedó corta cuando empezó a haber una exigencia mayor a la interacción y la interacción creo que lo está logrando, la tecnología para poder tener esa comunicación, ese cierre del proceso comunicativo que hasta ahorita sólo había sido emisor de contenidos, pero que ese retorno nunca se había logrado, se lograba a través de otros sistemas informáticos donde la educación tenía un sistema que le llamaban híbrido donde lanzó conocimientos a través de los medios, del satélite de las redes hertzianas, por la radio, televisión, pero que el retorno empezó a vislumbrarse ya a través de la informática, a través de plataformas e-learning y empezó a tener como la posibilidad de tener ese cierre de comunicación.

La televisión está transitando ahorita justamente a confrontar la necesidad de una interacción en sí misma, no utilizar otro medio, sino que el mismo proceso esté involucrando diferentes posibilidades, yo lo que creo es que la televisión va a estar inserta dentro de este proceso, va a ser parte, no va a ser como ahorita la parte dominante, la parte predominante, sino que va a ser parte de algo que va a coexistir y se va a posibilitar el manejo de diferentes medios, diferentes maneras de comunicar, diferentes audiovisuales, todo va a confluir en un solo sistema y ese es el reto que tiene la informática\*.

#### **Personal**

Esa apreciación no es la adecuada, realmente hay básicamente dos estamentos, los que son de estructura, hay la gente que es de base y la gente que somos funcionarios. Y luego están toda la gente que es freelance y el freelance, bueno ha tenido una perversión de decir, bueno es que hay dos categorías de freelance, el freelance por proyecto, o sea, el freelance de deberás como se considera el trabajo de freelance y otro que es un freelance fijo, que realmente no es un freelance fijo, o sea, es una perversión, son gente que están permanentemente trabajando, que debería tener otra forma de relación laboral y como no existe esa forma, pues se utiliza ese término fijo. Yo qué soy, soy gente de estructura.

#### **Importancia de funcionario de estructura**

Pues yo creo que en la administración pública hay un proceso que se llama correa de transmisión, sirve para poder tener diferentes funciones en diferentes niveles de las jerarquías y todas tienen en común que son todas correa de transmisión, o sea, la correa de transmisión significa que las políticas tienen que ir bajando y que tienen que ser retroalimentadas hacia arriba, entonces, cómo se hace, es a través de gente, no hay magia para que digamos los estamentos más altos, el presidente, el secretario se entere de lo que pasa, si no es a través de todos estos estamentos que están retroalimentando las políticas que están bajando, qué es lo que sucede en cada momento, pues eso se comparte.

Ahora, cada estamento tiene diferentes funciones, básicamente son funciones de dirección, funciones de coordinación y funciones de operación, entonces estoy yo en la función de dirección, luego están las funciones de coordinación y funciones de operación que son las que ya, es la parte operativa, entonces toda esta estructura es como funciona la administración pública en México y en muchos lados.

Está básicamente desde el presidente, que da las pautas generales, una política general en diferentes rumbos de los sectores, a nivel nacional y eso se traduce en una aplicación práctica por parte del secretario y esa actividad práctica baja en término de instrucción con objetivos que se convierten en acciones y va bajando a través del secretario, del subsecretario, los directores generales, directores de área, subdirectores y

jefes de departamento \*, todos tienen una función, todos son correas de transmisión y todos tienen una función específica tanto de dirección, coordinación o ejecución, operación de las políticas.

#### **Visión del personal de base**

Primeramente mi función, la función de los directores generales es coordinar toda un área, toda una unidad administrativa, en este caso es la DGTVE, toda esta gran unidad está bajo la responsabilidad del director General, que es el que toma las directivas que vienen de arriba y las traslada a través de los directores de área, cada director de área tiene el compromiso de llevarlas a cabo. Hay una división entre cada Dirección de las funciones que hace cada quien, incluso eso es parte de la estructura orgánica, ¿cómo funciona?, aquí hay cinco direcciones de área, que es la gente que se dedica a producir, la que se dedica a capacitar, la que se dedica a vincular y este es un término muy ambiguo, pero es básicamente la relación al exterior y cómo se aplica hacia el interior toda esta parte de vinculación y la gente que se dedica básicamente al mantenimiento de todo el aparato para que funcione.

Son funciones específicas en que se dividen las Direcciones, qué es la misión de cada Dirección, es aplicar en su campo las políticas generales que se van bajando, esto se da a través de funciones muy específicas, en la administración pública hay funciones que están dadas, a través de leyes orgánicas, reglamentos interiores, todas las secretarías tienen sus reglamentos interiores donde determinan cuáles son las funciones que hace cada quien para estar organizados para poder trabajar ordenadamente.

Las funciones que asigna la SEP a esta Dirección General básicamente están en la producción y transmisión de materiales audiovisuales, pero junto con ello hay otras, como ser la parte que debe ser el líder de todo lo que es la educación a distancia porque la televisión es educación a distancia tiene que ser líder en todo lo que es el manejo de tecnología y todo lo que es la parte que corresponde al gobierno federal en tecnología; aquí debe de estarse administrando, promoviendo, gestando proyectos en relación a cada una de las cosas que le está asignando la SEP.

Esas son, digamos, las funciones generales y cada área tiene que aplicarlas en lo que le corresponde.

#### **Percepción de sus trabajadores**

Yo creo que ahí estás hablando del estilo personal de hacer las cosas y yo lo que te puedo decir es desde equipo, no puedo hablar de todo lo que se da en otras áreas. En la parte de lo que corresponde a esta área, básicamente hay de mi parte como la necesidad y la obligación de hacer un equipo, un equipo que trabaje acompasadamente.

Para ello, personalmente creo que lo que es mucho más importante es que la gente entienda lo que está haciendo. Desgraciadamente la DGTVE no tiene un curso de inducción que le diga a la gente nueva que llega, qué es lo que se va a hacer, a qué se va a enfrentar, porqué esta institución, para qué sirve, particularmente si me preocupó mucho para que la gente que está aquí, sepa lo que está haciendo, por qué es importante y qué le toca hacer.

De tal manera que es compartir una política, una manera de pensar, una manera de hacer, va junto con una plena confianza, un impulso a que se desarrolle la gente, una manera de tener la certidumbre que cada uno de los que está trabajando aquí, yo estoy confiando plenamente que lo que están haciendo lo están haciendo bien y eso me ha funcionado de las mil maravillas.

Realmente, hay veces que yo siento que no soy necesario, cada quien ya sabe lo que tiene que hacer, cada quien sabe que lo que tiene que hacer es lo mejor. Yo, hace tres, cuatro años, cuando teníamos aquí todavía un área de investigación, le pedí a un investigador que hiciera un diagnóstico del área, de cómo se estaba comportando la gente y mucho me preocupó, porque yo siempre había pensado que todo mundo daba por sentado que las cosas que tenían que hacer era porque las sabían, porque sabían para qué funcionaban no, y mucho me preocupó porque no era así.

Había una distancia de comprensión de lo que era la misión de la institución y de diferente sector y supuestamente fue el sector técnico el que estaba menos sensibilizado, incluso, bien a bien, no sabía por qué estaba aquí e incluso sentía como que, hasta no hacía nada, no entendía y la parte que era básicamente la que generaba los proyectos, no había ningún problema, todos estaban perfectamente acompasados, con una confianza entre todos, no había ningún problema.

Eso lo hice hace tres años y creo que no ha cambiado mucho, ahora que regreso, lo primero que traté es que esa gente tuviera la oportunidad de tener pláticas para entender qué es lo que sucede, o sea, a mí me preocupa mucho la alienación del trabajo, yo siempre he sentido que soy muy afortunado porque siempre he dicho que hago, he hecho lo que me ha gustado toda la vida.

Hace como una semana estaba platicando con un periodista afamado y le decía, es muy chistoso, porque yo hace una semana estaba discutiendo con un amigo donde él, bueno estábamos un poco discutiendo, no es porque estuviera de acuerdo, decía, la libertad de hacer lo que uno quiere y yo le decía no, la libertad es querer lo que uno hace, entonces empezamos a jugar con todo esto y yo estoy convencido que realmente si tú quieres lo que estás haciendo, la verdad es que no vas a trabajar, yo siento que no he trabajado en mi vida y he sentido que realmente he tenido la fortuna de que me gusta lo que hago y eso trato que toda la gente lo sienta igual.

Los trato de mil maravillas para que realmente se sientan cómodos y eso me da un estilo personal, no siempre sucede.

#### **Transmitir confianza**

Considero que no es así como una sola acción, creo que es algo que se da cotidianamente, se va construyendo y lo que cobra mayor relevancia en todo esto es la información, si posibilitamos que la información circule, que todo mundo esté enterado, es la mejor manera para que puedan entender por qué están haciendo las cosas, de tal manera que este poder que te da el tener la información me parece que es una manera de perderse en tener el poder.

Entonces, creo que en la medida que podamos hacer que la información fluya y que se retroalimente, es decir, no solamente que vaya, sino que también halla opinión respecto a esa información, haya una postura y que se pueda conciliar, es la mejor manera que yo he visto que puede funcionar así.

Siempre hay como una traba, es cuando hay una actitud de imposición, una actitud de tener que hacer las cosas porque las tienes que hacer y yo creo que si la gente lo hace porque está convencida lo va a hacer de las mil maravillas, eso y lo otro es (risas) juntarse con lo mejor, con lo mejor.

Para poder hacer muchas cosas y hacer equipo, es necesario encontrar la mejor gente en cada lugar y trabajar con ellas. \* Digamos que han sido para mí las partes más importantes, uno, que fluya la información, dos que haya un conocimiento del trabajo y tres que la mejor gente esté trabajando conmigo, los más capaces, los mejores. Es una fórmula que hace que haya mucha solidez en lo que es la fuerza del trabajo.

#### **Aspectos en las otras direcciones**

No todas lo hacen, yo digo que ahí es un estilo personal, esto es un asunto muy personal, yo creo que el liderazgo no es algo que se da por decreto, no porque te pongan en una posición tienes la autoridad, sino que esa autoridad la tienes que ganar y la manera de ganarla es trabajando y esa es mi manera de trabajar.

Ahora creo que no es común que se dé en toda la Dirección General, hay área que creo, más, menos pero sí hay problemas de información, hay problemas de convencimiento de ese amor a la camiseta y mira de verdad que es muy extraño pero en otros lugares donde he tenido posibilidad de trabajar, siempre hay sectores que tienen puesta la camiseta, siempre hay sectores que son los más viejos, que son los que tienen mucho tiempo trabajando, que saben lo que tienen que hacer y que se reclaman ellos mismos como parte de la institución.

Esa gente es muy importante, creo que esa gente que ya tiene mucho tiempo, que sabe perfectamente cuáles son los valores, las deficiencias de la institución son muy importantes para poder generar, digamos sinergias de trabajo. Ahora, a nivel general creo que incluso cambia de momento a momento, de Dirección a Dirección, de director General a director General.

He tenido la oportunidad de trabajar con muchos directores Generales y no todos son iguales, desde luego que no, yo creo que este director General y créeme que no lo hago por... por... que se preste a que estoy haciendo de... de... como se llama (lenguaje no verbal-barba) pero es un buen director General. Es un buen director que te deja trabajar, que confía en ti, que hace las cosas claramente y eso se agradece, eso se agradece, que las cosas por lo menos estén claras.

Creo que de una manera desigual, yo creo hay conciencia, te vuelvo a insistir hay sectores que tienen mucho tiempo, saben perfectamente que no necesitan más, porque saben lo que tienen que hacer, ese con director o sin director, el que vaya o venga, sabe perfectamente su función, yo creo que, los estilos cambian, los estilos por lo menos

Creo que el director General impone, el secretario impone maneras de trabajar, las cosas y yo te voy a platicar una cosa que a mí me sorprendió muchísimo, cuando llegó este director, por primera vez convocó a toda la DGTVE a ver una película, en el auditorio y era una película que ya se hizo como 15 veces que se llama Corazón Valiente que es la historia de un caballero que se convierte en caballero y que a lo largo de su historia, de convertirse en caballero va juntando un equipo que lo va apoyando, el herrero, el que lleva el mensaje, etc., etc., y fue muy extraño porque todo mundo así de no manches, convocó a toda la Dirección a ver esa película con la idea de que pudiera haber como esta percepción de que era importante el equipo.

Yo creo que ahí estaba, digamos una muestra de cómo trabajar, yo creo que en general, te voy a decir, yo conozco a todos los Directores de área que están ahorita y te puedo asegurar que (...) más del \*70% están en esa tesitura porque además muchos Directores ya tienen tiempo, o sea, no llegan ahorita, ya tienen tiempo, sobre todo la parte técnica, que además es una parte rarísima, ya tienen tiempo, saben perfectamente cómo se maneja la DGTVE, pocos Directores que llegan nuevos, les cuesta trabajo, porque incluso a ellos mismos les cuesta trabajo entender. Me parece que la DGTVE es tan complicada y tan compleja que hay veces que no pueden transmitir la claridad porque ni tú mismo la tienes. Entonces qué puedes transmitir, yo creo que ahí el problema central está más bien ubicado en términos que desde arriba se pueda entender la riqueza, la misión, la visión que se tiene \*en esta institución, si no la tiene no la va a poder transmitir, no puede dar nada que no sabe, entonces bueno, ahí la curva de aprendizaje de los nuevos funcionarios, la curva de aprendizaje de la nueva gente tiene que transitar por un tiempo, no se da de la noche a la mañana, a través de que observas, descubres y descubres cuáles son las fortalezas de esta institución.

#### **Complejidad**

Porque tiene muchos procesos que están ligados, están ligados porque aparentemente esta división tan mecánica de decir, tú produces, tú mantén los fierros en orden, tú vincula, tú capacita, si tú lo ves como un área aislada sin relación de todos los demás, entonces, resulta que la complejidad no está, la complejidad es cuando tú empiezas a amarrar todas esas piezas y que además de amarrar todas las piezas, resulta que tienes misiones que van mucho más allá de la institución y que están ubicadas en un contexto de una realidad nacional y es donde tú vas viendo cuál es la importancia de tu trabajo y porque lo estás haciendo.

Entonces yo creo que es así como la complejidad se da por la naturaleza del proceso y todos los procesos que van incidiendo y te van dando claridad sobre por qué haces las cosas, eso es la complejidad y la realidad es compleja.

#### **Relación entre áreas**

Bueno, mira yo estimo que esa integración, juntar esa complejidad se está dando cotidianamente, una persona que está dentro de la DGTVE se ve inmersa en su propia cotidianeidad en esa complejidad y bueno va de una reflexión personal de lo que estoy haciendo si está articulado con otros procesos o no. Creo que se da a nivel individual, yo en general sí creo que la gente tiene una percepción de esa complejidad, a pesar de que su función sea tan pequeña como revisar un material, que si ¿está en condiciones de ser transmitido o no?, sabe por qué, sabe para dónde y sabe qué es lo que implica el tener que hacer una validación correcta o incorrecta en su trabajo.

Entonces yo sí creo que a nivel general, si hay una percepción de la complejidad y la importancia que tiene la institución, no creo que haya un desvío de proyectos particulares, porque creo que la misma complejidad va cambiando, va modificando esto y tienes que acoplarte a los \*movimientos, o te puedes quedar en tu percepción originaria o tienes que evolucionar y si no evolucionas ahí te quedas, ahí te quedas.

La DGTVE sí tiene una idea muy clara de por qué es así, de por qué la importancia de su trabajo, yo creo que sí, sí hay.

#### **Las personas tienen puesta la camiseta**

Sí, sino al 100 por ciento, te puedo asegurar que un 80 o 90 por ciento.

#### **La DGTVE tiene lo mejor**

No... creo que aquí\* hay cosas administrativas que hacen que no sea tan fácil, creo que ya es el mismo engranaje de toda la administración pública, a veces hace difícil que pueda estar gente capaz en lugares que debería estar, yo creo que hay factores desde el punto de vista político, factores administrativos, de coincidencias en un momento de la historia, hay muchos factores.

Me parece que todavía hay una escases de profesionalismo en ese sentido en la DGTVE, a veces siento que sí hay esa vocación de entender la naturaleza del trabajo, pero creo que muchas veces falta una actitud de profesionalizar el trabajo, saber por qué lo estoy haciendo.

Por ejemplo, hace una semana, llega la gente de la videoteca y me dice llegó una serie de TV UNAM, la copiamos o no la copiamos, entonces dije, oigan, no me pregunten eso, háganlo, o sea, a qué voy, yo creo que la profesionalización, o sea, realmente entender lo que estoy haciendo va indisoluble. Para mí un videotecario tiene que ser un pirata de su naturaleza, la actitud excesiva de tener mayor cantidad de material en su videoteca, porque llega a ser su videoteca.

Entonces, en ese sentido sí creo que falta un poco, una vuelta de tuerca para poder general una mayor profesionalización, que es diferente a ponerse la camiseta porque yo estoy dispuesto a morir por algo, otra cosa es que mi capacitación sea pertinente o no, si lo estoy haciendo bien o no.

Creo que en esta parte de lo que es la profesionalización falta un poco y obvio que en muchas áreas de la DGTVE, no solamente en la videoteca, yo sé de muchas áreas, no hay como... esa actitud, vocación, que conlleva la parte de las funciones. Por ejemplo, yo estoy ahorita programando y me parece maravilloso, programar un canal, pero lo estoy haciendo porque lo estoy viendo, esto sí, esto no, pero los demás programadores no lo hacen, lo hacen porque ven la lista y dicen voy a programar eso. Lo hacen de una manera que faltaría, si yo tengo claridad sobre un perfil de un canal, yo tengo la obligación de conseguir lo mejor para ese canal; y esa parte de profesionalización creo que todavía no está muy desarrollada. En muchas áreas.

#### **Personal llega con profesionalización o aquí se cultiva**

Las dos cosas, pero me parece que la institución tiene que hacer mucho en ese sentido y creo que ahí la institución ha tenido como un rezago en poder hacer esto, porque si viene una vocación de una persona que llega, se acerca a querer trabajar en Televisión Educativa, pero la institución tiene también la obligación de cubrir esa parte de la actitud del trabajo en ciertas esferas y muchas veces no lo hace.

Que está acompañada con todos los problemas de inducción, que no se les... llega una gente nueva y no hay nadie que le diga has llegado a una institución que se dedica a tatata, su misión es esta, tú vas a hacer esto porque tu trabajo es muy importante, vas a ser parte de una \*cabeza, no lo hay, entonces la gente aprende haciendo, llegas empiezas a trabajar y a descubrir, empiezas a descubrir que es la curva de aprendizaje, pero la institución como tal no te ayuda y es una parte que yo creo que sí tiene que estar recaída en la institución, en la institución propiamente dicha.

#### **Por qué no existe**

Pienso que es una cadena que va desde arriba, si un directivo o un funcionario, no tiene claridad de su función no la puede transmitir hacia abajo y entonces los diferentes estamentos están careciendo de esa claridad, de cuál es la política que voy a hacer y no solamente en ese momento sino de perspectiva en el futuro, o sea, cómo me imagino yo dentro de cinco años, ¿haciendo lo mismo?

Entonces parte de mi estilo, que también un poco me ha funcionado, es que yo siempre trabajo con utopías, la utopía que muchas veces no se logra pero sí te ayuda a no perderte en el camino. Entonces este es un juego que va desde la vocación que trae la gente hasta lo que tú has aprendido en la vida, en tu propio desarrollo personal y por otra parte lo que te da la institución.

La institución por su naturaleza es muy rica, tal vez lo que ha faltado es que haya un detenimiento... porque yo no creo que sea un problema del director General, yo creo que es problema de todos, de todos, me refiero a que si un subdirector no tiene clara su función o su posibilidad de poder adivinar el futuro, no lo puede transmitir, o si no sabe la naturaleza de su trabajo no lo puede transmitir y eso permea.

Ve a la gente de producción, hace rato estaba platicando con... Fernandez\* te había platicado que me puse a discutir mucho con él de que a mí me asombraba mucho que la gente de Televisión Educativa no hablara de televisión y menos educativa, que no estuviera realmente, hablando, platican de cosas triviales, platican de sus vacaciones, de lo que hicieron el fin de semana, pero nunca hablan de televisión, nunca hablan de lo que está ahí en la pantalla, nunca están diciendo, mira voy hacer este programa y me lo estoy imaginando así. Eso es falta de profesionalismo, si la institución no te lo da, ni tampoco lo traes. O lo vas aprendiendo a través del tiempo, ahora es un asunto muy complicado porque evidentemente la inducción sí es una responsabilidad de la institución tendría que ser desde recursos humanos, que tendría que tener como una parte de inducción, pero también, no nada más es un acto de entrada, sino es un acto cotidiano, donde todos deben tener la responsabilidad de hacer que la gente que está bajo su responsabilidad entienda perfectamente por qué está haciendo las cosas y yo creo que ahí sí ha faltado, esto que no digo que es amor a la camiseta, porque insisto yo creo que sí traen puesta la camiseta, pero lo que hace falta es una visión mucho más allá de lo que es la naturaleza de su trabajo, su profesionalización.

#### **Claridad por parte de los funcionarios**

Me temo que no, creo que además no es fácil, cuando estás hablando de un fenómeno televisivo, es dominado, todo mundo puede asirlo (tomarlo), porque es algo concreto, lo ve todos los días, lo palpa, pero cuando empiezas a hablar, por ejemplo hace rato que hablábamos de las TICS, yo quisiera saber quién tiene la certidumbre hacia dónde van y cómo se insertan en la educación, quién sabe, hay muchos proyectos y yo creo que muchos de ellos son muy importantes pero, es eso. ¿Enciclopedia realmente está cumpliendo con esta parte de la inserción de las TICS en la educación?, pues sí, pero muy limitadamente.

La televisión ¿cómo va a verse dentro de 10 años?... nadie sabe, yo no sé, no sé. Entonces creo que también aquí hay como..., creo que estamos viviendo un periodo de incertidumbre donde todavía la tecnología no deja aparecer claramente toda su potencialidad, por lo tanto ahorita, yo creo que estamos transitando por un momento en que hay más dudas que respuestas.

Entonces, bueno eso ni siquiera es culpa de la institución, o sea, quiero saber, quién sabe, hay aproximaciones de algunas gentes, algunas posturas, algunos proyectos, pero que diga así es como lo vemos globalmente, quién sabe. Si no hay una claridad en ese sentido, es muy difícil que puedas tu trasladarla, pero sí creo que la transformación está en este momento.

Siento que estamos viviendo una transición tan gruesa como la que se vivió, \*, con la aparición de cualquier cosa no, el lanzamiento de un cohete y ¿sabían que iba a subir y que iba a llegar quien sabe a dónde y hasta dónde puede llegar? ¿Quién sabe?, ese momento sí ha aparecido, en esta coyuntura donde creo que todavía hay mucho por descubrir.

#### **Quién tiene que aclarar las cosas**

Yo no creo que sea una misión de los funcionarios, creo que es una inquietud que debería tener todo mundo, no hay un responsable que lo tenga que hacer y que la circunstancia va aparejada de que si tú por diferentes razones no tienes a lo mejor gente que fuera gente pensante, que pudiera más o menos plantear, por lo menos hipótesis por donde transitar, pues se complica mucho más, no, ahora regreso a la complejidad y no es porque, Edgar Moran, pues no es tan fácil, es notable decir, todos complejos, si sí, pues sí, ya sé que es complejo, pero el

tema está tocando muchas aristas, entonces yo creo que el momento ni siquiera es propicio para poder tener una aproximación mucho más cierta, porque además dices, gente pensante pero quién no y cómo la articulo, cómo lo voy tejiendo, cómo lo voy haciendo para que funcione en lo que es mi proyecto de trabajo, quién lo hace, cómo lo hace, entonces yo creo que es un trabajo que es mucho más... complejo (risas).

Porque yo creo que está incidiendo en todos los estamentos, yo creo que de esta inquietud desde la persona que hace la limpieza y que pueda tener una motivación de chin, no, ahora limpio con un trapo y dentro de 10 años con qué voy a limpiar, desde ahí\*, pero todos los demás niveles yo creo que tendrían la obligación de estar cuestionándose siempre, siempre voy a estar trabajando con un cassette de este tamaño, qué va a pasar después y eso cómo me va a impactar, en los procesos de trabajo, en la aproximación del trabajo.

Creo que es un trabajo que tiene que darse \*colegiadamente, ahora, hay rutas, por ejemplo, la posibilidad de vincularse con experiencias en otros lados, con gente que está haciendo algunos planteamientos yo creo que es algo que tendría que usar la Dirección General, volteando a ver por dónde está.

#### **Es habitable la DGTVE**

Desde luego, porque todo lo que digo, es un espacio que te posibilita hacerlo, nada más, por eso, es un espacio maravilloso, porque es el lugar donde la propia naturaleza debería de obligarte a que hagas y reflexiones en ese sentido, ahora si las haces o no las haces, bueno, ya hablamos de todo lo que puede ser el contexto no.

La DGTVE a diferencia de muchas instituciones, áreas del gobierno federal, que muchas de ellas son de trámite, o sea, su trabajo ya está, ya es una rutina, que son básicamente cuestiones administrativas, aquí estas áreas son, libres, a través justamente de eso, los proyectos que se van generando y que van aproximando a situaciones nuevas a situaciones que van, esa es la maravilla de este lugar y he trabajado en otras área del gobierno federal, donde no tienen absolutamente nada que hacer, es más, no tienes ni que pensar, simple y sencillamente son trámites y te llegan dos hojitas, les tienes que dar validación y automáticamente, ya hay una rutina, una rutina de trabajo.

Pocas áreas son tan ricas como esta, donde el centro de su vida está en la posibilidad de poder estar constantemente moviéndose, haciendo, generando proyectos, el que no lo entienda, yo creo que no cabe aquí, el que no entienda que realmente es una instancia donde posibilita el ejercicio de pensar, de estar imaginando, de experimentar; este es un medio maravilloso, diferente a muchas áreas, incluso de la propia SEP.

#### **Que hace falta**

Muchas cosas, hace falta atreverse a hacer, a proponer, plantear, a pensar. Yo creo que eso es lo que hace falta realmente.

#### **Motivación**

Pues creo que la motivación no es muy alta, creo que esa motivación, esa pasión por hacer las cosas es cuando tienes la claridad de qué estás haciendo y por qué es importante, que valores y lo haces con ganas. Entonces la motivación viene de ti y viene de fuera.

Hace falta mucha motivación y esa sí en todas las áreas, no hay como esa chispa, pero creo que si hay muchos procesos de alineación, en muchos trabajadores, sí los hay, que vienen a trabajar, eso sí les cuesta trabajo, y están pensando a qué hora salen, ya son las cinco, ya me voy, no.

#### **Tiempo en DGTVE**

5 años

#### **Logros**

Yo me siento muy feliz porque todas las locuras que en algún momento estuve planteando se lograron \*cocinar, en el periodo donde yo estuve antes que tenía a cargo la parte académica, insisto yo ni siquiera sé nada de pedagogía, he aprendido lo poco que sé aquí, pero creo que esta parte de motivar (risas) de incentivar, de confiar en la gente a mí desde ahí me ha dado resultados y yo sí creo, porque conozco la trayectoria de este centro, desde sus principios, afortunadamente he tenido la oportunidad de ser parte de este equipo, afortunadamente y me siento muy orgulloso, muy orgulloso.

No sé si te lo había comentado, pero cuando empecé a hacer el catálogo, una de las cosas que me dejó así más impresionado, cuando ves a la distancia las cosas, me percate de que los niveles de trabajo que se habían hecho aquí en este centro en cuatro años, eran equivalentes, no, eran mayores a los que había hecho la Dirección General en 10 años, en 10 años. Te lo hago numéricamente, entre el 2003 y 2007, en el centro se produjeron 120 series, en 10 años desde el 2000 hasta el 2010 la DGTVE produjo 120, en 10 años hizo 120 y aquí en cuatro años hicimos 120, hablando numéricamente.

Ese día, cuando lo descubrí, que dije órale, vine corriendo a decirle a la gente de aquí, saben qué, me siento muy orgulloso de haber formado un equipo que fue tan productivo, me siento muy orgulloso y bueno, la verdad es que me siento orgulloso porque fue presión tras presión para estar haciendo las cosas y la gente responde, o sea, de verdad y no hablo nada más de la parte de producción, sino también hablo por ejemplo de la estructura académica, que no había una estructura, un mapa curricular muy acabado, yo no soy pedagogo, pero hace falta, no podemos seguir con las academias Vázquez\*, vamos a combinar la teoría y la estructura\* y caminamos y logramos tener una estructura más desarrollada, por lo menos más prevista en ese periodo, o sea, yo sí creo que fue un periodo muy rico en mi vida. Y espero que este periodo también sea bueno, por lo menos la gente está contenta.

#### **¿Cómo sabe que la gente está contenta?**

Porque me lo demuestran, me lo demuestran, no porque la vea sonreír, sino la veo con ganas, mira ahorita por ejemplo tenemos un problema, \*son las metas que tenemos que cumplir y a habido un impacto donde vamos bajando, entonces yo reuní a toda la gente, tenemos este problema, qué hacemos, tenemos dos salidas, ¿bajamos metas o tratamos de compensar? la respuesta fue vamos a compensar, vamos a trabajar más para poder cumplir con las metas.

Aquí no hay horarios de trabajo. (CETE), no hay, hay compromisos, la gente se queda a cumplir con los compromisos hasta la hora que sea necesario,\*después se puede ir.

Me estás confesando (risas) (teléfono) (dile que al ratito le hablo sí, por favor)

#### **Diferencia entre CETE Y DGTVE**

Yo creo que los japoneses hicieron su mejor esfuerzo, yo sigo pensando que se equivocaron, no debieron haber hecho este centro junto a una productora, porque la competencia es muy desigual, todo es más importante que esto, actualmente el CETE aquí está y está en metas, pero su

valor en general es el 10 por ciento de la DGTVE, o sea, su valor en términos \* es menor, sin embargo, el CETE tiene una trayectoria propia y que no se puede negar y empezó con los japoneses.

Siento que a los japoneses lo que hay que agradecerles mucho son dos cosas, primero: haber hecho este centro y lo segundo: haber metido la parte de la educación práctica, que yo creo que en ese tiempo fue una gran sorpresa, fue una gran enseñanza la visión japonesa de la calidad total el "training" por eso es el Centro de Entrenamiento,\* no creo que lleguemos al grado de entrenamiento pero que trae atrás una filosofía y yo creo que es una filosofía que sigue siendo vigente actualmente, la sigue conservando el CETE, sus instalaciones y toda la vocación está hecha para que la gente aprenda haciendo las cosas.

#### **DGTVE diferente del CETE**

Yo creo que ha sido parte de su problema histórico, siempre por la llegada de los japoneses, por la manera en que hicieron las cosas, siempre estuvo desprendida, este pasillo que está aquí, había un abismo, en un principio había un recelo espantoso, porque la tecnología estaba aquí, lo más avanzado estaba aquí y entonces eran los pedantes, los que saben, los que tienen lo mejor, el estudio más bonito\* y había una rivalidad, una rivalidad que yo creo, una de las cosas que Carbonell inauguró sin proponérselo es como acercar más a la DGTVE y al CETE.

Yo hoy veo más cercano la DGTVE al CETE que antes. Aquí era como una \*ínsula (lugar pequeño o de poca importancia) donde se planteaban cursos, diplomados y los que menos venían eran los del otro lado, hoy está siendo mayor cantidad de gente que está viniendo a reclamar capacitación y eso ha sido, ese abismo se llenó y creo que lo hizo Carbonell sin proponérselo.

Hay una mayor cercanía, incluso demandas de capacitación, mayor reconocimiento, incluso en problemas prácticos, cuando hay problemas por ejemplo de una cosa de escena y que la gente de allá tiene carencias de poder iluminar una escena, Carrera, él es el único que puede hacerlo y se lo han llevado y él sí sabe. Todas esas cuestiones han hecho que exista un mayor acercamiento\*. Yo digo que hoy está más cercano que nunca el CETE a la DGTVE. Yo creo que Carbonell no se lo propuso así pero lo logró.

#### **Objetivos**

El objetivo que me he planteado aquí, realmente es la utopía, yo sigo pensando que este país necesita una escuela Nacional de Comunicación Educativa, es una utopía, yo no sé si lo voy a hacer, ni siquiera tengo la más mínima sospecha de que sea posible, pero creo que hacia allá va y ese es digamos el objetivo que incluso esto que te estoy diciendo lo he planteado con toda la gente, he discutido con ella y todo mundo está. Sí, entonces, no sé si lo logremos pero eso sí me va a llevar hacia un camino, sabemos hacia dónde tenemos que transitar.

Creo que básicamente esto de decir la fundación de una escuela nacional de comunicación educativa implica muchas cosas, implica sobre todo tener una calidad.