



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

El clima laboral y comunicativo en un área de noticias y sus repercusiones en la productividad: el caso de Fuerza Informativa Azteca (FIA)

Reporte de investigación en la opción de Seminario – Taller Extracurricular
“Organización, Comunicación y Cultura”

Que para obtener el título de Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

presenta:

Rosalía Ortega Casiano

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

Enero de 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

“Quien pretenda hacer algo, siempre hallará un medio.

Quien no, siempre encontrará una excusa”

Stephen Dolley

“Yo soy yo y mi circunstancia”

J Ortega y Gasset

A mis Padres:

Mi mejor ejemplo de trabajo, unión y compañerismo, por su amor, y por regalarme lo mejor que de mi vida: mi familia y tenerlos.

A Yoyis, Rauli, Pepe, Hannis y Rafa:

Por estar siempre conmigo aunque no haya sido su trabajo, por su incondicional apoyo, y su cariño, gracias por ser mis hermanos.

A Vivi, Wendy, Lupis y Luigi:

Con mis mejores deseos de que logren todas sus metas y alcancen logros mayores de quienes les anteceditos.

A mis amigos:

Por estar siempre conmigo, por alentarme a realizar este proyecto, gracias por su amistad que hace que cada uno valga como un millón.

A mis compañeros de FIA:

Por sus valiosas aportaciones para realizar este trabajo, y mi reconocimiento a la labor que realizan a diario, si son una fuerza.

A mis maestros:

Jorge, Vero, Xavier, Irma, Martín por su apoyo en este proyecto gracias por su guía.

A la UNAM:

Gracias por la formación que hoy tengo, por tu garra que alienta a llegar al final de un proyecto a pesar de los años de abandono.

Introducción	1
Capítulo 1: Fuerza Informativa Azteca (FIA): caracterización y funcionamiento	4
1. TV Azteca: los orígenes de la organización	5
1.1 Las características del trabajo en Fuerza Informativa Azteca (FIA)	12
1.2 En los hechos: la estructura formal y real de FIA	18
1.3 El equipo de trabajo de FIA	23
1.4 El proceso de selección del equipo FIA	26
1.5 La ruta de las noticias en FIA: proceso formal de trabajo	29
1.6 La tecnología en FIA	41
Consideraciones	42
Capítulo 2: Diagnóstico de la comunicación: grupos y práctica comunicativa en FIA	46
2 Los costos en la organización: el caso FIA	47
2.1 Las herramientas tecnológicas en FIA	52
2.2 ¿Quién cubre las noticias?: el equipo FIA	55
2.3 La comunicación en FIA	59
2.4 La efectividad de la comunicación	67
Consideraciones	80
Capítulo 3: Complejidad organizacional: percepción y acción	84
3 La realidad organizacional	85
3.1 La comunicación como constructora de la realidad	88
3.2 ¿Cómo vemos la organización?: las representaciones	90
3.3 La mediación del discurso: la técnica cualitativa	92
3.4 El desarrollo del grupo de discusión en FIA	95
3.5 Los resultados del grupo de discusión	97
3.6 Acción comunicativa: la mediación	111
Consideraciones	114

Capítulo 4: La cultura en FIA: estrategia para mejorar la comunicación	118
4 ¿Qué es comunicación?	119
4.1 ¿Y qué es la comunicación organizacional?	122
4.2 El comunicador organizacional: ¿cómo debe ser?	124
4.3 La cultura organizacional	127
4.4 Mapa cultural	128
4.5 Esbozando la cultura en FIA	134
4.6 Los instrumentos de la cultura organizacional	138
4.7 Plataforma estratégica: FIA	142
4.8 Propuesta de intervención comunicativa	146
4.9 Estrategia de comunicación	147
Consideraciones	154
Conclusiones	156
Reflexión final	161
Bibliografía	165
Anexo	169

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de 200 horas de clase en el Seminario Taller Extracurricular: Organización, Comunicación y Cultura, el cual busca plantear el clima laboral que se desarrolla en Fuerza Informativa Azteca (FIA), éste consistió en el planteamiento de la caracterización y funcionamiento de nuestro objeto de estudio, el cual se describe en el primer capítulo, donde se señalarán los procesos de trabajo que se llevan a cabo en esta organización, así como los roles que desempeñan los miembros que la conforman, y como es que se emplea la tecnología en ésta área de noticias.

El segundo capítulo nos dará la oportunidad de explorar la comunicación formal, hablaremos de los costos en la organización, los cuales no sólo son de tipo económico, sino psicológicos y temporales, señalaremos los grupos de trabajo y a través de una auditoría comunicativa señalaremos que tan efectiva es la comunicación en esta organización.

Al abordar la complejidad organizacional en el tercer capítulo, señalaremos como a través del discurso se dan las representaciones, para ello se realizó un grupo de discusión entre algunos de los miembros FIA, personas que a pesar de pertenecer a una misma organización la perciben de manera distinta, y como es posible conciliar los deseos de los actores con la empresa, para lograr el acuerdo, y que ambos caminen en una misma dirección, para lograr objetivos que permitan que ambas partes ganen en beneficio de la conservación de la organización y la

permanencia de sus miembros.

El último capítulo nos permitirá hacer un recorrido por la cultura de nuestro objeto de estudio, destacando sus fortalezas y debilidades, señalados en los instrumentos organizacionales con los que cuenta, y retomará el diagnóstico de la comunicación formal e informal planteado en los anteriores apartados, para finalizar con una propuesta de intervención comunicativa, a través de una herramienta que permita mejorar la comunicación entre los miembros de FIA, y propicie la solución a los problemas detectados a lo largo de la investigación.

El diagnóstico que aquí se presenta, constituye un ejemplo del trabajo y organización que requiere un área de noticias en televisión, pero también, da cuenta de las características que deben tener sus miembros, para afrontar el reto diario de producir un noticiario, el presente reporte dará al lector la oportunidad de adentrarse en las diferentes etapas de ese proceso, así como entender como cada una de las piezas del engranaje de FIA, tiene un papel relevante que desarrollar en la gran maquinaria de hacer noticias. Es una oportunidad para averiguar y compartir las carencias y procedimientos en un medio fascinante, aunque poco conocido desde sus entrañas, atractivo para estudiantes y público en general. Así pues, la invitación está abierta: descubramos juntos de qué forma el clima laboral determina el futuro productivo de cualquier ámbito.

CAPÍTULO 1:

FUERZA INFORMATIVA AZTECA (FIA): CARACTERIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Fuerza Informativa Azteca (FIA): caracterización y funcionamiento:

Para dar cuenta de la estructura y funcionamiento de Fuerza Informativa Azteca (FIA) iniciaremos con un breve recorrido por sus orígenes, el momento histórico en el que se da la privatización de Tv Azteca, luego de pertenecer al estado mexicano, y cómo es que se gesta esta organización que pretende dar un nuevo rostro de hacer y dar a conocer las noticias, con el fin de fortalecer su presencia ante la audiencia hasta conformarse como la conocemos actualmente.

Lo anterior nos permitirá conocer de manera general la conformación estructural que presenta nuestro objeto de estudio, y con la teoría de la comunicación organizacional, conocer como es que desarrolla: la comunicación, organización, innovación y conservación, que conforman su cultura.

Tv Azteca y FIA han visto en la metodología organizacional japonesa, una forma de mejorar sus procesos y adaptarse al cambio que ha generado ella misma y su entorno, por lo cual han implementado ésta, con el objetivo de hacer más rentable la empresa, y ser una organización más habitable para quienes ahí laboran.

Señalar su misión y visión nos hará comprender cómo se autoconcibe y sus pautas de conducta, consideradas importantes para el desarrollo de su labor periodística.

También conoceremos cómo organiza sus tareas, quienes conforman y sostienen su estructura, así como los procesos y procedimientos que aseguran el cumplimiento de sus objetivos al interior de la empresa, de cara a la labor social

que desempeñan los informativos.

Tv Azteca tiene una estructura organizacional sólida, maneja en su ideario, misión, visión y valores, los cuales comparte con Fuerza Informativa Azteca (FIA), mientras que ésta área de noticias, además, se rige bajo una serie de criterios informativos.

Además, se dará cuenta de los miembros que conforman esta organización, quienes pertenecen desde hace varios años a la empresa, sus perfiles y desempeño dentro de la estructura que conforma FIA, así como de los procesos de trabajo que se desarrollan dentro de las dos grandes áreas de noticias: producción e información.

En este apartado también se dará una breve descripción de los avances tecnológicos con que cuenta esta área de noticias, lo cual da cuenta de la importancia que estos tienen para el desarrollo y permanencia de FIA.

1.1 TV Azteca: los orígenes de la organización

Tv Azteca S.A de C.V es una empresa privada de productos y servicios de comunicación del sector terciario, que se dedica a la producción de programas televisivos: informativos y de entretenimiento. Es una empresa clasificada por la

Secretaría de Economía como grande¹, pues la constituyen alrededor de 4 mil empleados.

Tv Azteca inicia sus operaciones bajo esta razón social en octubre de 1993, tras publicarse en el Diario Oficial de la Federación la convocatoria para la adquisición de un paquete de medios de comunicación. La reestructuración de la economía y el Estado emprendida por el régimen del Presidente Miguel de la Madrid “promovió la modernización del país mediante reformas jurídicas y económicas con las que se trató de abatir la desconfianza que había surgido en diferentes sectores de la población”²

Pero es con el régimen de Carlos Salinas de Gortari, “que se buscó superar la etapa ya agotada del desarrollo económico basado en una economía cerrada y burocratizada, a partir de la inserción más dinámica de nuestro país en un contexto internacional que se transformaba aceleradamente. En lo económico, se dio continuidad e intensificación al proyecto económico, promoviendo el acuerdo de Libre Comercio de América del Norte, privatizando las empresas paraestatales y abriendo la economía a la inversión extranjera. En este contexto salió a la venta el Paquete de Medios de Comunicación del Estado”³, que incluía además del Canal 7, el Canal 13, COTSA, Estudios América y el periódico "El Nacional" (del

6

¹ Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas. [http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.p](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf)
df

² García Ocejó, Mercedes (Coord), (2003), **10 años de Tv Azteca un sueño que hace historia 1993-2003**, México, Grupo Salinas p.18

³ Ibidem p.19

6

que posteriormente se declaró desierta la subasta).

El 16 de julio de 1993 “Radiotelevisora del Centro, empresa constituida para participar en la licitación, encabezada por Ricardo Salinas Pliego, presenta su postura para concursar por el Paquete de medios, así el “19 de julio de 1993: se hizo público que Radiotelevisora del Centro se declaraba ganador del paquete de medios de comunicación..., de esta forma el 13 de octubre de 1993: TV Azteca lanza la primera programación como televisión privatizada”⁴

Tv Azteca define su proyecto bajo la premisa de “crear valor para sus accionistas al producir y distribuir el mejor contenido para televisión en español”⁵. La meta de esta empresa es seguir produciendo programas noticiosos y de entretenimiento, que permitan captar el gusto del público así como generar ventas que permitan a sus anunciantes un espacio para ofrecer sus productos, y en consecuencia generen ganancias para ellos y la televisora.

En tanto, los medios de comunicación en los años 90, vivían una “era de censura y de adulación al gobierno. Televisión vía satélite, Televisa, junto a los medios estatales de comunicación (los canales 7,11,13 y 22), algunos medios escritos y la mayoría de las estaciones de radio, habían creado una visión de paz, bienestar y progreso que no reflejaba el descontento de grandes sectores de la población. Pocos se atrevían a expresar alguna crítica al gobierno federal. Frente al gigante

7

⁴ Reseña histórica, <https://portal.gruposalinas.com.mx>

⁵ Cultura corporativa <https://portal.gruposalinas.com.mx>

7

(Televisa) los medios estatales ofrecieron una escasa resistencia: cobertura limitada, escaso presupuesto, dirección errática y programación deficiente, fueron factores que se conjugaron para mantenerlos con una audiencia poco significativa, pese a los indudables esfuerzos de muchos de sus trabajadores por ofrecer productos de calidad”⁶.

La nueva televisora fue entonces revisando sus requerimientos de trabajo, los cuales se fueron afinando con la experiencia, es así como con el propósito de afianzarse en el rubro de las noticias, crea el 27 de junio de 1996, Fuerza Informativa Azteca, una “organización que coordina y apoya a todos los noticiarios y programas informativos de la empresa. El principal propósito de esta nueva organización fue darle mayor coherencia y solidez a la labor informativa”⁷.

Al respecto del nacimiento de esta departamento, Juan Carlos Bajaras, Jefe de la Sección de Bienestar, señala “FIA se crea con el fin de conformar un grupo de unidad dedicado a la información; en sus inicios, noticias sólo tenía un productor que coordinaba al grupo de reporteros y camarógrafos, posteriormente algo que dio en llamarse células, que eran los grupos encargados de coordinar el trabajo informativo y de asignar los eventos que se cubrirían, auxiliados por dos subjefes de información que eran dos reporteros, quienes además de coordinar a sus propios compañeros, tenían que salir a reportear, lo que generaba con regularidad

8

⁶ García Ocejo, Mercedes (Coord), (2003), **10 años de Tv Azteca un sueño que hace historia 1993-2003**, México, Grupo Salinas p.20

⁷ Ibidem p.142

8

fricciones. Posteriormente, con la llegada de una Directora que había trabajado en Estados Unidos, se creó como hoy se conoce, la mesa de asignación, que es el punto de partida de la información, es decir, donde se generan las órdenes de trabajo que proveerán de la información a los diferentes noticiarios. Con la privatización, noticias comenzó su trabajo con 32 personas, no había computadoras, había fallas de operación, lo cual se evitó con la nueva forma de trabajo. La estructura se ha ido afinando, se ha adaptado a las necesidades del trabajo, y con la que trabajamos actualmente, es la mejor”⁸.

Actualmente, Tv Azteca se ha propuesto crecer en uno de los rubros de gran tradición en el entretenimiento de nuestro país, las telenovelas, además de las noticias, por lo que con la creación de “los foros de novela más modernos y espectaculares de América Latina”⁹ se pretende ser más competitivos no sólo en México sino en el resto del mundo, mientras que en el rubro de la información espera dar el salto a crear una agencia informativa de 24 horas, también basada en un despliegue tecnológico innovador.

Por lo anterior, podemos señalar que Tv Azteca se autoconcibe como una empresa con valores, que busca crecer de manera progresiva tratando de ser incluyente, en todos los niveles de sus responsabilidades, es decir, desde los directivos, gerentes y a aquellas personas que están en la operación, y basa este principio en el trabajo en equipo, fundado en la confianza y el respeto mutuo.

9

⁸ BARAJAS, Juan Carlos. Entrevista. 26 de febrero de 2010

⁹ Mensajes <https://portal.gruposalinas.com.mx>

9

Entre sus retos, está el continuar haciendo productos que mantengan al público viendo su pantalla, y aún más, que se incremente la teleaudiencia, además de continuar a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías, llevar sus productos con contenidos creados de forma específica para medios como la Internet y los celulares, esta televisora quiere hacer productos que ganen en ventas y rating.

Tv Azteca se concibe como una empresa en crecimiento y sólida, “buscar continuamente ser mejores es lo que impulsa a las organizaciones a mantenerse en una posición de liderazgo de largo plazo. Una economía donde abunda esta filosofía aumenta la eficiencia de su industria y mejora los niveles de vida de su población”, señala su Presidente.¹⁰

Sin embargo, Tv Azteca no cuenta del todo con el favor de la sociedad, desde que obtuvo la licitación de medios para obtener el control de la televisora, su Presidente, Ricardo Salinas Pliego, ha sido cuestionado por su rápido ascenso en el mundo de los negocios. Artículos periodísticos y analistas, lo señalan como un empresario que “tergiversa la realidad; ...engaña.., y con ello demuestra la actitud desafiante que le ha permitido llegar a ser quien es ahora. Porque habla del exitoso modelo empresarial que ha inaugurado en México. Pero es una forma de acumular riqueza, hacer negocios e influir en la política con efectos nocivos para el país”¹¹.

10

¹⁰ Kaisen. www.ricardosalinas.com

¹¹ <http://www.carmenaristegui.com.mx>

10

Tv Azteca ha venido creciendo con los años, con la experiencia, aunque en el camino ha encontrado obstáculos, entre ellos, algunos que se han generado por su propuesta televisiva, en donde se ha visto de frente a sus competidores para solucionar conflictos por utilizar algunas de sus imágenes como crestomatía, o incluso, en los tribunales federales por inconformidades respecto a la señal, por ejemplo del antiguo Canal 40.

La orientación de sus acciones está basada en el esquema de la metodología ADIZES “una ideología y un programa orientado a solucionar los problemas organizacionales de la empresa, además de producir una organización capaz de manejar el cambio”¹², bajo el cual ha desarrollado una propuesta para orientar sus productos, animar a sus anunciantes a que continúen fieles a la empresa, y lograr la satisfacción de su equipo de trabajo, al cumplir con sus metas.

Para Tv Azteca su gran compromiso, es retener a sus clientes, es decir, los internos, todas aquellas personas que trabajan en la empresa, y los externos, aquellos que tienen en alguna medida una relación con la empresa, por la adquisición de productos o servicios que la televisora ofrece.

Por todo lo anterior, podemos señalar que Tv Azteca aparece en el espectro televisivo en un momento de cambio del país, generando en un primer momento expectación, pero también controversia por la adquisición de la televisora por parte

11

¹² Capacitación en línea/ Introducción y cultura Tv Azteca/ Introducción a la ideología adizes.<https://portal.gruposalinas.com.mx>

11

de su Presidente. En tanto, al romper con el esquema de propuesta visual, también irrumpe con algunos contenidos interesantes al proponer la crítica a los propios programas televisivos, sin embargo, actualmente sus contenidos no han sido innovadores, y ha decidido conformarse presentando programas con fórmulas ya probadas, asegurando de alguna manera, la permanencia de su público, pero sin atreverse a hacer propuestas distintas, como en sus inicios. En cuanto al desarrollo de la empresa, ésta ha superado sus carencias tanto en instalaciones, herramientas y personal, y con ello busca ser competitiva en el ámbito del entretenimiento y las noticias. Pero actualmente el reto es mayor, debido a que las nuevas tecnologías, específicamente la Internet, hoy representa además de una herramienta propia del trabajo en todos los ámbitos, y de la cual no está exenta la información, una competencia real para los medios audiovisuales, la tendencia actualmente es hacia la baja para los informativos en televisión, por lo que el reto es ver hacia este nuevo medio de difusión, y realizar propuesta específicas que capten la atención de un público tan disímulo y amplio como lo es la red misma.

1.1 Las características del trabajo en Fuerza Informativa Azteca (FIA)

Para abordar la estructura de trabajo de FIA es importante señalar su ideario, pues este será la guía que dirija su acción y funcionamiento, éste se hace necesario

dentro de una organización racional “para maximizar al eficiencia de la administración”.¹³

TV Azteca señala su proyecto de trabajo a través de su MISIÓN y VISIÓN, las cuales define de la siguiente manera:

Misión: crear valor para sus accionistas al producir y distribuir el mejor contenido para televisión en español en el mundo.

Visión: ser la mejor televisión de habla hispana del mundo dedicada a entretener, formar e informar a la sociedad, sustentada en nuestro código de valores, entendiendo por entretenimiento el derecho que todos y todas tenemos al sano esparcimiento, la diversión interesante y emotiva y al enriquecimiento a través del disfrute del tiempo libre.

Entiende por información el comunicar de manera veraz, objetiva y oportuna los acontecimientos relevantes para la sociedad, y por formación, la responsabilidad de educar a la población en cuatro ámbitos fundamentales: la democracia, el desarrollo y la prosperidad económica, la convivencia social y la justicia.

En cuanto a sus VALORES, que son aquellos que rigen su conducta, tres los considera valores imprescindibles y no negociables y otros seis son cualidades que hacen que las personas destaquen. Los tres primeros son:

13

¹³ Salaman y Thompson, (1984), **Control e ideología en las organizaciones**, México, DF, Ed FCE, p.19

HONESTIDAD: ser íntegro implica congruencia entre lo que uno siente, piensa, dice y hace. La honestidad permite establecer una relación de confianza y respeto indispensables para trabajar en equipo.

INTELIGENCIA: capacidad para comprender, aprender y asociar ideas. Requiere destreza y habilidad para adaptarse a situaciones nuevas o para encontrar soluciones a problemas. Hay distintos tipos de inteligencia; debemos identificarlas y aprovecharlas. Nuestro trabajo exige equipos que transmitan energía y se comprometan con un esfuerzo común y claro.

EJECUCIÓN: el trabajo personal debe estar orientado a cumplir objetivos concretos y debemos hacernos responsables de ellos. Necesitamos comprometernos para cumplir nuestras asignaciones a tiempo, apegados al presupuesto y con calidad. Sólo así podemos crear la confianza y el respeto mutuo que exige el trabajo en equipo.

En cuanto a las cualidades señala que estas son:

EXCELENCIA: pasión por hacer las cosas bien, rápido y a la primera. Nuestros colaboradores deben ser los mejores en su especialidad y hacer las cosas con entrega total, con energía y con atención a los detalles.

APRENDIZAJE: enfrentar el cambio y prepararse para un ambiente de constante transformación. Aprender es llenarse de energía, adaptarse para ser competitivo, evitar el estancamiento, progresar. Y para ello es indispensable aprender

continuamente de los errores.

TRABAJO EN EQUIPO: esforzarse en conjunto para lograr una meta. Trabajar en equipo requiere una definición clara de los objetivos. Obliga a complementar enseñanzas, estilos y experiencias para maximizar el resultado. Implica respetar y escuchar opiniones.

RÁPIDO Y SIMPLE: realizar las tareas de manera rápida y sencilla, eliminar funciones y procesos innecesarios, vivir con sentido de urgencia. Las cosas sencillas se enseñan y aprenden con rapidez. La búsqueda de la perfección puede ser enemiga de la rapidez y la sencillez. Es mejor lo aproximadamente correcto que lo totalmente equivocado.

ENFOQUE AL CLIENTE: orientar toda nuestra atención al cliente. Debemos investigar de manera permanente los distintos segmentos del mercado para conocer mejor y para satisfacer siempre las necesidades de cada cliente.

GENEROSIDAD: amar la comunidad en que vivimos y mejorar sus niveles de salud, de educación y de ecología. La generosidad comienza por la propia casa, con la familia; sigue con nuestros compañeros de trabajo y se extiende a la comunidad. Generosidad no es simplemente regalar. Debemos dar información y medios para que cada quien se supere con su propio esfuerzo.

Este ideario señala la importancia del trabajo para Tv Azteca y está enfocado a obtener resultados para la empresa, pero destaca poco la labor del individuo en

estas tareas, las cuales, no podrían realizarse sin el elemento humano.

En cuanto a sus objetivos, aunque estos no están plenamente identificados en un documento, estos son conocidos por el personal, ser el mejor canal de televisión abierta, así como ganar en el rating y con ello generar ventas de publicidad tanto en sus espacios de entretenimiento como informativos.

Estos objetivos son la guía del trabajo diario que se lleva a cabo en esta televisora, y cada una de sus áreas desarrolla las tareas que harán que se cumplan, por ello es importante que todos sus miembros los conozcan, y se destaque que el trabajo que generan va enfocado a lograr estas metas.

En el área de noticias, sus productores y jefes de información basan sus objetivos en los principios dictados por la metodología ADIZES que “reconoce cuatro estilos básicos, dependiendo de la orientación hacia la eficacia en el corto y largo plazo: y los desarrolla bajo la fórmula PAEI (**P**roductor, las actividades para él deben desarrollarse ahora, lo que importa es el resultado; **A**dministrador, el control de recursos es indispensable... el apego a las normas y los controles debe ser primordial; **E**mprendedor, es proactivo... sus decisiones apuntan a la efectividad a largo plazo, pues su visión es al futuro; e **I**ntegrador, crea un clima de cooperación entre los integrantes de la organización... y ésta podrá ser eficiente a largo plazo).”¹⁴. En estas figuras engloba la actividad del trabajo para el logro de

¹⁴ Cultura corporativa <https://portal.gruposalinas.com.mx>

metas, el apego a las normas y los controles, los cuales considera primordiales, la toma de decisiones con efectividad a largo plazo y la cooperación entre sus integrantes, para ser eficiente el trabajo. Llevar a cabo esta fórmula, se traduce en el cumplimiento de los objetivos de rating establecido por Tv Azteca, alcanzar la meta de contribución establecida por la televisora, así como emitir diversidad e información oportuna en los contenidos informativos, de manera esencial.

Por lo anterior, podemos afirmar que estos objetivos son claros, y se trabaja de manera permanente para cumplirlos, cada paso del proceso de trabajo está encaminado a llevar a cabo dichos objetivos, la metodología usada para encaminar los esfuerzos del trabajo de FIA fue dado a conocer a todo el personal a través de una capacitación en línea, con el objetivo de que todos los miembros de este departamento los conocieran, y a partir de 2007, se actualizan o reafirman los objetivos ya señalados, aunque en televisión los resultados de ese trabajo, se ven reflejados básicamente en los niveles de audiencia diarios.

La teoría de la organización al respecto señala que “es esencial a una organización racional, una división sistémica del trabajo, los derechos y el poder. No solamente debe cada participante conocer su tarea y desempeñarla... sino que debe conocer también los límites de su tarea, derechos y poder”¹⁵.

Los objetivos de la organización son permanentes y guían la labor cotidiana de FIA, pues cada emisión de un noticiario es el resultado del cumplimiento de estos,

¹⁵ Etzioni, Amatai, (1991), **Organizaciones modernas**, Ed.Limusa, México, DF, p.96

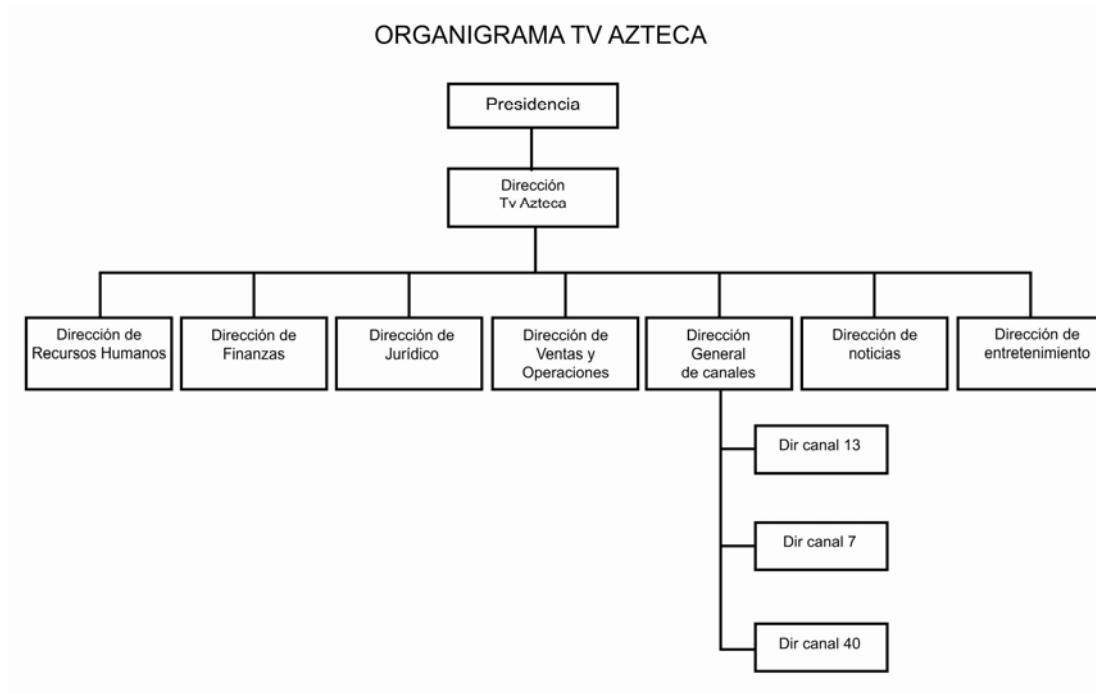
que aunque se revisan anualmente, se van conformando a diario con el cumplimiento de los niveles de audiencia, que determinan que su labor informativa y las ventas lo hacen rentable.

1.2 En los Hechos: la estructura formal y real de FIA

Para comenzar este apartado y conocer como está organizado el trabajo en Tv Azteca y su departamento de noticias, habrá que conocer su estructura, la cual es definida como “la relación espacio temporal entre las partes, las funciones y actividades en las organizaciones complejas, para un momento dado. Estos modos de relación son estructurantes de los comportamientos individuales, y al mismo tiempo existe el fenómeno del acople estructural con otros sistemas”¹⁶.

Así para conocer la estructura formal de Tv Azteca, se solicitó a través del área de Recursos Humanos conocer el organigrama de la empresa, con la finalidad de reconocer su conformación, y el lugar que en él ocupa el área de noticias, sin embargo, dicho organigrama fue negado por la Gerencia de Recursos Humanos, con el argumento de que ésta es información confidencial, esta misma instancia sólo se limitó a señalar las área más representativas de la estructura, la cuales se indican a continuación (ver p 24):

¹⁶ Etkin, J. Y L. Schvarstein, (1989), “**Identidad de la organización. Invariancia y cambio**”, Buenos Aires, Argentina, Paidós, p.111



El organigrama de una empresa “implica dos niveles de reflexión y de acción: el modo de distribución de tareas y misiones denominado organización del trabajo y la estructuración global de la empresa formalizada en el organigrama”¹⁷.

Fuerza Informativa Azteca (FIA) al formar parte de Tv Azteca, comparte sus valores, pero también tiene definida su propia visión y misión, las cuales son:

MISIÓN: presentar la información importante de manera interesante y emotiva.

VISIÓN: ser los líderes de opinión pública a través de difundir: los grandes problemas, las grandes oportunidades y los grandes eventos. Ser líderes de opinión pública implica: presentar los temas sobre los que la sociedad debe

¹⁷ Bartoli, Annie, (1992), “**Comunicación y organización : La organización comunicante y la comunicación organizada**”, Paidós, México, DF, p.53

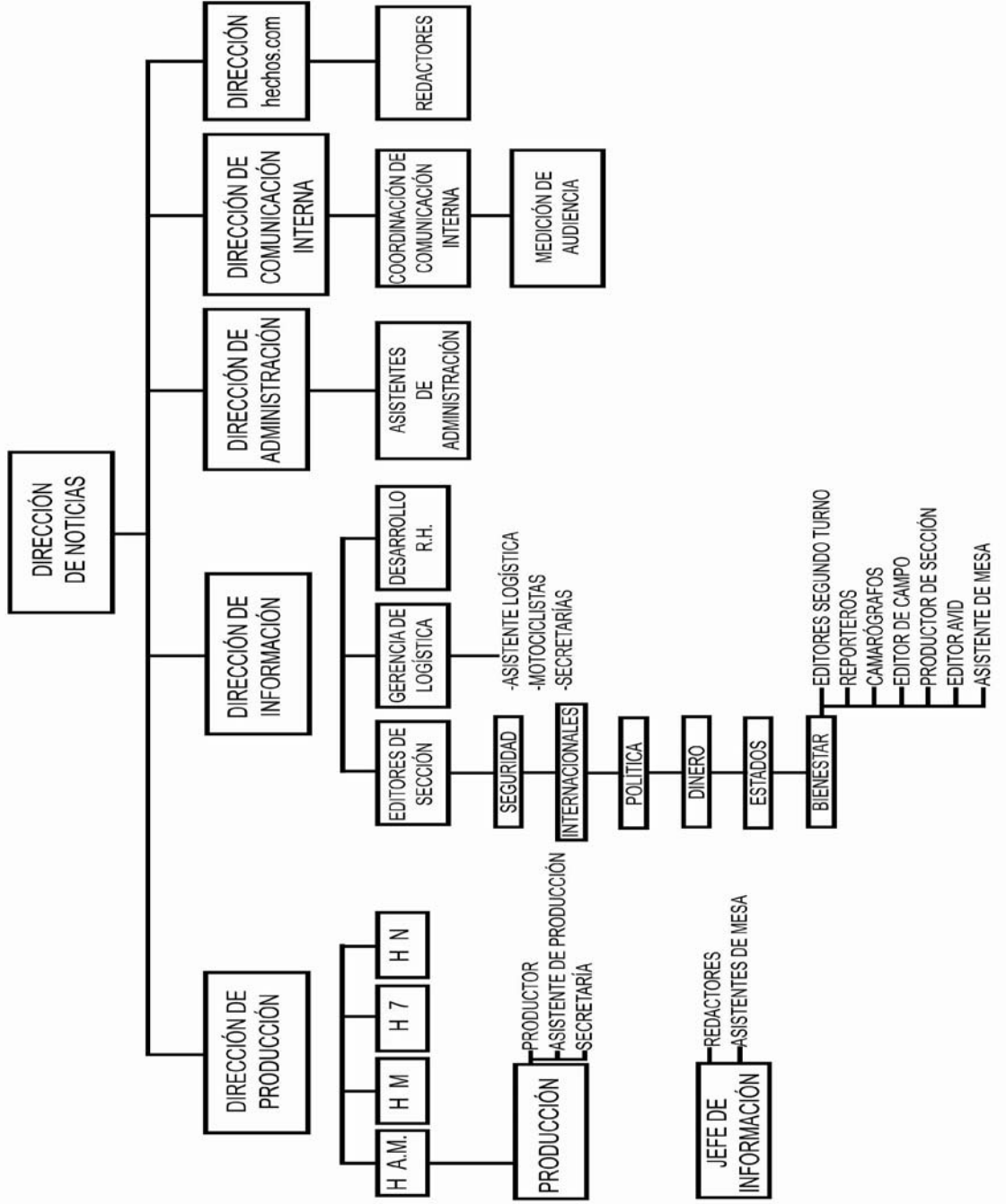
reflexionar y contribuir en la construcción de la Agenda Nacional.

Este ideario es concordante con la misión y visión que maneja Tv Azteca, que busca ser líder en el ámbito televisivo nacional, y ser un promotor del análisis de los acontecimientos que sean relevantes para la sociedad, al poner estos en pantalla.

Para el desarrollo de su labor periodística FIA también señala una serie de criterios informativos, estos son: presentar información verdadera oportuna y objetiva; confirmar la información con fuentes fidedignas; derecho de guardar la confidencialidad de las fuentes; presentar integralmente los puntos de vista de las personas o grupos involucrados y no una sola visión; no difamar; no distorsionar la información; respetar la vida íntima de las personas; no presentar opinión como información: desmentir la información incorrecta: no dar información que pueda poner en peligro la integridad física y moral de las personas; no suprimir información; otorgar crédito al utilizar materiales de otros; no aceptar regalos o dinero en el desempeño profesional; cláusula de conciencia y distinguir entre presionar y acosar irresponsablemente al entrevistado.

A pesar de no haber podido tener acceso al organigrama general de Tv Azteca, para conocer como está conformado el departamento de noticias, se presenta el siguiente organigrama el cual fue proporcionado por uno de los miembros de esta área:

ORGANIGRAMA FIA



Tanto el organigrama general de Tv Azteca como el de FIA son organigramas funcionales, y estos nos indican que “la configuración se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general”¹⁸, es decir, señala las grandes funciones y apunta a recortar horizontalmente un flujo integrado (concepción-producción-venta) en unidades especializadas.

Cabe señalar que aunque en su portal de seguridad de la información la empresa señala que un organigrama es información interna, y no ha sido “clasificada como altamente restringida, ni confidencial... si puede ser conocida dentro de toda la organización... pues representa un impacto menor para el negocio”¹⁹, el organigrama de FIA tampoco pudo ser obtenido a través del Departamento de Recursos Humanos, sino a través de miembros de FIA que laboran en este departamento desde hace varios años.

La conformación de un organigrama formal de Tv Azteca y FIA de acuerdo a la Gerencia de Recursos Humanos existe, sin embargo, no fue posible acceder a ellos, lo que nos indica el control que se da dentro de la empresa, al grado que denota hasta cierto temor por parte de sus miembros por compartir entre sus propios empleados la estructura que los rige y que además, permitiría que este

22

¹⁸ Bartoli, Annie, (1992), “Comunicación y organización : La organización comunicante y la comunicación organizada”, Paidós, México, DF, p.64

¹⁹ Políticas y prácticas institucionales Política de Seguridad de la información/www.portalcorporativo/gruposalinas.com.mx/ marzo 2010

22

fuera un rasgo más de pertenencia a la empresa, que en su propio ideario se dice incluyente, y sin embargo, limita la información a sus empleados.

Cabe mencionar que la estructura de FIA es acorde con la división del trabajo cotidiano, como se puede apreciar en el organigrama anterior la relación es estrecha entre las distintas direcciones que conforman ésta área de noticias, de otra manera es difícil concebir la labor informativa en televisión.

1.3 El equipo de trabajo de FIA

Fuerza Informativa Azteca está conformada por un grupo de 400 miembros, entre ellos están:

- Director de noticias
- Director de producción: quien tiene a su cargo la coordinación de producción de los diferentes espacios informativos: Hechos AM, Info 7, Hechos Meridiano, Hechos Noche, Hechos Sábado y Perspectiva 13. Cada una de estas producciones cuenta con un Productor General, que coordina a su equipo de producción, y un Jefe de Información que es responsable de la selección de la información y la actividad de los redactores.
- Director de información: tiene a su cargo la línea editorial de FIA y supervisa la actividad de las diferentes secciones que proveen de información a todos los espacios noticiosos. Dichas secciones son: Bienestar, Dinero y Empleo, Estados, Internacionales, Política y Seguridad y Justicia, cada una de ellas

está coordinada por un Jefe de Sección, que es apoyado por un asistente de mesa, además, cada sección cuenta con equipo de reporteros, asistentes de producción, editores de campo, editores avid y productores de sección. Esta dirección también tiene a su cargo la Gerencia de logística y Desarrollo de Recursos Humanos.

- Director de administración: se encarga de los recursos materiales y humanos de FIA.
- Directora de comunicación interna: coordina junto a dos personas más ésta área, y además, tiene a su cargo la medición de audiencia
- Director de internet: tiene a su cargo la labor de los redactores que forman la página Hechos.tv

Con respecto a los miembros que conforman Fuerza Informativa Azteca, se puede señalar que estos en su gran mayoría pertenecen a la empresa desde hace varios años, el ingreso más reciente es de cerca de un año mientras que el de mayor permanencia, forma parte del equipo de noticias desde hace 16 años, desde la privatización de la empresa. Se ha podido observar que muchos de los actuales Jefes de Sección, Jefes de Información, así como productores, comenzaron su carrera siendo practicantes, para posteriormente integrarse al grupo de trabajo, y su experiencia y capacidad les permitió acceder a la posición que hoy tienen, pues la empresa echó mano de ellos para conformar su equipo de trabajo, y los insertó dentro de la dinámica de trabajo como hoy se conoce. Cabe señalar que en sus inicios, Tv Azteca contaba con pocos miembros en el área de noticias, sólo

32, por lo que en su crecimiento buscó que su personal se especializara, al respecto Juan Carlos Barajas, Jefe de Sección de Bienestar señala: “primero al crear secciones, se buscó que los reporteros se especializaran en las fuentes que cubren”.

Debido a que no fueron proporcionados los perfiles de puestos, aunque el Departamento de Recursos Humanos señala que si existen, a través de la observación y pláticas informales, se puede afirmar que los miembros de FIA cubren un perfil especializado, pues un 95% de sus miembros son egresados de la Carrera de Comunicación y/o Periodismo, afines con el trabajo de este departamento, y los requerimientos del trabajo que aquí se desarrolla.

De acuerdo al informe anual de Tv Azteca hasta el 31 de diciembre de 2008, la empresa contaba con “1906 personas que trabajaban en producción: 2071 desempeñaban funciones administrativas; 314 eran gerentes o funcionarios ejecutivos; 376 trabajaban en ventas y 743 eran sindicalizados”²⁰

Al respecto de la estructura de FIA se puede considerar que es un organigrama además de funcional, con tintes divisionales, “ya que organiza las actividades en ámbitos estratégicos”²¹, como la especialización de las diferentes secciones que la conforman, lo que permite una red de distribución, en este caso a los diferentes

25

²⁰ Informe anual Tv Azteca 2008/ <http://gruposalinas.com.mx/>

²¹ Bartoli, Annie, (1992), “**Comunicación y organización : La organización comunicante y la comunicación organizada**”, Paidós, México, DF, p.66

25

espacios informativos, además lleva a una determinada desconcentración de decisiones, lo que permite que cada responsable de división, es decir de cada sección, se convierta en un administrador, y la responsabilidad sea compartida.

1.4 El proceso de selección del equipo FIA

Para realizar el trabajo en noticias, es importante conformar un equipo de trabajo, acorde con los requerimientos de profesionalización que forman parte del ideario de Tv Azteca y FIA, por esto es importante conocer el proceso de selección dentro de Fuerza Informativa Azteca. Al respecto, la teoría clásica señala que “en general cuando más selectivas son las organizaciones más efectivas son, y provocan un compromiso más profundo por parte de los participantes, que las organizaciones de selectividad inferior”²².

Respecto al proceso de selección del personal en la intranet se describe que éste se lleva a cabo de la siguiente manera: “todas las áreas de la empresa a excepción de las producciones deben realizar la selección de su personal a través del área de Reclutamiento y Selección. Una vez que las producciones hayan seleccionado a su personal debe remitirlo a Reclutamiento y Selección para su contratación antes de que inicien labores. Para que se inicie el proceso de Reclutamiento y Selección es necesario que el solicitante realice la solicitud de requisición de Personal. Todos los candidatos de una vacante deben realizar las entrevistas,

26

²² Etzioni, Amatai, (1991), “**Organizaciones modernas**”, Ed.Limusa, México, DF, p.125

26

evaluaciones psicométricas; además dependiendo de la especialidad, los exámenes técnico-prácticos de conocimientos y las habilidades requeridas para cada área que determine el área de Recursos Humanos. A lo largo del proceso de reclutamiento y selección se deben presentar a selección del área un mínimo de tres candidatos que cubran el perfil para cada vacante”²³.

Lo anterior, puede entenderse, debido a que el personal de producción, regularmente llega a través de la recomendación de un tercero, pero más que por ser conocido de alguien, debe cubrir ciertas características y en la mayoría de los casos, tener cierta experiencia en el área en que se vaya a desempeñar, es decir, si va a formar parte de producción deberá tener conocimientos del trabajo que ahí se lleva a cabo, lo mismo que en información. Y si bien existen procesos y procedimientos que atender de manera formal para su reclutamiento, aún se lleva a cabo la práctica de que alguien recomiende a un posible candidato a un puesto de trabajo, pero también existe la opción de que este candidato llegue a través del contacto con el área de Recursos Humanos, que propone algunas opciones. También los jóvenes que ingresan a realizar prácticas profesionales, tienen la opción de candidatearse a alguna vacante, pero en la mayoría de los casos es a través de recomendaciones, que se dan las nuevas contrataciones, pues el área de Recursos Humanos responde de manera lenta y tardía a las solicitudes de

27

²³ Políticas y prácticas institucionales Política de Seguridad de la información, Reclutamiento y selección/www.portalcorporativo/gruposalinas.com.mx/ marzo 2010

27

candidatos para ingresar al área de noticias. Estos candidatos, deben tener un mínimo conocimiento del área, es decir, saber redacción y tener un bagaje mínimo en cuanto a los acontecimientos noticiosos, que le permita insertarse con cierta rapidez en el ritmo de trabajo que el medio requiere.

Al respecto Esther Salazar, Jefe de Información señaló en una plática informal: “Recursos Humanos pocas veces manda candidatos, hace una mala selección de los mismos, pues en ocasiones no les informan de los requisitos de horarios por ejemplo, y a veces se hacen las entrevistas y pruebas necesarias, y terminan diciendo que no les interesa, lo que representa una pérdida de tiempo, lo que hace que el proceso sea lento”.

“La efectividad de la organización relacionada con este aspecto del reclutamiento y colocación del personal se debe más al medio social que proporciona la clase “justa” de participantes, que a cualquier esfuerzo deliberado por parte de la organización para modelar personalidades de acuerdo con sus necesidades”²⁴.

Lo anterior nos deja ver que el reclutamiento de personal en Tv Azteca, es un reclutamiento pasivo, pues a través de los mismos miembros de noticias, o por iniciativa de algunos practicantes, es que se van cubriendo las plazas, aunque es importante indicar que la rotación de personal es mínima. Cabe señalar que excepto puestos como las Jefaturas de Información y de Sección, así como los

²⁴ Etzioni, Amitai, (1986), **Organizaciones modernas**, Ed Limusa, México, DF, p. 197

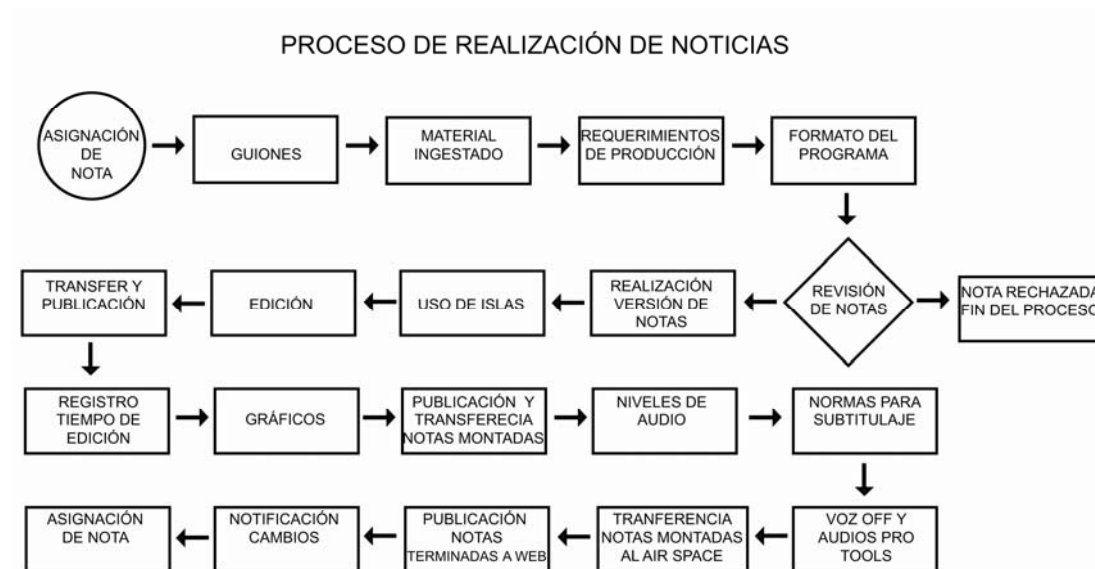
directivos y parte del personal administrativo, los trabajadores de producción e información, son freelance, y a pesar de ello, los miembros han permanecido por largos periodos en la empresa, esto puede deberse en alguna medida a las condiciones actuales de empleo pero también al hecho de mantener el estatus que una empresa con las dimensiones de Tv Azteca puede dar.

1.5 La ruta de las noticias en FIA: proceso formal de trabajo

Conocer los procesos de trabajo dentro de FIA nos hará reconocer como es que está organizado el trabajo en un área de noticias, y como dicha organización permite actualmente a Fuerza Informativa Azteca, desarrollar planes a mediano y largo plazo, que le permitan acercar sus contenido a más personas, con miras a convertirse en una agencia de noticias, que de servicio no sólo a sus televisoras locales, sino que esta información sea referente y se encuentre disponible incluso para otros medios. Para señalar los procesos de trabajo que se llevan a cabo en FIA, es importante indicar que el trabajo se divide en dos grandes áreas: información y producción, y está determinado por los horarios en que se trasmite cada espacio informativo.

Para el área de noticias, el tiempo es determinante, cada paso del proceso tiene un momento específico, y cada uno es necesario para la presentación del producto final. Este es el proceso que se lleva a cabo para la producción de la

información en FIA (ver p 35), y será presentado en un diagrama de flujo el cual es definido como “una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso”²⁵



1.- La noticia se genera con una orden de trabajo, que es aquella que indica el evento que se cubrirá y el que determina la información (aquí encontramos el qué, cómo, cuándo, dónde y por qué de la información).

2.- Realizar la cobertura del evento asignado: la sección correspondiente asignará al reportero que cubrirá el evento indicado en la orden de trabajo, para que realice su nota (guión), ésta puede realizarse en cuatro posibles formatos: texto, texto gráfico, texto sonido y full track (nota larga)

²⁵ Martínez, Emilio, (2010), “**Antología herramientas estadísticas básicas**”, Trabajo presentado en el seminario taller extracurricular Organización Comunicación y Cultura, Fes Acatlán, Naucalpan, Edomex.

3.- El material en video debe llevarse al área de ingestión (es un gran servidor, donde se guarda el material en video), que es donde se recibe para distribuirse a la sala de edición que corresponde a la sección en la que está asignado el reportero.

4.- En la sala de pro tools la voz off es grabada

5.- El editor debe revisar el formato del programa (noticiario) para verificar que notas son las que deberá editar

6.- El Jefe de Sección revisa la edición de la nota, y señala si debe corregirse algo en la imagen, es decir, si se quita o agrega alguna imagen, algún sonido o se cubre alguna imagen (para no mostrar rostros o marcas de algún producto)

7.- Una sola información puede realizarse en varios formatos (texto, texto sonido, texto gráfico o full track). Si en la revisión la nota es rechazada, se termina el proceso.

8.- Se asigna la isla en que será editado el material (puede ser que alguna sección tenga más de un editor, por lo cual se señala que nota edita quien), esto lo hace la producción de cada noticiario.

9.- Se realiza la edición (imagen y voz off se acoplan)

10.- Se transfiere la nota ya editada

11.- Se registra el tiempo de edición

12.- De ser necesario, (por que no todas las notas requieren este elemento) el área de gráficos hará su trabajo para vestir la información y hacer más fácil la comprensión de los datos, que en ocasiones se deben indicarse en una nota informativa.

13.- Se transfiere y publica la nota montada

14.- Se revisan los niveles de audio

15.- Si la nota requiere subtítulaje porque contiene sonidos en idioma distinto al español, se revisan en este paso.

16.- Se revisa la voz off

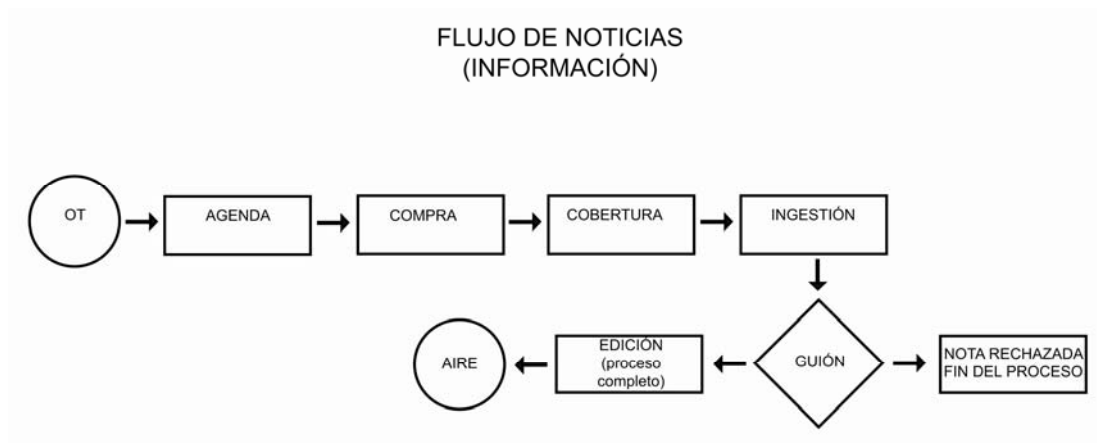
17.- Cuando la información ya fue redactada y editada se pasa al airspace para que esta se prepare en la cabina de producción y la nota salga al aire en alguno de los espacios informativos.

18.- La nota también es transferida a la página de internet (web)

19.- Notificación de cambios

11.- Nota al aire.

La descripción del producción, se tomó del manual de procedimientos, disponible en el Portal FIA o portal de ot's (órdenes de trabajo). En cuanto al proceso de trabajo en información este es el proceso que sigue:



- 1.- La Sección (correspondiente) genera una orden de trabajo (ot) para asignar la cobertura de la información a sus reporteros
- 2.- Esta ot está disponible en una agenda para todas las producciones
- 3.- Cada noticiario compra la información que le interesa (es decir, señala por el sistema de ot's la información que quiere y en que formato)
- 4.- Se realiza la cobertura de la información solicitada en el sistema de ot's (el reportero dicta un avance de su información para que esté disponible en el mismo sistema)
- 5.- Se ingesta el material en video de la cobertura realizada (es decir se guarda en el servidor que lo distribuirá a la sala de edición correspondiente)
- 6.- El reportero redacta su nota para su autorización por parte del Jefe de Sección (si no es aprobado el guión finaliza el proceso)

7.- El guión aprobado se edita (bajo el proceso descrito en el flujograma de producción)

8.- Al aire (la nota es editada y sale al aire)

Se decidió presentar un solo flujograma en cada uno de los procesos, pues al cuestionar los procesos de producción e información, las personas cercanas a estos, señalan que así se llevan a cabo en el día a día, en la realidad, y de acuerdo a la observación se puede señalar que estos se realizan de esta forma, en un trabajo que involucra a varias personas. Por lo que el flujograma real e ideal se convierten en uno solo, es decir, los proceso de trabajo si se llevan a cabo como lo indica el manual de procedimientos de producción.

El flujograma de noticias fue presentado en el Seminario FIA 2010 en el que se hace un balance de los procesos, logros, metas y proyectos a corto mediano y largo plazo en el área de noticias y deportes, que actualmente están dirigidos por la misma persona. En este seminario se señaló la implementación de herramientas de trabajo para noticias, que fueron dadas a conocer en 2007 en el primer Seminario FIA, y como es que se han llevado a cabo. Dichos procesos se siguen revisando, pues van en camino a reducirse aún más, para hacer que la información sea presentada con mayor prontitud, y por diferentes canales.

Al respecto Esteban Zorrilla Ruiz, Director de Análisis y Diseño de Procesos de Noticias, señaló “el nuevo sistema operativo que va encaminado hacia la automatización, establece un flujo de operación que implementa las mejores

prácticas y asimismo simplifique el proceso de producción”, también señaló que dichos flujogramas existen pero no fue posible localizarlos en el portal corporativo ni a través del área de Recursos Humanos, pero esta persona fue accesible al mostrarnos este material.

Fuerza Informativa Azteca cuenta con manuales de producción que indican la ruta que debe seguir el personal del área técnica para desarrollar su trabajo, ésta se encuentra disponible para cada uno de sus miembros, en el portal de ot's (órdenes de trabajo). Respecto al manual de redacción de guiones, este mismo manual de producción, señala que estos (los guiones) deben realizarse de acuerdo a los lineamientos que marca el manual de producción, sin embargo, este no se encuentra en el portal de ot's, la redacción de los mismos se da de acuerdo a la práctica diaria, respetando los lineamientos ya señalados en el apartado de misión y visión de FIA, en el que se enumeran también los criterios informativos. La redacción de la información se señala para fines de operación en tiempos, los cuales se determinan de acuerdo al sistema inews, el cual señala la duración que ya se ha determinado para la redacción de un formato determinado, es decir un texto tiene una duración de (20seg) un texto sonido (40seg) y un full track (1min 30seg), estos tiempos también han sido determinados por la medición de audiencia, que señalan que si la nota tiene una duración mayor, a lo ya señalado, tienden a perder el interés de la teleaudiencia. Excepto que el caso lo amerite, y sea una información de sumo interés y requiera de una gran cantidad de datos para que sea comprensible, los tiempos de una nota informativa al aire pueden

exceder esa norma. Las diferentes secciones revisan la información que llega a su redacción y determinan la cobertura de los eventos, de acuerdo a la línea editorial del canal, que también se encuentra sujeta a los valores señalados en el ideario, y cada noticiario, selecciona la información de acuerdo a su relevancia e impacto, determinada en buena medida, por el público objetivo propio de su horario.

Por lo anterior, podemos señalar que FIA es una organización que basa su proyecto en la burocracia y la autoridad, al respecto Weber señala como organizaciones burocráticas aquellas que “establecen normas y necesitan hacerlas cumplir; tienen reglas y reglamentos y emiten órdenes que deben ser obedecidas si las organizaciones han de funcionar efectivamente”²⁶, y el poder está referido en la capacidad “de inducir a la aceptación de las órdenes, *legitimación* para referirse a la aceptación del ejercicio del poder... se refiere a la autoridad como racional-legal o *burocrática*, cuando los súbditos aceptan un reglamento como justificado porque está de acuerdo con una serie de reglas más abstractas que ellos consideran legítimas... (y en ese sentido es racional)”²⁷.

Cabe señalar que en los manuales de producción también están contemplados los procedimientos en caso de una eventualidad, este indica que se debe informar al Director de Información del acontecimiento para que este sea valorado, se realice su cobertura, e incluso si el evento así lo requiere, se de cuenta del mismo en un corte informativo, este procedimiento se encuentra en el mismo manual de

²⁶ Etzioni, Amitai, (1986), “**Organizaciones modernas**”, Ed Limusa, México, DF, p. 91

²⁷ Ibidem p. 92 y 93

órdenes de trabajo (ot's) disponible para todo el personal de noticias.

La formación de los noticiarios está sujeta a la oferta de información con la cual cuenta cada sección la cual indica en las juntas de formación del medio día y la tarde, es ahí donde junto al Director de Noticias, el Director de Información, los Jefes de Sección señalan las notas más relevantes generadas hasta ese momento, y los Jefes de Información de cada noticiarios también presentes, toman nota de lo ahí señalado para conformar sus espacios, y ordenan a través del portal de ot's la información que requieren y el formato en que se va a presentar.

En cuanto al proceso informativo, más que existir un manual, los criterios informativos descritos en el apartados de misión y valores de FIA, dan cuenta de la forma en que se presenta la información, pues los acontecimientos noticiosos, la ética, y sobre todo la subjetividad de los individuos, así como las políticas de la empresa, son los que forman el criterio para la divulgación de la información en FIA.

Para señalar posibles fallas que generen problemas en los procesos de producción en información dentro de FIA se realizó la siguiente medición en la Sección de Estados, del envío de la información que durante una semana realizaron sus corresponsales, con esto se pretendía indicar el proceso de una de las secciones que por la observación, se considera, utiliza más recursos y horas hombre, para proveer de información a cuatro espacios de noticias. A través de una hoja de inspección se midió el número de notas enviadas por día y las

posibles fallas para su recepción, lo que podría generar la cancelación de una nota, y si esto podría repercutir en la formación de un noticiario.

HOJA DE INSPECCIÓN

			Semana del 21 al 25 de Marzo		
Problemas	Domingo 21	Lunes 22	Martes 23	Miércoles 24	Jueves 25
Cantidad de notas enviadas	18	13	21	22	16
Falla envío por launch (internet)	x	2	x	1	x
Falla envío por fly (satélite)	no hubo	1	1	no hubo	no hubo
Falla envío por microondas	no hubo	no hubo	no hubo	no hubo	no hubo
Número de llamadas total de notas del día	90	65	105	110	80
Notas canceladas	3	2	2	1	x

Esta medición de primera mano no resultó ser significativa por lo cual se generó una lluvia de ideas entre el personal de la sección, que diera cuenta de un problema específico, sin embargo, la conclusión a la que se llega es que, más que instrumentos, falta de herramientas, o un mal procedimiento, la problemática se genera en alguna falla técnica, que con los datos anteriores se puede indicar, no representa una gran desventaja, pues todo el sistema de envíos es en red, por lo cual incluso el soporte técnico puede ayudar a resolver en algún momento estas eventualidades, en tanto que si el personal de la local llega a saltar algún paso en

el envío es cuando se puede generar algún inconveniente, pero estas son las menos ocasiones, debido a que si esto se presenta, también se evalúa la posibilidad de acceder vía remota a las carpetas de las televisoras locales (por medio de los operadores de sistemas) para que, como última opción, se tome la información directamente y se envíe, y si esto como última instancia no fuera posible, es cancelada la nota.

Por lo anterior se decidió aplicar la ruta crítica, la cual es definida como “itinerarios que hay que cumplir en el tiempo previsto, implican el uso concreto del recurso del tiempo: antes-ahora-después. Permiten que los procesos se contemplen en la línea del tiempo y darle a ésta el carácter de estratégico o vital. Estar a tiempo, en tiempo requiere un cómo y la ruta crítica lo proporciona... se dice que no hay holgura en la ruta crítica”²⁸. Cabe señalar que ante las eventualidades, los efectos que puede generar que alguno de estos pasos no se realice, se deben más al factor humano que al técnico, o a los procedimientos.

²⁸ Pérez Gómez, Jorge. “**Herramientas de análisis estratégico**”: rutas críticas, documento electrónico presentado en el Seminario Comunicación Organización y Cultura, FES Acatlán, Naucalpan, Edomex, Marzo 2010

A (Se genera una OT) —————> **B** (Solicitud de nota vía telefónica)

A (El reportero avisa que tiene su nota) —————> **B** (la nota es revisada y autorizada por el jefe de sección)

A (Un full track se pide que se grabe) —————> **B** (el material es enviado cuando se graba la voz off)

A (se avisa que el material fue recibido) —————> **B** (el material es ingestado)
C (La imagen y voz off son editadas)

A (Es revisada la edición) —————> **B** (Nota al aire)

El proceso de noticias requiere de varios pasos y del vínculo entre muchas personas, para que una nota pueda salir al aire, es por ello que se optó por señalar en dicho proceso, la ruta crítica. Esta permite identificar todas las actividades que en este caso, involucra el proceso de recepción de las notas de la Sección de Estados. La medición en cuanto a tiempos, se da en relación a que la información ofertada por la sección sea seleccionada por alguna de las producciones (noticiarios). Así comienza la ruta, se hará la petición al corresponsal para que envíe su información. Como se indica en la ruta crítica ya señalada, cada paso da pie a la formación de una nota, por lo cual es necesario que cada uno se cumpla para completar el proceso ya que si uno de estos falla, éste quedará inconcluso y no se cumplirá con el objetivo.

1.6 La tecnología en FIA

En cuanto a la infraestructura de recursos tecnológicos, FIA señala estar a la vanguardia, y eso lo demuestra a través del desarrollo de su sistema de órdenes de trabajo (ot's), un sistema desarrollado por los ingenieros de la empresa, y que a través de una nomenclatura alfa-numérica, identifica el material en video. "Este es un sistema que nadie tiene, es único y ayudó a evitar la duplicidad de la información"²⁹. Cada uno de los miembros de Fuerza Informativa Azteca dentro del área de redacción cuenta con un lugar propio y una computadora con los programas básicos requeridos para realizar el trabajo cotidiano, acceso a internet, e instalaciones confortables.

Actualmente "deportes y noticias se transmiten en HD (high definition), cada equipo de cobertura cuenta con la posibilidad de entregar sus notas ya editadas con 37 editores de campo, 13 de sus 32 locales están operando también con esta tecnología y la propuesta es que todas operen igual a mediano plazo"³⁰. Además, se lleva a cabo un programa piloto con algunos de sus miembros que operan con un sistema remoto, donde tienen acceso a las herramientas básicas para el trabajo en noticias: Inews (el cual tiene el formato de cada programa) así como al portal de ot's (oferta de información) desde la comodidad de su hogar.

Recientemente, FIA desarrolló un novedoso sistema, que permite la formación de

²⁹ Barajas, Juan Carlos, Entrevista personal, 26 de febrero 2010

³⁰ Seminario FIA marzo 2010

los noticiarios, teniendo en un mismo sistema el video y el texto de una nota informativa, y con ellos, el historial de toda la información que produce tanto desde la Ciudad de México, como en sus televisoras locales, los cuales estarán a disposición en red para toda el área de noticias, este se conoce como “azteca tube”. Dicho sistema, ya comienza a utilizarse en Tv Azteca Ajusco, y eventualmente se irá implementando en cada una de sus locales, con la finalidad de tener a disposición de todos los usuarios de la red, toda la información que genera Fuerza Informativa Azteca.

CONSIDERACIONES

Tv Azteca tiene dentro de su área de noticias, uno de los rostros más conocidos de la empresa, Fuerza Informativa Azteca (FIA), junto a la fábrica de deportes, constituyen actualmente una de las mayores apuestas de la televisora para fortalecer su imagen ante el público, por lo cual se ha dado un gran impulso a su desarrollo.

FIA es un departamento bien estructurado, que ha desarrollado a lo largo de su historia procesos que le permitan realizar su labor de forma más eficiente y ordenada, y se puede decir que lo ha logrado. Sus procesos se desarrollan en tiempo y forma, y el personal tiene clara su tarea diaria, la cual es guiada por el objetivo de alcanzar una aportación a la empresa, e impulsada también por mantener y, aún más, aumentar su audiencia, sin embargo, sus contenidos están

en buena medida supeditados a los intereses políticos y económicos de su dueño, a conservar una imagen ante la sociedad, con campañas que no han penetrado del todo un amplio sector de la misma. Cabe destacar que como todo medio de comunicación conserva una línea editorial y ésta marca la dirección en la cual emite sus contenidos.

FIA le apuesta al futuro con el liderazgo de cada uno de sus integrantes, ha buscado la que cada uno de sus miembros conozca sus objetivos y metas, y se encamine con su trabajo diario a ellas, ha sacado partido de sus colaboradores al formarlos de acuerdo a las necesidades del momento, y ambos, empresa y empleados, han caminado por el sendero del cambio y se han adaptado al mismo.

No debe dejarse de lado, que esta es una empresa, y como tal, busca generar utilidades, ganar en el rubro en el que se desarrolla, por lo cual, es posible que esa estructuración, así como el mejoramiento y adecuado manejo en sus procesos, si se lleven a cabo al pie de la letra, con el objetivo de lograr las metas económicas, una inversión mínima y a la vez, que los contenidos que quiere emitir en su pantalla, lleguen al público. Desde hace un par de años, la propuesta es hacer más con menos, y este costo no sólo es económico sino también humano.

En cuanto a la selección de su personal, la inmediatez con la que se trabaja en el área de noticias, en muchas ocasiones requiere que su adaptación sea en extremo rápida y eso puede generar algunas deficiencias en la información, pues hay poco tiempo para que el personal de nuevo ingreso se involucren con el

trabajo informativo, por lo cual se debe poner énfasis en el proceso de selección y adaptación de sus nuevos elementos. Para el área de producción existen cursos básicos de inducción, pero en información estos no se realizan, lo cual debería considerarse, para involucrar desde el primer momento al personal de nuevo ingreso con los lineamientos y objetivos que persigue FIA.

Si bien la televisión aún sigue siendo un medio de amplia penetración, no se puede dejar de lado que la creciente presencia de la Internet ha impactado en el público que veía noticias, actualmente, la tendencia de los informativos en televisión en el mundo va a la baja, por lo cual Fuerza Informativa Azteca, ve en ésta su gran ventana de oportunidad, para dar a conocer su propuesta informativa, y esto nos indica que el entorno si ha motivado el cambio, pues la apuesta a corto plazo, es seguir penetrando en este medio, a través de contenidos específicamente diseñados para el mismo.

De ahí la relevancia de seguir revisando los procesos, para acortarlos y emitir por diversos medios sus contenidos en tiempo real y de forma simultánea.

Sin embargo, no por ellos ha descuidado su pantalla, pues desde hace un par de años ya funciona con el sistema hd en la transmisión de su programación de deportes y de noticias, lo cual permite una mayor calidad de imagen, con lo cual busca estar a la vanguardia en tecnología y fortalecer su presencia ante la audiencia.

CAPÍTULO 2:

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN: GRUPOS Y PRÁCTICA COMUNICATIVA EN FIA

Diagnóstico de la comunicación: grupos y práctica comunicativa en FIA:

A continuación abordaremos los costos en la organización, los cuales no son sólo de tipo económico, si no que como parte de la pertenencia y el compromiso que adquiere cada miembro de la empresa, los costos por pertenecer a una organización, y especialmente a ésta área de noticias de televisión, no sólo son medibles en recursos materiales, sino en el desgaste psicológico o temporal que estos deben pagar, por pertenecer a un grupo de trabajo como es Fuerza Informativa Azteca.

Posteriormente se indicará la relevancia que cobra la tecnología para el desarrollo de la labor informativa de FIA, y se indicarán algunas de las características biográficas que identifican a los miembros de la organización, así como los grupos de trabajo que interactúan de manera cotidiana, y como es que estos se organizan al interior de los mismos para conformar subgrupos que permiten la interacción comunicativa en esta organización.

Para conocer la comunicación formal que se desarrolla dentro del área de noticias de Tv Azteca, se presentará una auditoría comunicativa, en la que se tomó como referencia a uno de los equipos de producción de FIA, lo cual nos permitirá destacar los aciertos y debilidades de la comunicación, entre los miembros que conforman el equipo de trabajo en noticias.

Lo anterior dará cuenta de la relación que tiene la comunicación con los modelos administrativos de la teoría clásica y los modelos actuales de dirección, que

buscan que se reconozca a los actores de la organización más allá de un simple rol, sino que se busca destacar su potencial como seres humano, y como es que este reconocimiento repercute en su permanencia dentro de la empresa.

2. Los costos en la organización: el caso FIA

Al conocer la estructura y forma de trabajo de Fuerza Informativa Azteca (FIA) no se reconoció ningún problema en sus procesos de trabajo, que dé cuenta un costo económico relevante que pueda estar generando pérdidas a este departamento, sin embargo, el trabajo mismo generado en un área de noticias para televisión lleva implícito un desgaste de tipo físico e intelectual para sus miembros, debido básicamente a la inmediatez propia del medio.

El concepto de costo en lo económico ha sido determinante para las empresas desde el Siglo XIX, señala Abraham Moles, sin embargo, también señala que después de numerosas críticas, es importante reconocer “si la noción misma del costo es una ilusión y debe ser totalmente abandonada, o bien si, por el contrario queda como uno de los elementos directores de la inteligencia de las acciones humanas”¹. Esto nos obliga a reflexionar sobre si los costos para las empresas que quieren insertarse en visiones más humanistas, también siguen viendo este factor como primordial, dejando nuevamente de lado el costo que asume su principal recurso: el hombre.

¹ Moles, Abraham, (1983), “**Teoría de los actos: hacia una ecología de la acción**”, México, DF, Ed. Trillas p.41

Al respecto los teóricos de la comunicación señalan que el individuo es la suma de sus actos y la acción se define como “un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente”². Es decir, la comunicación físicamente no es una acción, pero a través de la comunicación es posible que el hombre actúe, por lo tanto, para abordar su estudio fue necesario elaborar una teoría de los actos, cada acción señala Moles requiere de la inversión de energía, y ésta puede ser de baja o alta intensidad energética, por lo que podemos señalar que la comunicación requiere de una baja intensidad energética, la cual la hace económica.

En Fuerza Informativa Azteca, el trabajo que ahí se desarrolla básicamente es de tipo intelectual, el cual se considera de baja intensidad energética, ya que hay que decidir, por ejemplo, sacar o no alguna información al aire, esto lo realizan el Director de Noticias, el Director de Información y los Jefe de Información en sus respectivos niveles, pues en conjunto son quienes para conformar cada uno de los espacios noticiosos, deben valorar básicamente que la información que se difunda, además de ser oportuna y veraz, considere al público al que va dirigida, y acorde con los criterios informativos que marca la empresa.

El realizar esta acción se ha denominado como costo psicológico el cual se define como “la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar

² Moles, Abraham, (1983), “**Teoría de los actos: hacia una ecología de la acción**”, México, DF, Ed. Trillas p.15

de la inercia a la acción y su cumplimiento”³. Este costo también lo asumen los redactores y reporteros, quienes al difundir su información deben hacer que ésta resulte emotiva y atrape la atención de la gente, y es a través del lenguaje tanto visual como hablado que en conjunto, pueden lograr el impacto deseado, provocando que la gente se quede viendo la pantalla de su noticiario.

Pero para el trabajo periodístico que se realiza en FIA también se debe tomar en cuenta el costo que implica trabajar en un medio de comunicación, es decir lo que se denomina como costo temporal, este es uno de los costos mayores que los miembros de FIA pagan por realizar su trabajo, es el tiempo que deben dedicarle a éste, y su permanencia en la empresa. Este costo temporal ha sido poco estudiado, este define como “una disipación de tiempo...el tiempo aparece como una sustancia del flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones”⁴.

Al respecto se debe señalar que el trabajo de las diferentes producciones de los informativos de FIA tiene rasgos particulares, es decir, las producciones que salen al aire entre 2 y 3 de la tarde, requieren que sus miembros estén desde temprana hora en la empresa, su trabajo concluirá al finalizar la emisión, sin embargo, la producción del noticiario nocturno (Hechos Noche) por ser el del horario estelar, debe empezar a preparar su información aproximadamente desde el medio día, es

³ Moles, Abraham, (1983), “Teoría de los actos: hacia una ecología de la acción”, México, DF, Ed. Trillas p.53

⁴ Ibidem p.50

decir, debe considerar las notas más relevantes del día para empezar su producción, y aún más, si es necesario deberá trabajar información que complemente y que de una personalidad propia a este espacio. De tal manera que pondrá en marcha desde el momento de su formación, el trabajo de las secciones y reporteros involucrados en realizar las notas pertinentes, para conformar su espacio.

Mención aparte merece el noticiario matutino (Hechos AM) pues a diferencia del resto de los espacios informativos de FIA que están al aire durante una hora, éste tiene 3 horas de duración, lo cual implica una logística particular para su realización. El trabajo de este informativo es prácticamente de 24 horas, debido a que al finalizar su tiempo al aire, ya empieza a conformarse el del día siguiente, es decir, el trabajo de la producción y la redacción se realizan durante la madrugada, lo que implica un doble esfuerzo para sus miembros, al trabajar en horas poco comunes. Al finalizar el aire, se revisa la información de las bitácoras que ofrecen las diferentes secciones para solicitarlas y tener un breve adelanto en la información, y si existe alguna nota a la que se deba dar seguimiento, empieza a trabajarse de inmediato, incluso, también se debe programar la información que salga al aire como avisos, con el equipo de motociclistas y helicóptero, así como las entrevistas con personajes que permitan tener todas las voces sobre una información relevante.

Pero los requerimientos propios del trabajo del área de noticias, van más allá de

los noticiarios que se ven al aire, pues para conformar cada uno de ellos se requiere de varias horas hombres para realizar cada programa. El hecho de estar a la expectativa de los acontecimientos que generan nota, la disponibilidad de sus miembros, reporteros, camarógrafos, editores de campo, ingenieros, jefes de información y sección, e incluso los directivos, requieren de una total disponibilidad, pues no se sabe en que momento surgirá una información relevante, y para ello habrá que estar dispuesto para ir por la nota, incluso sacrificando días de descanso, o cubriendo guardias en fines de semana o días festivos, para estar pendiente de algún acontecimiento que requiera la oportuna intervención de los profesionales de la información.

Por otra parte, la producción de los noticiarios, también requiere que algunos de sus miembros cedan más del tiempo de su horario “oficial” de trabajo, pues por ejemplo, un productor, un realizador, reportero, e incluso un editor, tendrán que tomar un poco más del tiempo de su horario habitual para realizar notas especiales, reportajes, e incluso realizar una cobertura especial.

En este sentido, podemos señalar que Fuerza Informativa Azteca es una organización productiva, pero costosa, y este costo lo siguen pagando sus miembros en su desgaste psicológico y temporal, aunque impliquen una baja intensidad energética para su realización en la mayoría de los casos, pues la labor de un reportero por ejemplo, implica otra dinámica y el trasladarse de la redacción al lugar de sus coberturas, que son varias durante el día, implica un desgaste de

alta intensidad energética.

2.1 Las herramientas tecnológicas en FIA

Este impacto de las acciones en la organización es visible en la nueva cultura generada por la globalización, es decir, el efecto que pueda generar la información, que hoy gracias a la Internet por ejemplo viaja con gran velocidad, hace a las empresas susceptibles de cambios en sus estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes y procurar su permanencia.

En el caso de las noticias, los acontecimientos que impactan a la sociedad, pero también los medios de difusión de la información, hacen necesaria la toma de decisiones encaminadas a satisfacer las necesidades del público por tener a su disposición de forma inmediata y oportuna dicha información, de tal manera que actualmente se diseñan espacios y mecanismos para difundirla con oportunidad, y las vías de difusión de la misma también han variado, pues el teléfono celular y las redes sociales, por ejemplo, se hacen hoy indispensables para emitir los mensajes que pretenden tener un impacto, “no se pueden considerar las actuaciones de la empresa con independencia de la comunicación, ni a la inversa, la comunicación independientemente de las actuaciones, las realizaciones y los hechos”⁵.

⁵ Costa, Joan, Comunicación, (1999), “**La comunicación en acción**”, España. Ed Paidós, p.111

Por lo anterior, es importante destacar el papel de la tecnología dentro de la televisión y la divulgación de las noticias, al respecto Esteban Zorrilla, Director de Análisis y Diseño de Procesos, del área de noticias y deportes, señala que “es imposible pensar en producir televisión sin tecnología, actualmente la labor del periodistas es mucho más que la información; la tecnología es un medio para alcanzar un fin, para que cada contenido esté disponible para la audiencia”.

Ese es actualmente el objetivo que persigue FIA, emitir su información no sólo a través de la pantalla, sino acercar sus contenidos por otras vías, que cada día se hacen más comunes y accesible para gran parte de la población y que tienen un alcance global.

Por otra parte, esta tecnología también está disponible para la comunicación de los propios miembros de FIA, ya que para lograr que estén vinculados al trabajo que requiere una redacción, los Jefes de Sección, Información y Productores, así como reporteros y personal de producción, tienen a su disposición teléfonos celulares o blackberry, que permiten su disponibilidad inmediata ante cualquier llamado de emergencia, y la disponibilidad en ese mismo aparato del correo electrónico y la internet, y dentro de las instalaciones con la comunicación entre las diferentes áreas tanto del departamento de noticias, así como de otras área del canal.

Por supuesto las coberturas que requieren de la infraestructura para transmitir

desde el lugar de los hechos, cuentan con unidades móviles con tecnología HD, para transmitir una señal de calidad, y las cámaras también cuentan ya con esta tecnología, lo cual se puede apreciar en las transmisiones de los grandes eventos, programas y noticiarios que actualmente se transmiten.

Estas nuevas tecnologías han obligado a adecuar algunos esquemas de trabajo, por ejemplo, la automatización en el estudio de noticias ha desplazado en alguna medida a los técnicos de piso, sin embargo, aunque ya se puso en marcha este sistema, su reciente adquisición implica que se siga requiriendo que el personal de operaciones esté presente, ante el riesgo de alguna eventualidad, pues las máquinas no tienen palabra de honor.

Mientras que por otra parte, la interacción comunicativa que permiten los modernos equipos electrónicos, implica más la velocidad de comunicación, que la eficiencia, pues básicamente estos equipos permiten hacer más rápida la localización de la gente y mantenerla actualizada en la materia prima de su actividad que es la información.

En tanto, los miembros que conforman FIA se relacionan y comunican a través del correo electrónico interno, la intranet, y el chat disponible en la aplicación de INEWS donde se carga la información de los diferentes noticiarios, y esto permite una comunicación inmediata, principalmente entre la mesa de asignación, los redactores, reporteros, jefes de información y productores, al momento de estar al aire.

2.2 ¿Quién cubre las noticias?: el equipo FIA

Como toda organización, FIA cuenta entre sus empleados personas con características biográficas diversas en: edad, estado civil, género, y que tienen cierta antigüedad en la empresa, todas estas características los hacen parte de un grupo, además, los perfiles de puestos nos indican si están acordes con las necesidades de las actividades que deben desarrollar dentro de la organización; así por ejemplo, se ha podido observar que entre los miembros de ésta área de noticias, la población en términos generales es gente joven (entre 25 y 40 años), pues muchos de sus miembros actuales iniciaron en esta empresa realizando prácticas profesionales, y con su experiencia y capacidades, fueron creciendo a la par de la organización, y hoy ocupan puestos de cierto nivel (jefaturas de sección o de información, o producción), y quienes hoy son sus subordinados, son personas que a pesar de su experiencia no rebasan los 45 años de edad en términos generales.

Al respecto, se puede destacar que la rotación del personal es mínima, pues el departamento de noticias de Tv Azteca cuenta entre sus miembros, incluso a personal que venían de la empresa antecesora Imevisión, lo que nos da una idea de su permanencia en la organización. El personal tanto en información como producción en un 90 por ciento trabaja por honorarios, el otro 10% es clasificado como de confianza, que abarca a los jefes de sección, algunos jefes de información y personal del área administrativa, básicamente; esto es posible

señalarlo en base a la observación, pues no pudo ser posible obtener datos de una fuente autorizada, que argumentó confidencialidad respecto a esta información.

En cuanto a la relación grupal que se da entre los empleados de FIA ésta se desarrolla dentro de un grupo primario, donde existen filiación espontánea por la interacción diaria del trabajo, y se crean lazos de solidaridad entre sus miembros. En tanto, los grupos formales de trabajo que se generan por cada una de las producciones de cada noticiario, las diferentes secciones y el resto de los departamentos que conforman la organización, cumplen con un rol meramente de trabajo, pero estos dos tipos de agrupaciones interactúan en varios sentidos, creando grupos de tarea para desarrollar el trabajo específico de sus respectiva área, y grupos amistosos que pueden motivar el desarrollo del trabajo y la comunicación, pues ésta relación se da entre iguales, con intereses y necesidades en común.

Tras algunos estudios al respecto, la teoría humanista señala “la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos sino psicológicos”⁶.

En cuanto al liderazgo que se ejerce en FIA éste se desarrolla entre el modelo situacional, es decir, que no sólo mantiene un estilo, sino que se adapta a las

⁶ Martínez De Velasco Arellano, Alberto, “**Escuelas de comportamiento organizacional**”, México, Ed Trillas, p24

situaciones que se presentan en el grupo.

El desarrollo de este modelo se divide en varias etapas: en la primera se establecen las tareas a realizar y se procura fortalecer la relación del grupo; en un segundo nivel se promueve la participación y las tareas pueden ser reasignadas; mientras, la tercera etapa permite una relación de mayor confianza y compromiso por lo que el liderazgo empieza a desaparecer; en su etapa más alta, este tipo de liderazgo permite que la presencia del líder ya no sea necesaria, se puede decir que el grupo es profesional y no requiere de la figura del líder para poder funcionar, se considera que en este nivel el grupo es maduro, está consolidado y tiene bien establecidas sus funciones, además, bajo este esquema, el líder promueve no sólo el cumplimiento de la tarea, sino los reconocimientos.

En FIA el liderazgo se ejerce entre la tercera y cuarta etapa, es flexible, procura ser democrático, porque busca el consenso entre el grupo de trabajo en muchos momentos, sin embargo, los líderes (Director de Noticias junto al Director de Información), dictan los lineamientos al tratar cierto tipo de información, lo cual en algún momento los vuelve autoritarios, pero sería difícil llevar a cabo el trabajo sin esta dirección, pues coordinar un grupo de trabajo tan amplio no sería posible sin considerar algunas reglas.

Es por ellos que el líder debe delegar, en este caso a los Jefes de Información y Productores, y estos a su vez a sus asistentes, redactores, editores y reporteros, la ejecución de tareas específicas para la realización de un noticiario, de otra

manera el líder no podría supervisar cada espacio informativo, pero si puede sugerir contenidos, indicar fallas y señalar aciertos que mejoren el trabajo del área de noticias.

En el documento 13 rasgos organizacionales, Jaime Pérez señala que las empresas mexicanas “demandan un liderazgo democrático (tratar a todos de la misma forma), pero sin igualarse a los demás, porque el líder no es semejante a los demás. De ahí que se reclame un liderazgo diferente, pero no autoritario porque eso constituye un elemento de rechazo organizacional”⁷.

Si bien el grupo de trabajo en FIA es un grupo maduro y tiene bien establecidas sus funciones, y en ocasiones el líder se ha tenido que ausentar, aún sigue siendo importante su presencia para coordinar acciones muy concretas, como son las coberturas de grandes eventos, y señalar la línea editorial.

Las juntas de formación permiten reunir en un mismo espacio a los Productores y Jefes de Información de los diferentes noticiarios, junto al Director de Noticias y de Información, y es en ese momento que se pueden aportar puntos de vista que señalen las fallas y acciones que permitan mejorar los espacios informativos.

Esto nos permite señalar que la comunicación entre el grupo de trabajo es horizontal, sin embargo, en algunas ocasiones, los acuerdos tomados en la punta de la pirámide, llegan tarde a la base, lo que puede generar alguna falla por una

⁷ Pérez Dávila, Jaime,(2000), “**13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas**”, documento electrónico, México, inédito, p6

información poco oportuna, más que un conflicto.

2.3 La comunicación en FIA

Para continuar el análisis de Fuerza Informativa Azteca, es importante ubicar a sus actores y la forma en que estos se relacionan para desarrollar la labor diaria de informar, es decir, cuáles son los vínculos que permiten que la estructura ya descrita en el capítulo anterior, funcione. Para esto la comunicación es fundamental, pues actualmente, no es posible imaginar una organización sin comunicación, pues este es un elemento básico en la vida diaria de todo ser humano, y es natural que al compartir un espacio común durante varias horas y como parte de su trabajo diario, interactúe con otros, pero también la organización, con sus objetivos y misión, comunica a su vez.

Es así que bajo la premisa de la comunicación organizacional, la cual se define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta, y los diferentes públicos que tiene en su entorno”⁸, ambas partes actúan de manera paralela, buscando el objetivo común de lograr una organización habitable.

A continuación se indicarán algunas características de las escuelas administrativas y modelos comunicativos que prevalecen en Fuerza Informativa

⁸ Andrade, Horacio, (1991), Definición y alcance de la comunicación organizacional, en Fernández, Collado, Carlos (11-17) “**La comunicación en las organizaciones**”, México, Ed. Trillas p.12

Azteca, por ejemplo, como es que se desarrolla en esta organización la teoría clásica de la administración que está fundamentada en las tareas, la idea mecanicista, y vinculada al modelo funcionalista de la comunicación: la teoría "y" o humanista, pone énfasis en el estímulo al comportamiento del actor, y está relacionado al modelo estructuralista; en tanto, la teoría de sistemas destaca la relación de la tarea y el vínculo entre dirección y actor, y se interrelaciona con el modelo marxista; mientras que el modelo de la teoría contingente además de reconocer al actor y sus tareas, agrega la relevancia de tomar en cuenta el entorno para el desarrollo de la organización.

Tv Azteca y FIA, así como cualquier otra organización, parten de un modelo administrativo o gerencial, que permite la organización del trabajo, así encontramos que esta organización, tiene mucho de la teoría clásica y el funcionalismo, pues la racionalidad y el control imperan en los procesos de trabajo, que como lo indica esta teoría deben ser eficientes y además, debido al tamaño de la empresa y su complejidad, se hace necesario una división en las tareas que ahí se desarrollan, de otra manera, sería difícil cumplir con los objetivos de trabajo y desarrollarlos.

Además, cumple con los principios de valor universal que plantea Weber como forma ideal de organización: división del trabajo y especialización de funciones, y esta forma de trabajo es conveniente para el trabajo de Tv Azteca y FIA, es

decir “para esta postura estructural funcionalista, la organización eficaz estará determinada por un adecuado diseño racional de las funciones, férreo control de los procesos productivos y de administración del trabajo y de un inobjetable sistema de poder y liderazgo que ejerza una adecuada dirección. Es pues la apuesta que tiene como eje único la propuesta y perspectiva de la administración”⁹.

Aunque si bien el modelo de comunicación funcionalista, señala que éste permite resolver problemas prácticos y es centralista, y estas son características de la organización que es nuestro objeto de estudio, el concepto de impersonal que también señala como una de sus características, en FIA no se aplica, porque si bien el centralismo se encuentra en la figura de su Director, el trabajo en noticias no puede ser impersonal, pues cada uno de los miembros que conforman este departamento deben interactuar para realizar sus labores, la tarea es compartida y la labor de cada uno repercute en la correcta conformación de los noticiarios, sin embargo, el control que señala este modelo comunicativo, es necesario para el cumplimiento de las tareas, es decir, debe haber una dirección y división de las funciones de cada miembro del equipo de trabajo, para que estas se realicen.

Al respecto de la interacción, ésta se da más por la necesidad misma del trabajo, que por el reconocimiento de la diversidad de los miembros de la

⁹ Ávila Guzmán, Xavier Ignacio, (2010), “**Crítica de las escuelas clásicas de comunicación organizacional**”, México. P.7

organización, de tal manera que la comunicación si es personal, aunque no siempre se da cara a cara, sino a través de los instrumentos que tiene la empresa dispuestos para este enlace entre las diferentes área de noticias, estos son: correo, teléfono y la aplicación de mensajes dentro del sistema Inews con que cuentan los miembros de FIA.

De acuerdo con los principios de la administración científica que sostiene Taylor, en FIA se da la “optimización de la producción con base en tiempos y movimientos, ... cooperación entre administrador y trabajador y responsabilidad compartida”¹⁰. También se da la unidad de mando en la figura del Director de noticias, y la unidad de dirección, un plan de trabajo, señalado en los objetivos del área, que expone Henri Fayol en su obra Administración General e Industrial; así “la comunicación presupuesta por el modelo clásico burocrático promoverá la formalización de canales, códigos y mensajes instructivos, y una cultura organizacional adecuada pero no exenta de verticalidad y autoritarismo”¹¹, sin embargo, las organizaciones más evolucionadas son comunicativas y reconocen al otro.

De la teoría “X” FIA conserva la profesionalización de sus miembros, pero estos no comparten un contexto cultural homogéneo, debido a la diversidad de actores que en ella trabajan y el propio contexto de vida que en cada uno es distinto; y al

¹⁰ Martínez de Velasco, Alberto, “ **Escuelas de comportamiento Organizaciones**”, México, Ed Trillas, p21

¹¹ Ávila Guzmán, Xavier Ignacio, (2010), **Crítica de las escuelas clásicas de comunicación organizacional**, México. p.11

ser una empresa y buscar generar utilidades, predomina el rasgo de la organización como máquina, que genera esa utilidad. Es así que el rol comunicativo bajo esta visión “se le ha llamado mecanicista... se le concibe como una mera reacción mecánica o química a cierta sustancia, es decir concibe a la comunicación como reactiva y no, como un ejercicio de la libertad de seres con voluntad”¹², es decir, ésta postura se convierte así en una visión reduccionista al limitar al individuo en sus capacidades y señalarlo sólo como una mera “mano de obra”, y en el ámbito de lo comunicativo como un mero receptor dispuesto a hacer lo que los mensajes le proponen, sin ninguna otra posibilidad.

Pero FIA también tiene tintes de la teoría humanista, pues si bien la empresa señala que el elemento humano es fundamental para realizar su tarea, reconoce su creatividad y promueve la interacción, también demanda de las personas que estas cedan mucho tiempo a la empresa, lo que puede repercutir en su calidad de vida, pues en muchos de los casos, no reciben a cambio ninguna gratificación por parte de la empresa, su incentivo es más bien en torno a su satisfacción como profesionales, al prestigio que les da el pertenecer a la organización, al desarrollar un trabajo que les gusta, y la organización sabe aprovechar esto, manipula esta permanencia de los miembros en beneficio de su productividad.

“La teoría “y” ... concibe al trabajador como esencialmente responsable y productivo si se le gratifica adecuadamente... los empleados se integran

¹² Ávila Guzmán, Xavier Ignacio, (2010), “Crítica de las escuelas clásicas de comunicación organizacional”, México. p15

plenamente a los compromisos institucionales en tanto que la dirección tiene para ellos un trato basado en la confianza”¹³. De esta teoría toma también la relación entre el administrador (Director de noticias) y los organizadores (Jefes de Sección, Jefes de Información y otras direcciones), ésta relación es vertical descendente y horizontal, se puede decir que es una relación flexible, pues la interacción entre estos actores es fundamental para la realización del trabajo en FIA, de esta forma, se comunica a los miembros de los lineamientos a seguir para el tratamiento de la información, ante acontecimientos muy específicos, e incluso se intercambia la información de las diferentes secciones para la conformación de los noticiarios.

Tv Azteca y FIA están desarrollando una metodología llamada Kaizen que entre sus objetivos, también busca destacar el potencial de las personas dentro de la empresa, como parte fundamental de la misma, así, como lo propone la teoría humanista “consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones, comunicación informales, el cambio y desarrollo de recursos humanos”¹⁴

Kaizen es definido como un plan, un proceso de trabajo donde se construye la cadena de valores del negocio, es decir, propone cambios para mejorar

¹³ Ávila González, Rafael, (2004), **Crítica de la comunicación organizacional**, México, UNAM, p.53

¹⁴ Martínez de Velasco, Alberto (1991), Escuelas del comportamiento organizacional, en Fernández, Collado, Carlos (18-45) **La comunicación en las organizaciones**, México, Ed. Trillas p24

continuamente, al identificar y eliminar actividades que no generan valor, “Kaizen significa pequeños cambios pero todos los días, genera soluciones simples, sencillas, de bajo costo, de rápida implementación y de alto impacto”¹⁵

Este plan fue creado por el japonés Masaaki Imai, que además señala que este cambio en el proceso de trabajo debe contar con la participación de todos en la organización: directivos, gerentes y principalmente de aquellas personas que están en la operación. Este plan inicia con reuniones de trabajo en donde se analizan los procesos, y en cada nueva reunión se van comentando los avances, para analizar las actividades y quitar aquellas que hacen lento el proceso.

De esta forma, FIA retoma de la teoría humanista, el rasgo de la colectividad heterogénea, y procura el reconocimiento de sus miembros, al destacar el logro de los objetivos de la organización (rating), lo que se traduce en motivación para el equipo que buscará seguir trabajando por el objetivo común que es hacer destacar a su noticiario frente a la competencia; y retoma de la psicología social que destaca Kart Lewin “el impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, entre otros temas”¹⁶.

De este último punto, la solución de problemas, cabe destacar que especialmente en el área de noticias, este es un factor primordial con el que se

¹⁵ Cultura corporativa [https://portal.gruposalinas.com.mx/KAIZEN/ 1.+ Definicion/](https://portal.gruposalinas.com.mx/KAIZEN/1.+Definicion/)

¹⁶ Martínez de Velasco, Alberto (1991), Escuelas del comportamiento organizacional, en Fernández, Collado, Carlos (18-45) **La comunicación en las organizaciones**, México, Ed. Trillas p24

debe trabajar a diario, pues si bien, hay procedimientos bien establecidos, no se debe dejar de lado que se trabaja bajo la constante premisa de una contingencia, es decir, una noticia que genera que el plan de trabajo pueda ser alterado, por lo que quienes tienen a su cargo la toma de decisiones, deben estar preparados para una reacción rápida ante el evento que pudiera generar una nota de gran relevancia e impacto.

De esta teoría “y” también es aplicable a FIA que las personas aceptan sus responsabilidades como parte de esta organización, además de que trabaja bajo el principio de administración por objetivos, los cuales se traducen en rating y ventas, haciendo rentables sus espacios informativos.

De la teoría de sistemas toma el proceso de transformación de insumos, al ofrecer un servicio de información y ser a la vez un producto para los anunciantes, que ofrecen su publicidad en cada espacio informativo. Se reconoce como un sistema “complejo”, su relación con la comunicación se da al señalar que el modelo es centralizado por los subsistemas, hay flujos informativos, jerarquizados, formales y que promueven la interacción.

También tiene de la teoría contingente el reconocimiento del entorno, ya que debe estar pendiente de éste para conocer sus necesidades y el impacto que podría generar en sus contenidos, además de que es primordial en su labor la tecnología, “aquí la información es fundamental para el sistema de cualquiera de las partes,

la organización debe estar atenta a la información recibida del entorno”¹⁷, pues es fundamental e inherente a la labor propia del área de noticias, ya que lo sucedido en el entorno forma parte de su materia prima: la información, ante lo expuesto es posible indicar que reconoce a la organización como un elemento integrador.

Retomando los principios de la teoría humanista, ésta pone énfasis en el estudio y estímulo y el comportamiento del individuo, hay un comportamiento distinto de forma individual, grupal y organizacional, manifiesta y reconoce la creatividad del individuo, la supervisión se limita aunque no se elimina, se cambia el control por la interacción. El marxismo señala que es en la superestructura donde se genera la comunicación, ahora se de una relación entre el administrador y el organizador, y es ahí donde se encuentra la cultura de la organización, que es nuestro objeto de estudio, y ubicada en la superestructura, la comunicación en FIA será analizada en la siguiente auditoría comunicativa.

2.4 La efectividad de la comunicación

Para continuar con el análisis de nuestro objeto de estudio, ahora abordaremos

¹⁷ Martínez de Velasco, Alberto (1991), Escuelas del comportamiento organizacional, en Fernández, Collado, Carlos (18-45) “ **La comunicación en las organizaciones**”, México, Ed. Trillas p.29

la forma en que se da la comunicación entre los miembros de FIA, y si ésta resulta efectiva, más allá de los recursos tecnológicos o los medios institucionales, pero sobre todo, conocer como es la interrelación entre los actores que forman parte del área operativa y su relación con sus jefes directos, al respecto Paul Timm señala que “saber acerca de la comunicación en si misma, no nos hace mejores comunicadores. Nuestra habilidad comunicativa mejora únicamente al generar nuevas formas de comportamiento y disposición, arriesgándose a hacer las cosas de diferente manera. Sin embargo, antes de cambiar de comportamiento conviene cerciorarse de que el cambio es adecuado”¹⁸.

A continuación se presenta una auditoría comunicativa de clima comunicacional, basada en un instrumento estadístico denominado medidas de discrepancia, “hay dos formas de acercamiento para el análisis de clima comunicativo de una organización: satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medidas de discrepancias, también conocida como *percepción de o aceptación* de la comunicación”¹⁹, dicho instrumento permitirá conocer las diferencias entre lo que el emisor del mensaje piensa está comunicando, y lo que los receptores perciben.

Luego de conocer algunas generalidades de los miembros que conforman Fuerza Informativa Azteca, así como la forma en que se ejerce la dirección de ésta área de noticias, conoceremos como es que las personas en su comunicación e interacción diaria, perciben el trabajo propio pero también el de sus jefes

¹⁸ Timm, Paul, (2010), “**Antología de herramientas estadísticas básicas**”, documento electrónico, p.16

¹⁹ Ibidem p.19

inmediatos y la dirección de noticias.

Esta auditoría comunicativa tiene el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de los empleados. Este instrumento usa dos cuestionarios iguales, donde los empleados señalan sus opiniones sobre lo apropiado o inapropiado de los canales de comunicación de la organización, su relación con la dirección de noticias y la satisfacción sobre algunos aspectos de su trabajo.

Por su parte, los jefes directos, a quienes aquí denominaremos como supervisores, respondieron el mismo cuestionario, pero previendo como responderían sus subordinados, al final, las respuestas de empleados y supervisores fueron comparadas.

La aplicación de la técnica señala que debe seleccionarse de entre el universo una muestra representativa que incluya a todos los miembros, el universo de FIA es de 400 personas, y aplicando la fórmula estadística que señala Heriberto López Romo, en su texto la metodología de encuesta, la muestra implicaba aplicar el cuestionario a 198 personas, debido a cuestiones de tiempo para realizar esta investigación, y la dificultad de localizar a muchos de sus miembros, los cuales realizan su actividad en campo, no fue posible tomar esta cantidad de personas como muestra, por lo cual se decidió llevar a cabo la aplicación de la técnica entre los miembros del equipo del noticiario Hechos AM, dicho grupo se considera es representativo de los diferentes roles que se desarrollan en el área

de noticias, pues en el se encuentra personal del área administrativas, así como de producción e información, que conforman los grandes rubros de este departamento.

La muestra está compuesta por 23 miembros que operan la infraestructura del noticiario; y 3 supervisores, es decir, quienes toman decisiones dentro del equipo de trabajo (2 jefes de información y una productora asociada).

A continuación se presenta el cuestionario planteado a los miembros del equipo de trabajo de Hechos AM, el cual también fue entregado a los supervisores, sólo que para estos últimos, con la salvedad de señalar que deberían contestar previendo lo que consideraban responderían sus subordinados:

Instrucciones:

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. 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

de tal manera que si su desacuerdo fuera total en el siguiente enunciado, se marcaría así:

1.-La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta:

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

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 se presenta el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y si tiene comentarios adicionales los puede colocar atrás de la hoja.

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

1 2 3 4 5 6 7

2. Esta compañía 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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

5. El jefe debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

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

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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 compañía.

1 2 3 4 5 6 7

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

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

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

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

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

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

1 2 3 4 5 6 7

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Para proceder a capturar los datos de dicha encuesta, se sumaron las cantidades de las respuestas, para obtener un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de personas que respondieron, así se registró el resultado de la primera columna; con este mismo procedimiento se obtuvo el promedio del supervisor que se muestra en la columna 2. El grado de error o diferencia se obtuvo restando el promedio del supervisor del porcentaje obtenido por los subordinados, lo que nos permitió obtener el resultado de la columna 3 (diferencia). Posteriormente se asignó un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, conforme lo muestra la siguiente escala:

COLUMNA 3 DIFERENCIA	COLUMNA 4 UNIDAD DE ERROR ASIGNADA
de 00.00 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

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 el resultado es el mostrado en la columna 5. Posteriormente se sumaron los números de las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor que se muestra en la columna 6.

“Si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 o más, esto señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número es potencialmente más peligro el malentendido”²⁰.

²⁰ Timm, Paul, (2010), “ **Antología de herramientas estadísticas básicas**”, documento electrónico, p.27

La siguiente es la tabla de resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta medidas de discrepancia con el equipo de trabajo del noticiario Hechos AM:

ASPECTO DE LA ESCALA	PROMEDIO DEL EMPLEADO	PROMEDIO DEL SUPERVISOR	DIFERENCIA	UNIDAD DE ERROR	ERROR ADICIONAL	PROMEDIO DE ERROR DEL SUPERVISOR
1	5.3043	5	- 0.3043	0	1	1
2	6.1304	6.66	0.53	0	1	1
3	6.3478	7	0.66	0	1	1
4	4.2608	3.66	- 0.60	0	1	1
5	3.3478	4.33	0.99	0	1	1
6	5.7391	5.66	- 0.07	0	1	1
7	5.6521	5.33	- 0.32	0	1	1
8	6.6086	7	0.4	0	1	1
9	6.1739	6.33	0.16	0	1	1
10	6.0869	6.33	0.25	0	1	1
11	5.7391	7	1.27	1	2	3
12	5.6956	7	1.31	1	2	3
13	4.6086	6.33	1.73	1	2	3
14	6	7	1	1	2	3
15	6.2173	7	0.79	0	1	1
16	5.5652	6.66	1.1	1	2	3
17	5.7391	6	0.27	0	1	1
18	6.0869	6	- 0.08	0	1	1
19	6.3043	6.66	0.36	0	1	1
20	6.2608	6.33	0.07	0	1	1
21	5.4782	6.66	1.19	1	2	3
22	6.2608	6	- 0.26	0	1	1
23	6.1739	6	- 0.17	0	1	1
24	5.2608	6.33	1.07	1	2	3
25	5.4782	6	0.53	0	1	1
26	5.9565	6.33	0.38	0	1	1
27	6.3913	7	0.61	0	1	1
28	4.9565	5.33	0.38	0	1	1
29	6.2173	6	- 0.21	0	1	1
30	5.4347	6.33	0.9	0	1	1
31	6.2173	6.66	0.45	0	1	1
32	5.1739	6	0.83	0	1	1
33	5.7826	6.66	0.88	0	1	1
34	6.1304	7	0.87	0	1	1
35	6.1304	7	0.87	0	1	1

Como se puede observar, existen 7 reactivos en los que se encontró como resultado 3, lo que indica problemas de comunicación, estos se refieren: a la toma de decisiones por parte de la dirección, los asuntos que afectan el empleo y la

imagen pública de la empresa, es decir, el personal no es tomado en cuenta para realizar cambios dentro de su ámbito laboral, y al parecer no están interesados en conocer las finanzas de la empresa, talvez sin tomar en cuenta que si bien es algo que no les compete modificar, si podría afectar en algún momento su trabajo, pues podría haber estrategias que implicaran por ejemplo, un recorte de personal.

Las otras cuatro afirmaciones tiene que ver con la relación cercana entre jefes y subordinados, por lo que se puede inferir que existe cierto falta de atención hacia su calidad de trabajador y ser humano, que no se toman en cuenta sus necesidades y deseos por participar dentro de las decisiones en su equipo de trabajo, y más aún, tal vez consideran que al querer externar una opinión no serán escuchados por parte de los supervisores.

Esta falta de atención hacia la gente provoca que ésta no se comprometa al cien por ciento con la empresa, o en caso de estarlo, no encuentre motivación que les de pauta a realizar propuestas y mejoras a su trabajo personal y en equipo, esto propicia pasividad y hasta conformismo por parte de los miembros.

Paradójicamente, en una empresa de comunicación, al parecer los empleados no se comunican, la dirección no comunica la toma de decisiones que atañe a quienes todos los días aportan su trabajo a la empresa, y los miembros de la base del equipo de trabajo no comunican sus inquietudes o necesidades, probablemente por temor a recibir alguna represalia o simplemente por que sus

ideas no serán consideradas, y o no lo están haciendo de manera adecuada, pues sus objetivos personales, no son tomados en cuenta por la empresa, así “lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valor cuando lo comunican”²¹.

Los resultados anteriores, son indicadores de que la visión humanista que buscan las metodologías organizacionales que actualmente emplea Tv Azteca, aún no han permeado al personal, y aún prevalece la teoría “x” donde el individuo es observado más por el rol que desempeña que por su persona.

Por otra parte, como señala D’Aprix, “existe la pretensión de que la organización funciona debido a una disciplina rígida, pero la disciplina no es externa, es la autodisciplina que el potencial humano de mano de obra reúne para pagar el precio de renunciar a su propio tiempo y energía en beneficio de la organización”²².

Respecto a los resultados que arrojó la auditoría comunicativa se puede señalar que aunque existen canales para la comunicación, ésta no ha tenido una recepción adecuada, o talvez, esta disparidad de criterios tenga que ver con la diversidad de actores que interactúan en un equipo de trabajo como este, o las diferencias en los horarios que esta producción maneja, no han permitido un mejor

²¹ Costa, Joan, Comunicación, (1999), **La comunicación en acción**, España. Ed Paidós, p.128

²² D’Aprix, Roger, (1998), “**La comunicación clave de la productividad**” México, Limusa. Noriega editores .p. 2

conocimiento de sus miembros, sus anhelos, proyectos personales y profesionales, lo cual puede repercutir también en su relación labor y el compromiso con su trabajo, es decir “la comunicación transporta información sobre el hecho comunicado, le confiere sentido y significación, lo enriquece con argumentos y valores. Y transforma las opiniones personales en una opinión generalizada y significativa”²³

CONSIDERACIONES

Definitivamente la información es el insumo más importante para organizar, y la comunicación debe prevalecer como su instrumento integrador, lo que permite coordinar y comunicar, aunque paradójicamente, este punto en la realidad llega a ser fallido, aunque del modelo complejo reflexivo, debería prevalecer la multidireccionalidad en la comunicación.

Al señalar las características del modelo administrativo y comunicativo que prevalecen en FIA, se puede señalar que la profesionalización y división del trabajo hacen eficiente a esta organización, sin embargo, no se puede dejar de lado, que de acuerdo al rol que cada miembro desempeña, sus responsabilidades les demandarán con regularidad un tiempo importante para la empresa, en ocasiones fuera de los horarios establecidos de trabajo, porque el medio así lo

²³ Costa, Joan, Comunicación, (1999), “**La comunicación en acción**”, España. Ed Paidós, p.129

requiere, sin embargo, es en sus trabajadores que la organización basa sus logros, pues es con el esfuerzo de cada uno de ellos como lleva a cabo su labor social de informar a la sociedad, y al mantener ciertos índices de rating y ventas, esto la hacen productiva, sin embargo, costosa por la demanda que de muchos de sus miembros exige en cuanto a tiempo, talvez este sea una de los costos que debe tomar en cuenta, sin embargo, la inmediatez que caracteriza al medio, hace difícil este cambio, sobre todo al ver como las nuevas tecnologías hoy compiten directamente con los informativos en televisión e incluso los complementan, y esto sigue haciendo que se requiera de gente que de cuenta en tiempo real, de los acontecimientos noticiosos que suceden en nuestro entorno más próximo (es decir la información local) y del resto del mundo, pues la globalización hoy nos acerca la información con mayor rapidez y en consecuencia nos obliga a cumplir con las expectativas del público.

Este desgaste tendría que ser considerado por los directivos generando algún incentivo a estas cargas de trabajo que desgastan con el paso del tiempo a sus miembros, dicho incentivo no sólo sería de tipo económico, talvez otorgando un tiempo mayor de vacaciones, o por ejemplo, dar oportunidad que cuando alguno de los miembros requiera un permiso para realizar cuestiones personales se le otorgue, sin que haya alguna repercusión a la labor del equipo de trabajo.

La permanencia de los miembros, podría considerarse como un logro de la organización, sin embargo, esto puede ser una limitante para su participación, lo que los instala en terreno de pasividad.

Con la auditoría comunicativa, se pudo observar que al personal le parece difícil dar a conocer sus propuestas para mejorar su trabajo, pues considera que no será escuchado por sus jefes inmediatos, o tal vez sea indicador de algún descontento entre miembros del equipo y la cabeza del mismo, pues con base en la observación, se puede indicar que la personalidad de los dos líderes que encabezan este equipo, existe una gran diferencia de criterios y formas de trabajo, lo que al parecer se refleja y repercute en el resto del equipo.

Cada grupo de trabajo debería adaptar algún tiempo para acercarse a sus miembros, aunque se realizan juntas post mortem (después de cada noticiario) donde se señalan las incidencias del día en la emisión, debería haber algún espacio para escuchar a sus integrantes señalar sus necesidades y expectativas frente a la empresa y al trabajo diario, aunque en ocasiones ese límite de acercamiento al equipo tiene que ver con la personalidad del líder, en ese sentido, todos los actores deberían propiciar el acercamiento con sus jefes inmediatos, y los jefes a su vez con su equipo de trabajo.

CAPÍTULO 3:

COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL: PERCEPCIÓN Y ACCIÓN

Complejidad organizacional: percepción y acción

El individuo crea la complejidad organizacional por las diversas características que lo hacen distinto a otro de su misma especie, esta complejidad en nuestro objeto de estudio se verá reflejada en la forma en que se desarrolla la comunicación informal en FIA a través de las representaciones, aquí exploraremos la realidad organizacional de nuestro objeto de estudio, como es que sus miembros perciben a la organización, lo cual se explorará a través de una técnica cualitativa, la cual nos permitirá profundizar en lo que quieren y desean sus miembros.

Esto a través de un grupo de discusión, que mediante una matriz de tópicos, confrontados al discurso de cada actor, nos dará indicios de la realidad que estos viven en su trabajo diario.

Señalaremos la forma en que la comunicación ayuda a reconocer esta realidad, es decir, en el capítulo anterior conocimos la manera formal en que se comunican los actores de FIA, ahora mediante las representaciones señalaremos la subjetividad que también es reconocida por la comunicación, y como es que ésta propicia otro tipo de interactividad entre los actores de la organización.

Además empezaremos a indagar sobre las posibilidades de mediación de la comunicación, y como ésta promueve el acuerdo para lograr objetivos afines, que involucren los logros de la empresa y el desarrollo de sus miembros.

3. La Realidad Organizacional

El presente trabajo tiene el propósito de conocer las representaciones para poder entender como estas se relacionan con la comunicación, lo cual se presentará a través de una metodología cualitativa.

En el capítulo anterior se revisó la comunicación formal dentro de Fuerza Informativa Azteca (FIA) en la que, a través de un instrumento estadístico denominado medidas de discrepancia se señalaron problemas de comunicación dentro de un equipo de trabajo, el cual puede ser un indicador de la problemática del resto de los miembros de esta organización, ese ejercicio nos da pie a explorar de manera más profunda como es que los miembros de FIA perciben la realidad que viven a diario dentro de su área de trabajo.

Para esto habrá que empezar por señalar que estos problemas de comunicación se dan básicamente cuando el flujo de información de los mandos medios hacia la base de la estructura en muchas ocasiones se pierde o distorsiona, mientras se transmite y llega a los involucrados, es decir, si en las juntas de formación se pide por parte del director de noticias o el director editorial, el tratamiento de algún acontecimiento o se genera una información que compete a toda el área de noticias, y ésta no se transmite al resto del equipo de trabajo, es ahí donde se genera la falta de información o distorsión de la misma, e incluso si dentro de una de las secciones no se da la información oportuna y correcta al reportero, sobre la línea en que deberá presentar su nota, el trabajo solicitado no tendrá los elementos de calidad e información que el cliente espera.

El trabajo en noticias implica una especie de red, por lo que una información a destiempo o errónea, puede generar una reacción en cadena o simplemente, entre cada grupo de trabajo si la información no es atendida o tomada en cuenta, genera errores, y puede ser motivo de alguna llamada de atención o alguna sanción.

La carga de trabajo del día a día, obliga a que éste se realice prácticamente de manera automática, poco se cuestionan los por qué, y si bien, hay procesos muy puntuales para desarrollar ese trabajo, y la estructura de los noticiarios también ya está muy definida, esta misma dinámica no permite que la gente conozca los objetivos.

De ahí la falta de compromiso de sus integrantes, debido a que, aunque se han introducido metodologías organizacionales encaminadas a considerar las necesidades de los individuos, estas no han permeado aún entre sus integrantes, pues no se ha logrado considerar las principales necesidades de los trabajadores, debido a que estas metodologías ven más por las mejoras en la empresa, y aunque en el papel señalan que el elemento humano es primordial, en términos generales no se señalan los beneficios para las personas, en caso de que estos existan.

Ante esta problemática habrá que señalar que la complejidad de la organización está fundada en la diversidad de sus miembros que con su contexto personal, y su experiencia de vida profesional, se integran a la organización con expectativas

muy específicas encaminadas a obtener beneficios de ésta. Luhmann define a esa diversidad de personalidades como sistemas psíquicos, es decir, cada persona tiene un bagaje que lo hace único “entablan relación una con la otra; cada una determina su propia conducta por medio de operaciones autorreferenciales complejas dentro de sus propios límites”¹, y que al relacionarse con otros conforman un “sistema social”, es decir cada miembro de la organización al llegar a ésta se inserta en un nuevo grupo, en el que de manera formal o informal se relacionará con el resto de las personas y en el cual será reconocido, así por ejemplo, señalamos en el capítulo anterior que los actores de FIA están aglutinados dentro de las áreas de producción, información y administración, grupos dentro de los cuales se les puede clasificar, y también dentro de la mismas secciones o en la producción de cada noticiario, así “en esta relación social elemental, tanto como en un sistema social de gran escala, la cultura provee los estándares (orientación valorada) que se aplican a los procesos estándar. Sin cultura, ni las personalidades humanas ni el sistema social humano serían posible”², entendiendo la cultura como la relación entre los diferentes miembros.

Al respecto, debemos señalar que este sistema social es un sistema de comunicación donde hay roles, un sistema permanente de persuasión que tiene como objetivo que se asuman esos roles, la lógica de estos sistemas es la sobrevivencia, es decir, la organización vela por su beneficio no por el de sus

¹ Luckmann, Niklas, (1992), “**Los sistemas sociales, apuntes para una teoría general**” Alianza/ UIA, Madrid, p.125

² Ibidem p.138

miembros, no observa las necesidades de los mismos para que estos cumplan a la par sus objetivos profesionales, con las necesidades que tiene la empresa, esto es, que cumplan objetivos comunes o por lo menos, complementen las necesidades de ambos.

3.1 La comunicación como constructora de la realidad

Por ello, la comunicación es una herramienta fundamental para evitar llegar a un mal entendido con el otro, es decir todos los seres humanos tienen una estrategia dentro de la organización, pero ésta no siempre es compatible con la empresa.

De esta forma, cada actor percibe la realidad organizacional de una manera diferente, así, la realidad que se vive en el día a día dentro del área de noticias es percibida de manera distinta por quien tiene que salir a campo para realizar una cobertura especial o cubrir una nota, como para quien desde un escritorio debe dar seguimiento a la información que generan los reporteros, o por quien en una sala de edición debe enfrentarse a que el material con el que vestirá con imágenes una nota informativa, llegue en tiempo y con calidad, para realizar la parte del trabajo que le corresponde.

Así podemos señalar que la realidad es lo que acordamos colectivamente, pues la comunicación es un acuerdo colectivo, sin embargo, en todo proceso de conocimiento participa inevitablemente la subjetividad, lo que significa que es

imposible conocer fuera de mi propia existencia. El nuevo paradigma filosófico señala que la realidad no es lo que yo quiero que sea, sino lo que construimos en colectivo, es decir, la comunicación es la gran constructora de realidades y como miembro de una organización también soy un producto de esos acuerdos, estos son fundamentales, son la base de la realidad, operan en un mundo simbólico, y yo puedo estar o no de acuerdo con eso, esto es, con lo que la organización plantea.

Cabe señalar, que la comunicación en este caso, permite administrar el mal entendido, esto es que ante la gran cantidad y diversidad de actores que forman Fuerza Informativa Azteca, si bien la comunicación no puede evitar que el mal entendido se presente, si permite reducirlo, sobre todo cuando hay tantos aspectos que observar al realizar una nota informativa, pues no se debe perder de vista la línea editorial de la empresa al emitir la información; y al producir un noticiario, los aspectos técnicos, y las imágenes que se presenten deben ser cuidadas y evitar que éstas puedan resultar ofensivas para el público al que van dirigidas. De esta forma, la comunicación nos ayuda a poner en claro como debemos presentar la información, que en el caso de la televisión se complementa con el texto y la imagen. Y en este entender todos, la comunicación es básica para evitar el quiebre de la comunicación en el grupo, sobre todo cuando el trabajo de cada unos de los actores que intervienen en la producción de noticias, es tan específico, pues cada paso es complemento indispensable para el producto final.

3.2 ¿Cómo vemos la organización?: las representaciones

Aunque compartimos un espacio de trabajo por varias horas, y trabajamos en común para una organización llamada Fuerza Informativa Azteca, de acuerdo a nuestras actividades y jerarquía, percibimos a la organización de manera distinta, pues también venimos con nuestro cargamento personal de vivencias y sueños, los cuales regularmente la empresa no toma en cuenta, pues en la inercia misma del trabajo no siempre se da el tiempo para la reflexión, la premisa del trabajo en noticias es que éste salga, de ser posible, antes de los tiempos fatales que marca la salida al aire de cada espacio informativo.

Esta realidad a la que nos enfrentamos a diario dentro de FIA tiene para cada uno de sus miembros un significado, es decir, cada individuo la representa de manera diferente a pesar de que percibimos y escuchamos la misma información, es aquí donde se da la interacción entre los actores.

Al hablar de representaciones debemos definir éstas, al respecto Mario Revilla señala que son “modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece”³, es decir, hemos señalado como desde hace 2 o 3 años Tv Azteca y FIA han implementado metodologías organizacionales encaminadas a mejorar en la empresa, en la que señala que el elemento humano es fundamental para que ésta realice sus objetivos, sin embargo, en los hechos estas mejorar y objetivos planteados a

³ Revilla Basurto, Mario, (2001), **Teoría de la representación, tesis de maestría**, CADEC, p. 10

mediano y largo plazo no se han cumplido, o se han cumplido a medias, pues no todas las propuestas se han llevado a cabo, y sobre todo, no se han hecho patentes los beneficios para el personal.

Ante este panorama podemos destacar que si bien se ha señalado que la comunicación entre jefes y subordinados intenta ser horizontal, aún faltan mecanismos para que en la práctica, los miembros de menor jerarquía puedan ver de manera más cercana que sus necesidades pueden ser atendidas, y puedan operar de manera más eficiente dentro de la organización, como se dice comúnmente, que se pongan la camiseta, pues el tiempo que requiere la producción de los noticiarios en todas sus áreas, no se ve recompensada con elementos que motiven a que sus miembros den un plus en el trabajo, pues finalmente, se sigue exigiendo por parte de la organización mucho tiempo a sus empleados, por ejemplo en coberturas especiales, sin que para ellos haya un mínimo de reconocimiento o motivación para su actividad.

Los estudiosos de las representaciones como Ian Jarvie “señalan que el individuo se mueve en tres mapas mentales en los que representa el mundo: el mundo subjetivo, el mundo social y el mundo físico, estas son las capacidades del individuo por transformar ese mundo, y el hombre actúa en estos tres mundos de manera simultánea”⁴.

⁴ Ávila, Xavier, (2010, Junio), “**Teorías de las representaciones**”, Trabajo presentado en el Seminario taller extracurricular; Naucalpan, EDOMEX.

Bajo esta premisa, la sociología comprensiva busca señalar el significado de la acción, las acciones comunicativas no garantizan el logro del objetivo porque dependen de la voluntad del otro, esto significa que si bien existen normas a seguir dentro de la organización, estas pueden ser atendidas o no por sus miembros, cuando se imponen políticas que sólo benefician a la empresa, pero no a sus miembros, por ejemplo, algo tan básico como el uso de herramientas como internet o el teléfono, son limitados, y si bien, hay que atender el buen uso de los recursos, en este caso no se observan los requerimientos de cada puesto, y este racionamiento se hace a todas las áreas de forma indiscriminada, sin que para ello se consideren las actividades específicas de algunos miembros, es decir, si debe haber un control, siempre y cuando se consideren las necesidades de la actividad a realizar, y que cuando se solicite por parte de alguno de los miembros algún beneficio especial por parte de la empresa, de alguno de estos recursos, también haya apoyo por parte de la organización.

3.3 La medición del discurso: la técnica cualitativa

Ya hemos señalado que cada ser humano representa su realidad de forma distinta, de acuerdo al bagaje que tiene como experiencia y que al llegar a formar parte de un grupo, no puede desprenderse de esa carga, es así como el análisis de la realidad social no sólo se basa en acciones y acontecimientos sino también en los discursos.

Las ciencias exactas han procurado medir todo aquello que es tangible, para explicar de manera exacta y objetiva la realidad, pero han dejado de lado que también existe algo que se llama subjetividad, la cual nos indica todas aquellas diferencias que hacen a los individuos únicos.

Para poder analizar las representaciones de los miembros de FIA, utilizaremos una técnica cualitativa que nos permita conocer lo que los discursos entrañan, es decir “la existencia de las significaciones culturales de la significación simbólica, estructura por un sistema de signos intersubjetivo o lenguaje, y atravesada por el sentido subjetivo (conciente o no conciente) del actor hablante”⁵.

Así pasaremos de la medición cuantitativa al discurso cualitativo, es decir, la técnica de clima organizacional nos permitió conocer en datos y con números lo que los miembros necesitan, en este capítulo nos enfocaremos a conocer y reconocer aquello que los actores de la organización requieren, o que es lo que dentro de la organización les afecta para el desarrollo pleno de su actividad, e incluso, aquello que haga a la empresa ganar su voluntad, en beneficio de ambas partes.

Las técnicas cualitativas se definen como aquellas que “se orientan (de modo intencionalmente específico) a captar de (forma concreta y comprensiva), analizar

⁵ Ortí, Alfonso, (1993), “La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirectiva y la discusión de grupo” p. 172

e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y las representaciones de los sujetos investigados”⁶.

La técnica a utilizar para este análisis de representaciones será el grupo de discusión, ya que esta nos permitirá “profundizar en los datos sobre algún tema o problema”⁷, para llevarla a cabo se deben observar algunos procedimientos: primero se realiza la selección de los miembros que participarán en el grupo, la selección de los mismos estará determinada por la heterogeneidad, así, mientras más diverso sea el grupo la información que se vierta será más diversa, es decir, más rica.

Dicho grupo deberá ser dirigido por un moderador, quien guiará la discusión sin formar parte de la misma, él detonará la discusión provocando la participación del grupo, la desbloquea si es que llega a haber silencio, reformula e interpreta, es decir va recogiendo lo esencial del discurso, es deseable que el moderador no forme parte del grupo para no crear algún tipo de prejuicio.

Para realizar esta dinámica es recomendable que dicho grupo esté conformado por un mínimo de 5 miembros y máximo de 10, quienes preferiblemente no deben conocerse, para no inhibir una expresión fluida, además debe considerar también el factor tiempo, es recomendable que el diálogo del grupo de discusión sea de

⁶ Ortí, Alfonso, (1993), “La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirectiva y la discusión de grupo” p. 195

⁷ Pérez Gómez, Jorge. **Grupo de discusión: precisiones técnicas**, documento electrónico presentado en el Seminario Comunicación Organización y Cultura, FES Acatlán, Naucalpan, Edomex, Marzo 2010. p 49

entre una hora u hora y media a más tardar, señalarlo al grupo esta limitante, para que cuando esté por cerrarse la discusión señalen información relevante y concluyente.

Esta dinámica debe llevarse a cabo preferentemente fuera del área de trabajo de los miembros que participen en ella, en un espacio físico neutro, el cual debe contar con las condiciones mínimas de confort para que se pueda dar el diálogo y evitar agentes externos, además, no debe indicarse a ninguno de los actores el tema a tratar para no crear prejuicios y la discusión se dé de forma más natural. También se debe grabar el audio y video del grupo para poder checar las reacciones de los participantes, lo cual no dará también alguna información sobre sus percepciones.

3.4 El desarrollo del grupo de discusión en FIA

Para llevar a cabo el grupo de discusión en FIA, se consideró un grupo de 8 miembros, tomando como punto de partida que la mitad de ellos fueran personas con más de 5 años en la empresa, y la otra mitad tuvieran menos de 5 años laborando en la organización, con la finalidad de contrastar los puntos de vista de quienes tienen más experiencia con la gente de reciente ingreso.

Hubo buena disposición por parte de los miembros a colaborar en la dinámica, sin embargo, el día en que ésta se llevó a cabo, algunas personas desertaron, por presentarse eventualidades personales, o profesionales, a pesar de que habían aceptado participar y confirmado su asistencia, así al final sólo se contó con la participación de 6 personas, cuatro de ellas cumplieron el requisito de tener más

de 5 años en la empresa, mientras que los otros dos tienen menos de este tiempo en la organización, aunque también debido a requerimientos del trabajo, pues como los horarios de las personas fueron invitadas son diversos, no se pudo contar con miembro de las diferentes áreas (producción, información y administrativo) por lo que el grupo fue mayoritariamente del área de información.

La finalidad del grupo de discusión es “captar e interpretar al mismo tiempo una vivencia colectiva y observar experimentalmente los comportamientos y la producción”⁸, de esta forma, al realizar el grupo de discusión se obtendrán datos sobre nuestro objeto de estudio: FIA.

Debido a cuestiones básicamente de trabajo, el grupo de discusión no pudo llevarse a cabo fuera de las instalaciones, por lo que se buscó un espacio cerrado para poder llevar a cabo la dinámica, dentro de la misma área de noticias, para no alejar a los miembros de sus actividades laborales.

Como moderador se pidió el apoyo de uno de los integrantes del Seminario Taller Extracurricular, quien conociendo la técnica ayudó a la realización de la misma, aunque debido a las restricciones de la empresa, sólo fue posible conseguir el audio del grupo y no fue posible que se videograbara.

Como tópico inicial se planteó la opinión que tienen los miembros de la empresa, para después explorar la comunicación entre jefes y subordinados, la permanencia de los miembros en la empresa, la motivación, el logro de objetivos y el tiempo

⁸ Ortí, Alfonso, (1993), “La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirectiva y la discusión de grupo” p. 198

que demanda la empresa a sus empleados.

Para realizar la interpretación de los resultados obtenidos, se realizó la transcripción del grupo de discusión, en el siguiente apartado se irán clasificando los tópicos que se enunciaron anteriormente, como guía para la dinámica, sin embargo, sobre la marcha surgieron algunos otros que el grupo planteó y que enriquecieron la discusión.

En una segunda lectura del diálogo producido en el grupo se procedió a realizar la tabla con las lexías, estas son citas textuales que nos permitirán conocer lo que cada uno de los actores que participaron en la dinámica señalaron, a continuación se presentan los resultados.

3.5 Los resultados del grupo de discusión

Para comenzar con el análisis del discurso obtenido en el diálogo entre los integrantes de FIA, a continuación se presenta el cuadro con las frases que se consideraron más significativas, respecto a cada uno de los tópicos que se señalaron, con el fin de conocer las representaciones de cada uno de los actores sobre estos rubros.

En este cuadro se indica del lado izquierdo a los actores que participaron en el grupo de discusión, y en la parte superior los tópicos planteados durante la aplicación de la dinámica. Al cruzar ambos vértices se puede observar las representaciones que señalaron uno a uno sobre cada tema cada, los integrantes del grupo de discusión.

ACTORES	OPINIÓN SOBRE LA EMPRESA	ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES	COMUNICACIÓN CON LOS JEFES	MOTIVACIÓN
Coordinador de invitados (Actor 1)	lo más importante es estar a gusto con tu trabajo, independientemente de la empresa en la que esté en lo personal, para mi puede ser la empresa A,B o C pero lo que yo hago es lo que me gusta	en un momento de la nota más relevante la nota del día se involucran todos los que integran FIA todo mundo en algún momento terminamos siendo hormigas sin ojos, por que nos mandan a cubrir una cosa a 50		la motivación no es una constante... no es una parte que a los jefes, que en algún momento estuvieron de este lado, se acuerden
Asistente de mesa (Actor 2)	para mí sigue siendo un reto yo todavía no logro lo que quiero, me gusta estar aquí disfruto mi trabajo pero aún sigue siendo un reto para mí...	a mi nunca nadie me asignó cosas como tal... y si hay cosas que están establecidas, pero muchas veces haces cosas que nadie te dijo que ibas a hacer		a mi si me motivan de vez en cuando
Asistente de información (Actor 3)	la veo como una gran oportunidad y una gran escuela, con todas las cosas buenas y malas que tiene toda buena empresa de estas grandes dimensiones	tienes una base de cuales son tus actividades pero finalmente a la hora de ejecutar va a haber otras cosas que surgen en el camino y que sabes que tienes que apoyar a tus demás compañeros	si existe esa apertura para que puedas hacer todas las propuestas que quieras	hay jefes que si te agradecen y si te dicen bien, hay otros que obviamente jamás en la vida, te encuentras de todo

ACTORES	OPINIÓN SOBRE LA EMPRESA	ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES	COMUNICACIÓN CON LOS JEFES	MOTIVACIÓN
Redactora (Actor 4)	para mí Tv Azteca es un logro, la televisión es lo que más me gusta... a mí me llena de mucha satisfacción y sobre todo también a nivel personal lo que hago lo disfruto mucho...	cuando hay cosas especiales, ya quisiera preguntas nos va a tocar o no eso, que nos va a tocar a nosotros	creo en general en todas las áreas el ambiente es muy propositivo, mientras más hables, más digas, más hagas, mejor avanzas	
Redactor (Actor 5)	para mí fue un reto personal entrar a trabajar en televisión, digo me encanta lo que hago pero se me hace una gran escuela, pero con muchos bemoles, pero disfruto mucho estar aquí	conoces el fin y el objetivo pero no existe un ABC de lo que tienes que hacer, entonces lo tienes que resolver y hacerlo	me siento igual con toda la libertad de llegar con mi jefe, sin broncas, puedes hablar, puedes decir, puedes opinar, puedes proponer, no hay problema	
1Reportero (Actor 6)				que te motiven la gente que está aquí está cansada está desmotivada no tiene ganas está saturada

ACTORES	LOGROS PROFESIONALES	TIEMPO QUE DEMANDA EL TRABAJO	PERMANENCIA EN LA EMPRESA	RECURSOS HUMANOS
Coordinador de invitados (Actor 1)	yo de satisfacción personal no vivo	cada quien tiene diferentes intereses		no conocen como se trabaja en noticias, no conocen el proceso de trabajo de noticias no saben cual es la carga, y cuales son los momentos álgidos y calidad que tiene que tener la gente que trabaja bajo presión
Asistente de mesa (Actor 2)			es como la esperanza de que vas a concretar algo	no hay plan de carrera
Asistente de información (Actor 3)	es tenacidad y terquedad... es satisfacción personal, profesional	depende mucho de ti depende de cómo te organices a que le des tus prioridades	somos empleados que tenemos que seguir ciertas reglas del juego y que ganamos unas cosas y perdemos otras o no podemos hacer todo lo que nos gustaría	necesitamos darle el tiempo a la gente que ya está o que venga y capacitarlas
Redactora (Actor 4)	definitivo es muchísimo amor al arte			se da la apertura a talentos nuevos que se desperdician pues por lo mismo por que no se saben valorar
Redactor (Actor 5)	tu premio ver que las cosas salen bien al aire	cada quien aprende a organizarse		
Reportero (Actor 6)	luchar contra la corriente... es constancia, esfuerzo y dedicación aquí, para salir adelante	pides permiso también a veces y cosas así		

El grupo de discusión comenzó con el tópico de lo que representa para los actores la empresa: Tv Azteca, se decidió partir de esta premisa, pues se consideró en primera instancia que de alguna manera sería el indicador que comenzaría por señalar la importancia o apego que tienen los actores a la organización, procurando indagar en la permanencia de sus miembros, además, con ello entrar en materia y procurar crear un ambiente grato para los participantes.

Al respecto de este primer tópico los actores señalaron que la importancia o significación de la empresa para ellos radica básicamente en que en ésta pueden realizar el trabajo que les gusta, sin embargo, reconocen que llegar a ella representó de alguna manera un reto por lo que consideran han dado un paso importante en su carrera profesional, además, señalan que llegar a una empresa con ésta también es para ellos una escuela, un lugar en el que afianzan sus conocimientos sobre la forma de hacer noticias, pues si bien es importante tener conocimientos básicos sobre la forma de redactar o producir un noticiario, el estar en un medio de comunicación permite poner en práctica estos conocimientos, y les da experiencia.

El actor 1 señaló sobre este tópico: “lo más importante es estar a gusto con tu trabajo, independientemente de la empresa en la que esté en lo personal, para mí puede ser la empresa a, b ó c, pero lo que yo hago es lo que me gusta”; por su parte el actor 2 indicó: “para mí sigue siendo un reto yo todavía no logro lo que quiero, me gusta estar aquí disfruto mi trabajo pero aún sigue siendo un reto para

mi”; en tanto, el actor 3 mencionó: “la veo como una gran oportunidad y una gran escuela, con todas las cosas buenas y malas que tiene toda buena empresa de estas grandes dimensiones”; el actor 4 señaló: “para mí Tv Azteca es un logro, la televisión es lo que más me gusta... a mí me llena de mucha satisfacción y sobre todo también a nivel personal lo que hago lo disfruto mucho”; el actor 5 destacó: “para mí fue un reto personal entrar a trabajar en televisión, me encanta lo que hago se me hace una gran escuela, pero con muchos bemoles, pero disfruto mucho estar aquí”.

Cabe destacar que el actor 2, que es una persona de reciente ingreso en la empresa, hace énfasis en que su proceso de aprendizaje continúa, por lo que sigue representando un reto su permanencia en la misma, aunque también es importante señalar que para el resto de los participantes, que pertenecen desde hace varios años a la empresa, también tienen interés por seguir conociendo más de su área y de la empresa.

Respecto a la comunicación que existe entre los jefes y los subordinados, señalaron que tienen la confianza suficiente de hablar con ellos para hacer propuestas que mejoren o enriquezcan su trabajo.

Al respecto el actor 3 señaló: “si existe esa apertura para que puedas hacer todas las propuestas que quieras”; por su parte el actor 4 dijo: “creo en general en todas las áreas el ambiente es muy propositivo, mientras más hables, más digas, más hagas, mejor avanzas”; en tanto el actor 5 comentó: “me siento igual con toda la

libertad de llegar con mi jefe, sin broncas, puedes hablar, puedes decir, puedes opinar, puedes proponer, no hay problema”.

En la práctica se ha podido observar que esta apertura para hablar con los jefes directos existe, que es posible hacer propuestas para mejorar el trabajo del equipo de producción al que se pertenece, y que estas propuestas es posible que tengan eco si no involucran el hacer uso de recursos materiales, e incluso de un mayor número de personal, más allá de aquellos con los que se cuenta, pues también estos jefes ven limitado su campo de acción, aunque esto representa una limitante para realizar un trabajo con mayor calidad.

En cuanto al tema de la motivación los participantes en el grupo de discusión coincidieron en que este es un punto en el que la organización no ha puesto suficiente atención y que para ellos es importante, pues si bien realizan su trabajo por que les satisface, el reconocimiento del mismo agrega un valor mayor a su actividad, y más que eso, puede ser un indicador que les señale que su trabajo es importante para la conformación de producto final que se ve al aire.

Respecto a este tópico el actor 1 señaló: “la motivación no es una constante... no es una parte que a los jefes, que en algún momento estuvieron de este lado, se acuerden”; por su parte el actor 2 dijo “a mi si me motivan de vez en cuando”; el actor 3 destacó: “hay jefes que si te agradecen y si te dicen bien, hay otros que obviamente jamás en la vida, te encuentras de todo”; mientras el actor 6 comentó “la gente que está aquí está cansada está desmotivada no tiene ganas está

saturada”.

Cabe destacar que el trabajo en noticias, por su inmediatez, obliga en muchos momentos a las personas involucradas a actuar casi por inercia, es parte del aprendizaje en que se ve involucrada cada persona que llega a ésta área, hay poco tiempo para explicar el detalle de las situaciones a las que se debe enfrentar día a día, por lo que es en la práctica que van señalando algunos aspecto para desarrollar el trabajo diario, aunque esto no debería ser así. Por ejemplo, el cambio de la línea editorial, que a veces es distinto de un día para otro, o a veces en cuestión de horas o minutos, puede provocar que se den malos entendidos, lo que provoca errores, y estos (los errores) si son señalados inmediatamente, pero no así aquella acción que permita evitar equivocaciones, lo cual en la mayoría de las ocasiones no se reconoce.

En cuanto a los logros en el trabajo, las reacciones fueron especialmente diversas, y en buena medida refleja las aspiraciones o sueños de cada uno de los actores participantes en el grupo de discusión, situación que también puede ser un indicador de su permanencia en la empresa, y por otra parte refleja que la formación profesional que tienen, también traza el camino que quieren explorar en la organización.

Al respecto de los logros profesionales los actores señalaron lo siguiente: actor 1 “yo de satisfacción personal no vivo”; el actor 3 señaló “es tenacidad y terquedad... es satisfacción personal, profesional”; en su oportunidad el actor 4

destacó “definitivo es muchísimo amor al arte”; en tanto el actor 5 dijo “tu premio ver que las cosas salen bien al aire”; y el actor 6 señaló “luchar contra la corriente... es constancia, esfuerzo y dedicación aquí para salir adelante”.

En este punto se puede destacar el interés de los actores que aspiran a realizarse profesionalmente; excepto el actor 1 que tiene una formación en la carrera de administración de empresas, y que enfatiza su satisfacción en los logros económicos; el resto de los actores son comunicólogos y señalan como su meta principal, el desarrollar un trabajo con el que se sientan satisfechos, pero también enfatizan la importancia de su actividad, esto es que en la cadena que sigue la nota para salir al aire, el trabajo de cada uno es imprescindible. Al indicar que su permanencia es más por amor a lo que hacen, el haber logrado llegar al medio y permanecer en el, buscando llegar a la posición que consideran es su ideal, destacaron que su trabajo es un reto de todos los días, y llegar a esa posición no es fácil, pues la rotación de personal en ésta área es mínima, y a pesar de que la mayoría considera que está preparado para dar el siguiente paso, la organización no ha diseñado los mecanismos para realizar estos movimientos, no promueve a su personal, y desconoce su inquietud por mejorar su posición en la empresa, así, quien se desempeña en el área de redacción busca dar el salto para salir a campo y desarrollarse como reportero, y los asistentes, a obtener una oportunidad en producción o redacción.

Si bien el satisfactor económico está ligado con el cumplimiento de una actividad

laboral, no se debe dejar de lado que los miembros de la organización buscan además destacar en su trabajo, realizando las actividades con las cuales se sientan satisfechos y realizados profesionalmente, y en este sentido es importante que la empresa vea por promover este crecimiento en su miembros, y fortalecer con ello el área de recursos humanos en el área de noticias.

Respecto al tópico del tiempo que demanda la empresa a sus empleados, estos asumen que el trabajo en noticias es susceptible de enfrentar contingencias, y aunque las producciones de cada noticiario tiene que cumplir con horarios tanto de sus miembros como con sus transmisiones, en ese principio de hacer más con menos, se deben cubrir guardias durante los fines de semana, y en coberturas especiales, incluso asistir en días de descanso, sólo como un ejemplo del costo que en tiempo deben pagar los empleados.

En este tópico el actor 1 señaló: “cada quien tiene diferentes intereses”, el actor 3 dijo “depende mucho de ti depende de cómo te organices a que le des tus prioridades”; el actor 4 indicó “cada quien aprende a organizarse”; y el actor 6 “pides permiso también a veces y cosas así”.

Los actores señalaron durante el grupo de discusión, que asumen el tiempo que demanda el trabajo en el área de noticias, para ello tienen que organizar sus prioridades, saber combinar su tiempo fuera de la empresa con sus actividades personales, para cubrir los diferente roles que desempeñan en todos los ámbitos de su vida, y no descuidar así su vida personal, la cual es parte y complementa su

desarrollo profesional, así por ejemplo, quienes trabajan los fines de semana deben saber hasta donde les es posible hacer a un lado sus afectos fuera del trabajo, para no descuidar su actividad laboral.

Al hablar de la permanencia en la empresa, los actores de FIA señalaron que el ingresar a la empresa implica seguir reglas, donde aunque en muchos momentos no se esté de acuerdo con las decisiones que se toman, estas se deben asumir para poder formar parte de ella, y reconocieron que todas las empresas cualquiera que sea su giro, tendrán cosas con las que no estén del todo de acuerdo pero lo asumen como parte del compromiso con su trabajo.

En cuanto a éste tópico el actor 2 dijo “es como la esperanza de que vas a concretar algo”; mientras el actor 3 respondió: “somos empleados que tenemos que seguir ciertas reglas del juego y que ganamos unas cosas y perdemos otras o no podemos hacer todo lo que nos gustaría”.

Cuando se llega a laborar a una empresa existen reglamentos y normas, algunas están explícitas y otras implícitas en el giro de la misma, ese es el caso de un área de noticias, así, como todo medio de comunicación tiene una línea editorial que guía la información que se presenta al aire. Tv Azteca al pertenecer a un consorcio de empresas, tiene intereses de tipo político y económico, que también determinará la forma en que se presenta la información. En este mismo sentido, adecuarse a esas reglas significa que se están aceptando, aunque por otra parte, esto no quiere decir que de manera inmediata se asuman como la mejor forma de

operar, así, cada individuo en esa subjetividad de la que ya hablamos, se apega a formar parte del grupo, sin olvidar sus principios y valores que determinan su personalidad, y en consecuencia determinarán su forma de actuar al interior de la organización.

Los tópicos planteados anteriormente formaron parte de la guía para conducir el diálogo entre los miembros de FIA, pero hubo otros dos que resultaron destacados, y que a continuación se presentan, estos fueron: la asignación de actividades y los recursos humanos.

En cuanto a la forma en que se asigna el trabajo en Fuerza Informativa Azteca, señalaron que aunque hay actividades específicas en cada puesto, el trabajo obliga a realizar otras que ni siquiera estaban contemplada, sobre todo cuando existen contingencias, pero que incluso se asumen como parte del trabajo en equipo que requiere la televisión. Así por ejemplo, procurando hacer que la información se presente de manera oportuna y adecuada, se realizan actividades que no han sido asignadas de manera expresa, pero ante las eventualidades, se asumen procurando hacer que el producto al aire sea impecable.

Sobre la asignación de actividades el actor 1 destacó: “en un momento de la nota más relevante la nota del día se involucran todos los que integran FIA todo mundo en algún momento terminamos siendo hormigas sin ojos, por que nos mandan a cubrir una cosa a 50”; el actor 2: “a mi nunca nadie me asignó cosas como tal... y sí hay cosas que están establecidas, pero muchas veces haces cosas que nadie

te dijo que ibas a hacer”; el actor 3 apuntó “tienes una base de cuales son tus actividades pero finalmente a la hora de ejecutar va a haber otras cosas que surgen en el camino y que sabes que tienes que apoyar a tus demás compañeros; en tanto, el actor 4 afirmó “cuando hay cosas especiales, ya niquera preguntas nos va a tocar o no eso, dices que nos va a tocar a nosotros; y el actor 5 dijo: “conoces el fin y el objetivo pero no existe un ABC de lo que tienes que hacer, entonces lo tienes que resolver y hacerlo”.

Esta forma de asignación de actividades tiene efectivamente una doble lectura, es decir, se tienen actividades asignadas que se realizan, pero en muchos momentos se deben asumir otras que no son parte de las responsabilidades del individuo, y que se asumen en el afán de realizar un trabajo de calidad, en tiempo y forma.

Por otra parte, se asumen que la contingencia es parte del trabajo de noticias, y que si bien hay planeación para la conformación de los diferentes espacios noticiosos, en las eventualidades todos los actores de la producción, e incluso de todo el departamento, apoya la labor de quien está al aire, colaborando desde su posición (reportero, redactor, productor o jefe de información) para sacar adelante la nota. Aunque por supuesto, en este hacer todos de todo, se puede caer en el error de asumir, de duplicar las funciones, y que nadie se haga responsables por el trabajo final, sobre todo si se comente errores, o se dan malos entendidos.

En cuanto al desarrollo y captación de los recursos humanos, los participantes del grupo señalaron que la gente encargada del reclutamiento para el departamento

de noticias, desconoce la forma en que aquí se trabaja, por lo cual la selección en muchas ocasiones llega a ser errónea, y destacaron que faltan los mecanismos para apoyar el desarrollo de los miembros de la organización, y poder escalar las diferentes posiciones y actividades que área de noticias requiere.

En este tópico señalaron: actor 1: “no conocen como se trabaja en noticias, no conocen el proceso de trabajo de noticias no saben cual es la carga, y cuales son los momento álgidos y calidad que tiene que tener la gente que trabaja bajo presión”; el actor 2: “no hay plan de carrera”; además el actor 3 destacó: “necesitamos darle el tiempo a la gente que ya está o que venga y capacitarlas”; y el actor 4: “se da la apertura a talentos nuevos que se desperdician, por lo mismo, por que no se saben valorar

El trabajo en noticias en muchas ocasiones continúa fuera del área de trabajo, la información cambia a diario y minuto a minuto, por lo que requiere que sus miembros estén totalmente familiarizados con los acontecimientos de los cuales darán cuenta en los diferentes espacios informativos, lo que significa seguir la noticia aún cuando no se está laborando. Por otra parte, el trabajo en noticias también requiere que se asuma que éste se desarrolla con altas probabilidades de enfrentar contingencias, y el trabajo bajo presión es una de las características del mismo, además, el tiempo que algunos de los espacios informativos requieren, implica trabajar en horas poco comunes, como es el caso del noticiario matutino, que se realiza prácticamente durante todo el día y su jornada más fuerte se da

durante la madrugada, así los miembros de este equipo deben asumir ese cambio de vida para poder trabajar en esos horarios.

Además, se reiteró que la organización no ha sabido crear una cantera de nuevos valores, y a los que ha formado, en muchos momentos no los ha sabido valorar, lo cual ha provocado que salgan, dejando vacantes algunas posiciones importantes, sobre todo en pantalla, pero también detrás de cámaras, posiciones en la que también hace falta capacitación y desarrollo.

3.6 Acción comunicativa: la mediación

Con los conceptos señalados en el grupo de discusión se puede observar como los miembros de la organización tienen mucho que decir respecto a las formas y procesos de trabajo a las que se enfrentan a diario para realizar su labor informativa, por lo que sería importante que la empresa observara los señalamientos de sus empleados, para procurar mejorar la calidad y eficiencia del trabajo.

Es aquí que se reitera la importancia de la comunicación y como es que ésta actúa mediando la actuación de ambas partes: la organización y sus miembros. Ante la diversidad de los actores, estos con sus diferentes percepciones, deben buscar el acuerdo con la empresa, para lograr objetivos comunes.

La comunicación es mediadora por que nos permite reconocer al otro con sus diferencias, el reto es ser exitosos, cambiando lógicas que sean alcanzables y que den resultados. Para que la organización exista debe equilibrar entre la conservación y la innovación.

Los individuos somos comunicación, en tanto, reconocidos como creadores de la misma, nuestra experiencia no es sólo conceptual, tiene que ser parte de la actuación, aprendemos y nos construimos actuando.

En este sentido la teoría de la acción comunicativa nos acerca a comprender de mejor manera como se da esta interrelación entre actores y organización, ésta se define como “el estudio de los sistemas de reglas y operaciones que se aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad para articularlos. Este es el tipo de procesos a los que describe el nombre mediación. Por mediaciones se definen todo aquellos procesos en los cuales se precisa acoplar planos de realidad distintos o aún contradictorios”⁹.

Habermans autor de esta teoría señala que si todo se ajustara a la teoría comunicativa no habría conflictos, por lo cual sostiene que a partir de este modelo se puede generar una ética de la comunicación, la cual tiene como principios: la igualdad (derechos y obligaciones comunicativas); la autenticidad (no debe haber engaño, cuando hay engaño no hay comunicación); la pertinencia (no se pueden

⁸ Revilla Basurto, Mario, (2001),” **Teoría de la representación, tesis de maestría**” CADED, p.42

cambiar las reglas sin tomar en cuenta al otro); y el acuerdo (hay comunicación si y sólo si se busca el acuerdo con el otro, es decir no hay imposición). Es decir habla de un diálogo de razón a razón, y esta ética permitiría ganar las voluntades de los miembros a favor de la organización y para que ellos obtuvieran los beneficios que buscan de la empresa.

El mediador es el menos libre de todos los miembros de la organización, su visión debe estar sujeta a diferentes criterios, la función del comunicador organizacional debe articular las posiciones para llegar a acuerdos, debe haber cabida para las posiciones de todos, para la sobrevivencia de la organización.

Así la mediación debe ir encaminada al ámbito interpersonal (sujetos); y la mediación social (entorno), es en éste que se encuentran los medios y la organización, pero se debe considerar que estos modelos no son eternos, se deben renovar para permitir el cambio que permita la permanencia.

Tomando en cuenta estos conceptos se propone crear un mecanismo que permita a los miembros de FIA hacer saber a líderes de los diferentes grupos que conforman la organización, de sus necesidades tanto laborales como personales, pues se debe tomar en cuenta y reconocer a los actores de la organización, procurando buscar el equilibrio entre la conservación y la innovación, pues al cambiar debe ir permeando sus objetivos en el otro, para procurar su cumplimiento y compromiso, sin olvidar los principios éticos de igualdad y autenticidad y pertinencia, pues los realmente auténticos buscarán otro igual que los signifique

para construir en colectivo su realidad.

Se debe regresar el principio de la recursividad, el diálogo debe darse entre iguales, de manera horizontal, sin olvidar las responsabilidades que a cada uno de los miembros le corresponde realizar.

CONSIDERACIONES

En el recorrido de este capítulo por la complejidad organizacional hemos podido reconocer que ésta se da básicamente por la diversidad de personalidades que conforman la organización, cada individuo lleva consigo la carga de su entorno personal y además debe integrar el que adquiere al llegar a la empresa.

Así con este cúmulo de información los actores adquieren representaciones distintas respecto a un mismo objeto: la organización.

Mediante la técnica cualitativa, logramos conocer a través de un grupo de discusión las representaciones que los actores tienen sobre la organización, al revisar su discurso se pudo observar que para este grupo el haber llegado a Tv Azteca es un logro profesional, pues alcanzaron su objetivo de desarrollarse en un trabajo que les permita demostrar sus capacidades como profesionales de la información, sin embargo, reconocen que tienen que ceder gran parte de tiempo a su trabajo, dejando en ocasiones de lado sus actividades personales, a pesar de ello, asumen esta situación al señalar que saben el trabajo que implica estar en un área de noticias, que está en operación las 24 horas, los 365 días del año.

Los conceptos vertidos en el grupo de discusión, señalan las deficiencias que tiene la organización en cuanto al reconocimiento de sus miembros, de sus inquietudes y necesidades, lo que habla de que la estrategia de la empresa no ha reconocido la diferencia de sus miembros, y por tanto, los implementaciones de metodologías encaminadas a la permanencia de la empresa no han señalado de manera clara la ganancia para sus miembros.

Por otra parte, reconocen las deficiencias en la selección de los recursos humanos en FIA, así como la falta de capacitación y desarrollo de las personas que tienen tiempo trabajando en la organización, así como de los recursos materiales que permitirían que su trabajo fuera más eficiente y oportuno, sobre todo en coberturas especiales y contingencias.

Aunque la organización reconoce en el discurso que su elemento más importante son las personas, en su paradoja los excluye, sólo los toma en cuenta para lo que le conviene, pero en otro sentido no considera las necesidades, la calidad de vida de sus miembros.

La gente es la vida de la organización y en esta falta de reconocimiento se les limita, sin darse cuenta que con ello se limita la vida misma de la organización, la finalidad y la diferencia son lo que enriquece a la empresa, y ésta no reconoce las diferencias de sus trabajadores, lo cual genera que los objetivos que presenta no sean compartidos.

Así, la propuesta de una ética comunicativa que promueva el acuerdo entre individuos y empresa, permitiría el reconocimiento de las necesidades de los miembros junto a las metas que desea alcanzar la empresa. La voluntad de comprometerse está en el grupo, por lo cual se propone valorar la posibilidad de crear entre los miembros de la organización una red que permita intercambiar inquietudes y necesidades, y crear un puente entre las diferentes instancias, que relacionadas a FIA, permitan el reconocimiento de sus miembros y mejoren su calidad de vida al interior de la organización y fuera de ella como reflejo de esta posibilidad de cambio que favorezca a ambas partes.

La organización no ha sabido observar la diversidad de sus miembros, hoy lo que menos funciona es imponer las cosas, la normatividad no funciona si no es aceptada por el otro, la organización limita la posibilidad de la realización personal, se trata de aprovechar a quienes ya pertenecen a la organización, salir adelante con los actores con los que se cuenta y apoyarlos para que realicen sus sueños en beneficio propio y de la organización.

CAPÍTULO 4:

LA CULTURA EN FIA: ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

La cultura en FIA: estrategia para mejorar la comunicación

El pensamiento complejo nos hace ver a la organización bajo diferentes perspectivas, debemos señalar que es lo que funciona en la organización que permita mejorar la comunicación, o en su defecto, señalar el quiebre que puede darse a nivel del receptor, el mensaje o la misma interacción entre actores, pero también en los procesos, los productos o servicios.

Los anteriores capítulos nos han dado la oportunidad de explorar la estructura y funcionamiento de Fuerza Informativa Azteca, como es que se lleva a cabo la comunicación formal e informal, la cual fue señalada a través de técnicas que dieron cuenta de los instrumentos que permiten la interacción de los miembros de la organización y sus representaciones al respecto de la misma.

Con los resultados obtenidos se puede contemplar un panorama general de cómo es que se da la comunicación al interior de FIA, lo cual nos da un parámetro de las acciones a tomar para mejorar este instrumento, la comunicación, como mediador entre los actores y la empresa.

Es aquí donde la labor del comunicador organizacional toma un papel fundamental, pues será en la figura de éste, que se puedan crear los mecanismos más apropiados para mejorar esta práctica, por ello, es deseable que además de conocer la misión y valores de la organización, este profesional cuente con la cualidades éticas que permita la mediación entre la organización y sus miembros.

Los instrumentos y consideraciones que se deben tomar en cuenta para esta mediación se señalarán a continuación, al conocer la cultura de la organización, y cómo es que ésta influye en los miembros, además de proponer un mecanismo que permita a la empresa conocer y valorar aquello que dé a sus miembros la oportunidad de desarrollarse en una organización que los acerque a un mejor nivel de vida, y permita a la organización contar con el compromiso laboral de hacer de ésta, una organización productiva y fuerte culturalmente.

4. ¿Qué es comunicación?

En los capítulos anteriores hemos revisado como es que se da la comunicación al interior de Fuerza Informativa Azteca, en el capítulo 2 señalamos la comunicación formal (la cual se da a través de las vías institucionales y la cual se midió en un estudio de clima), mientras el capítulo 3 dio pie a conocer la comunicación informal (a través del grupo de discusión señalamos las representaciones de los actores participantes respecto a la organización).

Para no perder de vista este concepto básico, por medio del cual se da la interacción en nuestro objeto de estudio, debemos señalar las diferentes definiciones que al respecto de este elemento se tienen, por ejemplo: para Manuel Martín Serrano, la comunicación es “la capacidad que tienen algunos seres vivos para interactuar por medio del intercambio de información aún separados espacio-

temporalmente”¹, bajo este principio, es que los actores que conforman FIA se comunican, pero debemos señalar como lo indica el mismo Martín Serrano, el hombre a diferencia de otras especies se ha valido de métodos tecnológicos para hacer más eficiente la emisión de sus mensajes, es decir, la comunicación tendrá como objetivo organizar el trabajo, ésta es una de las visiones más clásicas respecto a la comunicación.

Por su parte, Shannon y Weaver señalan que la comunicación “estudia los mecanismos de equilibrio entre conservación y cambio de los sistemas retroalimentados”², es decir, para estos autores la realidad es compartida pero no igual para uno y otro actor.

En tanto “la propuesta de la cibernética consiste en considerar a la comunicación, en términos organizacionales (en la organización de máquinas)... La comunicación economiza energía, y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de la circulaciones de signos y señales, invirtiendo muy poca energía, de este modo el desarrollo de señales variadas y precisas con intervenciones ad hoc, permite la construcción de una organización flexible, adaptable, realizante. La comunicación, por consiguiente, no sólo extiende el campo de existencia, y competencia de la

¹ Martín Serrano, Manuel, (1982), “Teoría de la comunicación, Epistemología y análisis de la referencia”, Madrid, Ed A Corazón, p.18

² Ávila, Xavier, (2010, Junio), “Teorías de la representaciones”, Trabajo presentado en el Seminario taller extracurricular; Naucalpan, Edomex.

organización, sino que le posibilita desarrollos múltiples”³

Bajo estos diferentes conceptos podemos concluir que la comunicación es el medio de relacionarnos entre personas, intercambiando información, además con las nuevas tecnologías ésta se hace más ágil, es económica, nos permite realizar acciones, ordenar, realizar acuerdos, consensar, y nos hace una especie evolucionada.

Además, no debemos olvidar que “la transmisión de mensajes es el rasgo ineludible de la comunicación... si por mensaje se entiende un estímulo de teleacción (o de interacción a distancia)... y si por mensaje se entiende expresión, o texto, o discurso, o relato, o escenificación, etc”⁴.

Conociendo estos conceptos podemos señalar también que la comunicación no sólo se desarrolla en el ámbito de lo objetivo (las reglas, los mecanismos formales de transmisión de la información, etc), sino también en el campo de lo subjetivo (las representaciones), aquello que los actores de la organización perciben en los mensajes, y que de acuerdo a su propia experiencia laboral y personal interpretan, lo cual en la práctica nos permite conocer sus sueños y frustraciones dentro de la organización.

³ Ávila Xavier, (2010), “**De la cibernética a la organización comunicante**”, Antología de comunicación organizacional, FES Acatlán UNAM, p.18

⁴ Piñuel Raigada, José Luis, (2010), “**Ensayo general sobre la comunicación**”, Barcelona, Paidós, p.308

4.1 ¿Y qué es la comunicación organizacional?

Ya hemos visto que los principios de la comunicación organizacional están basados en la administración, por lo que los estudiosos del tema han querido crear una nueva teoría que conjunte los principios básicos de cada una de estas materias (la administración y la comunicación), así por ejemplo, la llamada teoría de la administración tiene como fin “producir una teoría normativa de toma de decisiones y de conducta social en las organizaciones, que se basa en teoría de sistemas, investigación operacional, teoría de toma de decisiones y otras disciplinas”⁵

Es decir, podemos señalar que la comunicación organizacional nos permitirá primero: reconocer que el otro existe, y que interdependemos (individuo y organización), aquí el concepto de información es crucial, pues significa la capacidad de distinguir; mientras ésta información da orden.

El trabajo coordinado es necesario para la salida al aire de un noticiario, en el cual participan muchas personas, todas ellas realizan un trabajo específico en el área de producción e información y el área administrativa. Los recursos materiales y tecnológicos son básicos, pero el elemento humano es imprescindible para la realización de la producción de un programa noticioso, el ambiente en el que se desarrolle esta actividad influye en el ánimo de cada persona, por lo que si este resulta agradable, permitirá que el trabajo se realice de mejor manera, y esto será

⁵ Fernando Flores, Carlos, (1997), “**Inventando a la empresa del Siglo XXI**”, Colombia, Gránica, p.20

reflejado en la pantalla.

De esta forma la comunicación organizacional nos ayudará a reconocer las necesidades específicas de los grupos que conforman la organización, para intentar cubrir sus expectativas.

No debemos dejar de lado que la tarea no es fácil, debido a la complejidad que encontramos, por la diversidad de personalidades al interior de FIA. Esa complejidad atiende, a los ejecutantes (emisor o receptor), herramientas (útiles biológicos o tecnológicos), producciones (expresiones) y orden, al respecto José Luis Piñuel señala que estas condiciones “se consideran las constantes en cualquier situación de interacción a la que remiten, tanto las transmisión de mensajes en la comunicación humana como el capital cognitivo que regula el comportamiento entre sujetos frente al entorno, como en fin las relaciones sociales”⁶

Por lo anterior, habrá que resaltar una premisa de la bondad organizacional que indica que “el producto más importante de cualquier organización es la calidad de vida de quienes la integran... es decir, una organización eficaz, hace posible y necesario alcanzar la máxima estatura como seres humanos, esto sirve mejor a los intereses de la organización... ya que en una organización sana, las relaciones interpersonales son mutuamente gratificantes y organizacionalmente efectivas”⁷.

⁶ Piñuel Raigada, José Luis, (2010), “**Ensayo general sobre la comunicación**”, Barcelona, Paidós, p.310 y 311

⁷ Pérez Gómez, Jorge, (2010), Exposición enfocada 5, FES Acatlán, documento electrónico

En este sentido la cultura organizacional, está encaminada a que todos los actores de una organización actúen y piensen en la dirección deseable para la empresa, por lo que habrá que identificar, que es en ésta identidad en la que se sustenta la permanencia de una organización. Este principio de cambio social nos lleva ahora a señalar que toda organización tendrá que buscar para su permanencia la innovación, que le permita realizar las estrategias necesarias para subsistir ante su entorno.

4.2 El comunicador organizacional: ¿cómo debe ser?

Ante la complejidad que se vive al interior de la organización, el comunicador organizacional deberá cubrir ciertas características que denoten sus capacidades para encaminar a los diferentes actores de la organización hacia una condición de bienestar, lo que hará que la empresa sea más productiva y genere la permanencia y compromiso de sus trabajadores.

Al respecto habrá que delinear lo que podría ser el perfil ideal del comunicador organizacional, así por ejemplo, éste deberá como observador, crear y exhibir la identidad organizacional; este operador organizacional construye su comprensión de la realidad cuando enfrenta cambios en la organización y deberá indagar de manera neutral y considerada los siguientes elementos de juicio: el ECRO (esquema conceptual, referencial y operativo), la experiencia, el compromiso, las preferencias personales (de los miembros de la organización), y las demandas

institucionales.

Esto es que para ser un comunicador organizacional se debe tener “la capacidad de enfrentar los quiebres. Pero ¿de dónde viene esta capacidad? Ella proviene de dos fuentes, la primera la llamaremos entendimiento: la habilidad de anticipar de una forma tal que a uno le permite ver inmediatamente lo que es posible hacer. La segunda fuente la llamamos estado de ánimo, o el modo particular que tenemos de estar situados en el mundo”⁸.

Al respecto de esta definición podemos señalar que el comunicador organizacional es un estudioso, practicante y estratega de la comunicación, con valores (respeto, tolerancia, formalidad y honestidad), entendiendo estas cualidades como parte de sus herramientas para lograr una mejor comunicación entre el grupo al que se dirija.

Considerando los aspectos anteriores, podemos señalar que la comunicación es “el proceso por el cual una idea es transferida de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento”⁹, así, el comunicador organizacional actúa como mediador entre la organización y sus miembros, debe interpretar las acciones y el discurso para hacer un análisis y realizar propuestas que ayuden a mejorar la relación de trabajadores y empresa, que sean viables para la organización y acorde a su identidad.

⁸ Fernando Flores, Carlos, (1997), “**Inventando a la empresa del Siglo XXI**”, Colombia, Gránica, p.35 y 36

⁹ Ibidem p. 23

En Fuerza Informativa Azteca esta mediación puede darse entre los equipos de trabajo, la dirección de noticias, recursos humanos y las instancias que participan de manera cercana a este departamento, para evitar algunos trámites burocráticos que pueden llegar a obstaculizar la labor informativa, e incluso mediar en la posibilidad de obtener recursos para mejorar el trabajo en oficina y en campo, pero también para procurar los incentivos y la oportunidad de ascender en el escalafón de la empresa, a quienes así deseen hacerlo.

Para aminorar el mal entendido “toda comunicación a propósito de la comunicación en curso, está dirigida a reducir la ambigüedad de los órdenes del intercambio expresivo, de la referencia cognitiva o de la interacción social, en los procesos comunicativos concretos. Por eso es necesario que en la sociedad, el grupo o la situación existan sistemas de regulaciones ya institucionalizados, o de formato estable, tanto para el intercambio expresivo, la interacción social, como para la referencia cognitiva”¹⁰.

Las herramientas de trabajo y los medios de comunicación formal existen en FIA, sin embargo, al realizar el grupo de discusión, los participantes del mismo señalaron que la empresa podría acrecentar esos recursos para hacer más eficiente el trabajo, pues ante la política de hacer más con menos, los medios están limitados, y aunque el trabajo se realiza por el recurso humano, las limitantes en equipo de transmisión por ejemplo, a veces no permite una cobertura

¹⁰ Piñuel Raigada, José Luis, (2010), “**Ensayo general sobre la comunicación**”, Barcelona, Paidós, p.316

más completa en eventos relevantes, o al cubrir la nota del día.

Además, en el ejercicio citado, también se habló de la falta de motivación, lo que podría ser un factor que influye en la falta de compromiso de parte de los miembros de la empresa, que si bien están satisfechos con su trabajo, reconocen esta deficiencia en el área de noticias, pues consideran que cuando es pertinente señalar los aciertos los jefes se olvidan de ello, no así de cuando surge un error y es señalado de manera puntual.

4.3 La cultura organizacional

Ya hemos señalado como la orientación del comunicador organizacional debe ir encaminada a lograr el bienestar tanto de la organización como de sus miembros, y como es que las representaciones están presentes en todo momento, creando la realidad de quienes habitan en ella.

Y es en este sentido que el estrategia de la comunicación debe señalar las fortalezas y debilidades de la organización para lograr los mecanismos que favorezcan la interacción entre sus miembros, y es en el terreno de la cultura que se genera dentro de la propia organización, donde se puede encontrar la identidad que permita lograr los acuerdos y la voluntad para arreglar los quiebres.

La cultura de toda organización y la sociedad es como un mosaico, es la mezcla de diferentes partes en la que cada una aporta, está integrada, nadie está por

encima de nadie, esto es que “la cultura permite aglutinar todo un cúmulo de ideas y experiencias hasta entonces inconexas cuyo influjo para la empresa se ha ido demostrando cada vez más concluyente”¹¹.

Así la cultura es pura abstracción o un símbolo, y éste debe entenderse como “un objeto, actitud, acontecimiento cualidad o relación que sirve para transmitir un sistema conceptual [...] el sistema conceptual implica los sentidos simbólicos [...] presentación tangible de las ideas; conclusiones generales sacadas de la experiencia y traducidas en formas concretas; incorporación práctica de ideas, actitudes, juicios deseos y creencias”¹²

Con estos conceptos podemos señalar que la cultura organizacional se da entre lo subjetivo y objetivo, es decir, deben existir significados compartidos que nos permitan avanzar en una misma dirección, algo que nos ayude a actuar hacia objetivos específicos comunes.

4.4 Mapa cultural

Para comenzar a señalar el mapa cultural del FIA debemos señalar que “la cultura organizacional está constituida por todos aquellos factores que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización”¹³; esta cohesión entre los factores humanos está conceptualizada en las representaciones.

¹¹ Ruiz Olebuénaga, Diego, (1995), **Sociología de las organizaciones**, Universidad de Deusto, España p.215

¹² Abrevanel, Harry, et al, (1992), “**Cultura organizacional y autoridad simbólica**”, Colombia, Legis, p.47

¹³ Pérez, Jaime, (1997), “**Recursos culturales de la organización**”, Libro en preparación,

La cultura se da por actos concretos de comunicación, la cultura organizacional ideal debe diseñarse bajo el consenso, el compromiso y la lealtad que se logre de sus miembros.

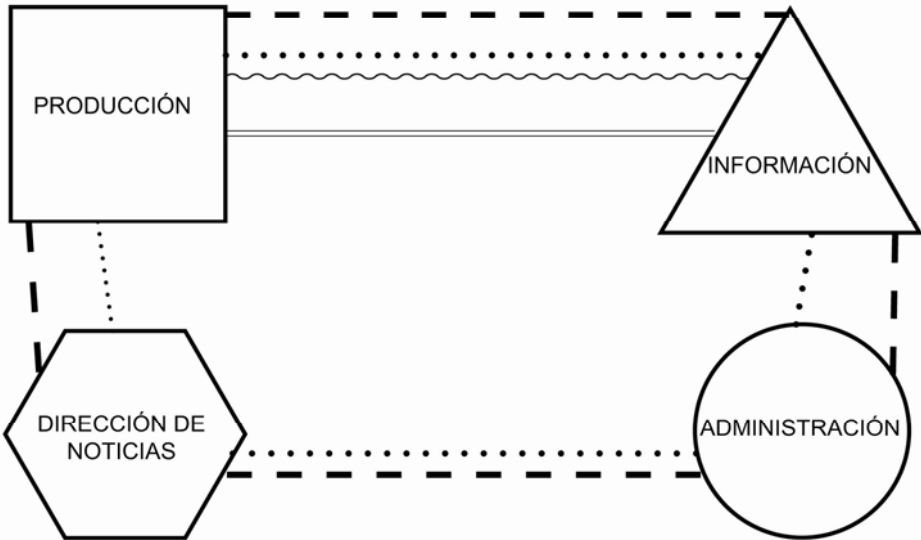
Como se ha especificado en otro momento, Fuerza Informativa Azteca tiene 3 grandes grupos y cada uno de ellos es de vital importancia para el funcionamiento de ésta área de noticias, así por ejemplo, el área de información (que está conformada por las secciones que manejan a los reporteros) está estrechamente ligada con el área de producción (toda la parte técnica), pues el trabajo en televisión es imagen, pero debe estar complementada con los datos que nos indiquen la relevancia de la información.

En tanto, el área administrativa debe proveer de los elementos necesarios para desarrollar el trabajo, así por ejemplo, ésta se encarga de los recursos humanos, de proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo, desde el área de sistemas que se encarga de que instrumentos como Internet, el portal de ot's y el servicio de inews, estén en óptimas condiciones para realizar el trabajo diario, así como de administrar y entregar los recursos necesarios para una cobertura, y tener los servicios que permitan que los reporteros salgan a campo a realizar su labor informativa.

Todas estas áreas están en constante comunicación y reportan de sus logros y necesidades a la dirección de noticias, que en voz de su Director, coordina el trabajo de cada una de estas áreas.

A continuación se muestra el mapa cultural de FIA que indica la interacción que se da entre los diferentes grupos de trabajo que conforman esta área de noticias:

MAPA CULTURAL DE FUERZA INFORMATIVA AZTECA



SIMBOLOGÍA DE LA CARACTERIZACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LOS GRUPOS

- ~~~~~ CONFLICTIVA
- ==== COMPETITIVA
- - - - - EXCLUSIVAMENTE LABORAL
- AMISTAD CORPORATIVA
- ESTRECHA

CÓDIGO DE RELACIONES	
TIPO DE RELACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Conflictiva	Este tipo de relación se da sólo en ocasiones entre las áreas de producción e información, es decir, producción señala que redacción hizo o dejó de hacer algo, y viceversa, lo que en ocasiones llega a generar roces, sin embargo, se corrige en el momento para evitar errores al aire.
Competitiva	La competitividad se da entre los equipos de trabajo que en ocasiones comparan los contenidos del otro noticiario, pero no se debe dejar de lado que cada uno va dirigido a públicos distintos, por lo que los criterios de información se enfocan a satisfacer las necesidades de esa audiencia
Exclusivamente laboral	El ritmo de trabajo que exigen las noticias con regularidad nos lleva a desarrollar una relación laboral cercana, pero no permite profundizar en las necesidades e intereses del otro, sin embargo esto no genera conflicto. También se debe a que el tamaño de la organización no permite un vínculo mayor con todos sus miembros, sobre todo con aquellos con quien el trato es esporádico.
Estrecha	La relación es estrecha entre todas las áreas, una mayoría de los miembros de la organización tiene varios años en ésta por lo cual se han generado lazos de amistad entre muchos de sus integrantes, el trato diario genera ese vínculo de cercanía con quien constantemente se convive.
Amistad corporativa	Este término nos refiere a la relación ideal que deben mantener los miembros de la organización, de acuerdo con sus lineamientos formales, su base está en la cordialidad, en términos generales se puede decir que FIA basa su ambiente laboral en este vínculo.

El mapa cultural (pág 130) da cuenta de la relación laboral de los miembros de FIA y la forma en que interactúan (pág 131), de manera general, los diferentes grupos que conforman la organización.

Pero cabe destacar que cada uno de estos grupos conforman otras subculturas, pues cada sección con su titular, sus reporteros, camarógrafos y asistentes, conforman otros grupos, y cada uno de estos también conforman otra subcultura; en tanto, la producción de cada noticiario también conforma otra subcultura, e incluso los mismos jefes de sección y los encargados de las diferentes área de noticias, podrían formar parte de otro grupo (en el momento de la toma de decisiones), al ser ellos la cabeza de cada uno de esos grupos, al momento de asignar las actividades y coordinar alguna cobertura.

El mapa anterior está basado en la observación, y debido a que el equipo de trabajo que labora en FIA es amplio, a continuación se hace una breve referencia de la relación que se establece entre los grupos informales (es decir aquellos que se dan por una afinidad espontánea de los miembros) que conforman Fuerza Informativa Azteca.

Así por ejemplo se ha podido observar que algunos Jefes de Información y de Sección tienen afinidad a los teléfonos de última generación que les permiten sobre todo estar conectados a las redes sociales (este grupo podría ser identificado como los twiteros), especialmente por que con sus jerarquía dentro del organigrama, todos tienen acceso a esta tecnología, lo cual facilita su utilización.

Por otra parte, otro grupo bien definido es el de las asistentes de la mesa de asignaciones, mejor conocido como las del “corralito”, cabe destacar que son conocidas así por el espacio que ocupan dentro del área de noticias, el cual está al centro del piso que ocupa la redacción, y delimitado por los equipos de trabajo de los diferentes noticiarios, así como las secciones de información, además éste grupo está integrado en un 98 por ciento por mujeres. Este espacio además, es el centro de reunión de todo el equipo de trabajo cuando se celebran los cumpleaños, se realizan los intercambios de fin de año o se celebran efemérides que involucran a todos los miembros del equipo.

La interacción también se da entre los “cafeteros”, redactores de los diferentes espacios informativos, algunos jefes de información y asistentes de información, los cuales se reúnen para pedir o bajar a tomar café.

Hablar de los grupos informales en FIA sería muy extenso, debido a número de personas que conforman la plantilla de noticias, y la relación no sólo de trabajo, sino de amistad que entre ellos se dá, ésta es un pequeña muestra de esa relación, además, es importante señalar que debido al poco vínculo (por cuestiones de espacio físico y de tiempo de los equipos de trabajo), sólo se ha podido hacer referencia a la relación informal del equipo de información, debido a que el área de producción está dividida entre el personal de campo y el área técnica, lo cual no significa que a pesar de pasar poco tiempo interactuando, no permita esa relación entre los diferentes miembros que la conforman.

4.5 Esbozando la cultura en FIA

Ya hemos señalado que la cultura de una organización tiene que ver con las representaciones simbólicas, que “la cultura corporativa es el resultado de un proceso de experimentación y de descubrimiento; una vez en su sitio, se transmite de una generación de gerentes a otra con la ayuda de prácticas diferentes. Podemos decir que la palabra organizacional es equivalente a acción”¹⁴.

Las acciones que se den al interior de la organización tendrían que darse de manera ideal desde el consenso, el compromiso y la lealtad, modelando las convicciones y las conductas de los trabajadores a favor de los fines de la organización, y favoreciendo el desarrollo de sus miembros.

Al señalar como es que se da la cultura organizacional, se puede observar como los miembros de la organización perciben la realidad dentro de su área de trabajo, para de esta manera proponer los cambios necesarios que permitan mejorar sus representaciones sobre la organización.

Es decir, los factores de enculturización están dados por la empresa, sin embargo, se debe reconocer la diversidad de actores que conforman Fuerza Informativa Azteca y no se puede olvidar que son ellos quienes conforman las culturas y subculturas y contraculturas de la organización, y que en muchas ocasiones su

¹⁴ Abrevanel, Harry, et al, (1992), “**Cultura organizacional y autoridad simbólica**”, Colombia, Legis, p.47

valores no son iguales a los de la empresa, ante esto es posible entender por que en muchas ocasiones no se da una integración e identidad dentro de los grupos de trabajo, o un sentido de orgullo por parte de los miembros de FIA, al trabajo que desarrollan, por políticas o la línea editorial del canal.

Así, podemos señalar que “el análisis de la cultura se utiliza como mecanismo de interpretación simbólica que acertadamente efectuada, posibilita la elaboración de mensajes seductores, creadores de adhesión institucional y de solidaridad social”¹⁵.

Al respecto, el teórico Jaime Pérez señala que para poder modelar la cultura organizacional es importante contar con los factores que favorezcan la optimización de las actividades organizacionales, con el objetivo de que los miembros de la organización se identifiquen con los objetivos de la empresa, pero para llegar a ello es necesario “actuar sobre los rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas que exige una organización, y así gradualmente conquistar la voluntad, que determine un comportamiento funcional a la organización”¹⁶.

¹⁵ Ruiz Olebuénaga, Diego, (1195), **Sociología de las organizaciones**”, Universidad de Deusto, España p.218

¹⁶ Pérez, Jaime, (1998), **Recursos culturales de la organización**, Libro en preparación, p.18

Para poder dar cuenta del tipo de cultura que prevalece dentro de FIA se tomará en cuenta la clasificación que de ésta hace Horacio Andrade, en la que destaca la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de disfuncionalidad.

Así una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes.
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Si cruzamos estas variables, tenemos las siguientes combinaciones:

Cultura débil-disfuncional: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Cultura fuerte-disfuncional: en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

Cultura débil-funcional: en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura fuerte-funcional: en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

El mismo autor nos propone el siguiente esquema, para poder clasificar los diversos tipos de culturas que existen, y será el modelo para señalar cuál es la

que prevalece en Fuerza Informativa Azteca:

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

El modelo de cultura que prevalece en FIA es el funcional débil.

4.6 Los instrumentos de la cultura organizacional

Encaminar una cultura organizacional integral requiere de instrumentos que permitan a los trabajadores adquirir compromisos, su voluntad y disponibilidad para lograr beneficios en común con la empresa.

Así por ejemplo, la misión nos señala el sentido de la organización, la participación y el liderazgo nos señala la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la

ideología es el sistema que guía y orienta la actividad organizacional, mientras los ritos hablan del reconocimiento y estímulos, el conocimiento recoge la historia de la organización y la socialización señala las cualidades y habilidades deseadas.

Jaime Pérez señala que los instrumentos para la reorientación de la cultural a favor del funcionamiento de la organización son los factores culturales, basado en este premisa, a continuación se presentan algunos de estos factores que se llevan a cabo en FIA, estos pueden ser considerados como “influyentes en la optimización de las actividades organizacionales”¹⁷.

FACTOR	Si/No	F / D	DESCRIPCIÓN OBJETO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
PROCESO SOCIALIZACIÓN	No	D	De manera formal este inductivo no existe para el área de noticias	En una reciente convocatoria para reclutar nuevos miembros se realizó un inductivo. Se puede considerar para que esta sea una práctica cotidiana, valorando el resultado de esta experiencia para conocer si fue adecuado o puede mejorarse.
MISIÓN/ PROPÓSITO	Si	F	Existen en el ideario de la empresa	Deben afianzarse para lograr la identidad
CONOCIMIENTO	Si	F	La empresa editó un libro con la historia de sus primeros 10 años de trabajo en manos de la iniciativa privada donde habla también de su proceso de privatización, así como uno con la historia en este mismo periodo del trabajo de FIA	Sería importante que se siga con estas recopilaciones, mencionando las experiencias buenas y malas de la labor informativa así como de los personajes que han formado parte de la misma.

¹⁷ Pérez, Jaime, (2010, “**Recursos culturales de la organización**”, documento electrónico

FACTOR	Si/No	F / D	DESCRIPCIÓN OBJETO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
PARTICIPACIÓN	No	D	El director de noticias sigue teniendo el poder de decisión, sugiere la forma de trabajo a las producciones y las deja actuar, pero estas no debe dejar de lado la línea editorial de la empresa	La producción de los noticiarios deben seguir una línea editorial, que no atente con los compromisos políticos y económicos de la empresa, por lo cual será difícil que algunos contenidos a pesar de su importancia y trascendencia no puedan ser difundidos, quitando al espacio informativo en turno una oportunidad de darle un plus a su público
IDEOLOGIA	No	D	La línea editorial es conservadora	En este sentido a pesar de ostentar el slogan de señal con valor hay que seguir una línea editorial
LIDERAZGO	Si	F	El liderazgo lo lleva el director de noticias y el director editorial	El director de noticias permite la libertad de acción pero en muchas ocasiones el director editorial detiene esa acción debería haber mayor apertura de parte de este personaje.
RITUALES	Si	F	El en correo electrónico de FIA se publican los cumpleaños de cada uno de los miembros del área. Desde 2007 se realiza el Seminario FIA Fiesta de fin de año	Con la publicación de los cumpleaños se busca dar reconocimiento a sus miembros, y el Seminario FIA es una oportunidad para que todos los miembros del área conozcan hacia donde va encaminado el trabajo en noticias, aunque habría que preguntar a los involucrados si lo entienden así

FACTOR	Si/No	F / D	DESCRIPCIÓN OBJETO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
TOTEMS	No	D	No existen	No existe ningún personaje dentro de la organización que pueda considerarse un ejemplo moral a seguir, probablemente por la corta historia de la empresa, por lo menos no hay nadie reconocido de esta manera de forma popular
COMUNICACIÓN	Si	F	Periódico mural "el corcho" Portal corporativo Boletín corporativo "Entre socios". Correo electrónico	La información está disponible para todos pero es emitida por la empresa

Al señalar los instrumentos de modelación de la cultura organizacional en FIA, descritos en el cuadro anterior, podemos señalar que la participación de sus miembros aún está muy limitada, y aunque existen rituales e instrumentos que están arraigados entre el grupo (como el portal o boletín corporativos), lo que consideran esencial para tener un desarrollo más eficiente y que agregue valor a su trabajo (como cursos inductivos) no se han considerado como una práctica que permita al trabajador insertarse en la práctica laboral con mayor rapidez pero sobre todo eficiencia, lo cual indica que cambiar la cultura lleva tiempo y requiere de la voluntad de ambas partes, para que esos cambios sean benéficos en beneficios del bienestar común.

4.7 Plataforma estratégica: FIA

A lo largo del presente trabajo se han analizado los diferentes rasgos que dan forma a la estructura que moldea la cultura organizacional de FIA, así por ejemplo, al conocer su estructura, se observó que aunque dice ser una empresa de puertas abiertas, al querer conocer su composición más esencial, no permitió tener acceso a un organigrama.

Además, la selección de recursos humanos para el área de noticias no cumple con requerimientos específicos para el trabajo diario, y carece de un proceso básico que permita a los nuevos integrantes conocer la infraestructura que conforma el área de noticias en una televisora.

Estas carencias a la larga no permiten afianzar el compromiso de los miembros de la organización, pues no conocen de entrada los objetivos que se persiguen en el trabajo.

En cuanto al funcionamiento, pudimos señalar que los procesos de trabajo han sido adecuados a las necesidades del mismo en ésta área de noticias, pues se han creado herramientas que facilitan el trabajo de producción, ante los plazos fatales que señala la salida al aire de un informativo, sin embargo, el proceso en redacción no ha sufrido cambios, y sigue requiriendo del trabajo artesanal de quien lo desarrolla, lo que genera un costo psicológico alto para quien lo lleva a cabo.

Por otra parte, el entorno ha obligado a la organización a voltear su mirada hacia las nuevas tecnologías, así por ejemplo, el uso cada vez mayor de internet y las redes sociales, han provocado que en FIA se desarrollen contenidos que utilicen estas vías como una alternativa más de dar a conocer sus contenidos, por lo que en breve se dará a conocer una página con noticiarios en línea creados para acercarse al público que utiliza la internet como una alternativa más para informarse, y así continuar dando presencia a Tv Azteca y su área de noticias, en este rubro que marca una tendencia a seguir creciendo.

Al conocer y reconocer como todos estos cambios impactan a los miembros de la organización, la encuesta de clima laboral nos indica que la gente no es escuchada en sus necesidades y metas, lo que puede repercutir en esa falta de compromiso de dar un cien por ciento en su trabajo, e incluso comprometerse con un poco más, pues ven poco reconocido su esfuerzo, y sus aspiraciones quedan en un segundo plano para la organización.

Lo anterior fue planteado en un grupo de discusión en el que los participantes señalaron a través de su discurso como esta falta de atención provoca en ellos falta de motivación, ante la incertidumbre de visualizar en un corto o mediano plano su futuro laboral, pues consideran que la empresa ha dejado de lado lo que dieron en llamar “un plan de carrera”, que les permita ascender el escalafón en FIA.

De acuerdo a los hallazgos generados a lo largo de la presente investigación, se puede señalar que la estrategia para llegar al consenso en nuestra organización debe basarse en un modelo comunicativo, pues si todo se ajustara al modelo comunicativo no habría conflicto, señala Habermans, quien además sostiene que apartir de este modelo se puede genera una ética de la comunicación, al promover el acuerdo previamente a las reglas, y así los cambios que se den en el camino también deberán ser contemplados.

“Para Habermas la comunicación es un componente clave de la acción social. La propone como la acción que posibilita la realización de las otras acciones sociales: la teleológica –producción de la vida material-, la regida por normas –producción y regulación de relaciones- y la dramatórgica –producción de identidad desde la exposición de la intimidad. Así, la comunicación es *representada* como un acto de entendimiento compartido, soporte del orden social negociado. (Revilla, 01; p.37). La comunicación es una interacción con una dinámica dialogal, que busca consensos”¹⁸.

Lo que intercambiamos en un acto comunicativo es información, la verdadera información es innovación; todo proceso comunicativo está compuesto por actores, instrumentos, expresiones y representaciones, la relación de estas es la subjetividad e involucran la complejidad del ser.

¹⁸ Revilla Basurto, Mario A, (2010), “**Estrategias comunicativas de reproducción**”, Antología de comunicación organizacional, FES Acatlán UNAM, p.118

Por su parte, la teoría de Manuel Martín Serrano señala que “la comunicación es, a la vez, un proceso mediador –teoría de la mediación- que permite a los sujetos sociales articular con su experiencia cotidiana los modelos representacionales, para poder operar en la Realidad. O sea que, la comunicación será una práctica que ofrece la información para, en consecuencia con las estrategias generales de producción y reproducción de cada sociedad, facilitar y consensar la transformación social o para obstaculizarla, con lo cual reconoce la importancia e intención de los agentes profesionales que producen y difunden la comunicación en relación a sus intereses sociales (Revilla, 01; p.42). Entonces la comunicación puede ser unidireccional o dialogal; directiva o consensual; notificadora o comprensiva, según si la estrategia general de reproducción sea conservadora o innovadora”¹⁹.

Al respecto de esas teorías, el teórico Mario Revilla señala que las estrategias que tiende a la conservación-innovación están fuertemente asociadas a las estrategias de organizaciones rígidas-verticales o flexibles-horizontales: las primeras son aquellas que nos permiten la novedad y no contempla la integración de los miembros, mientras que las flexibles procuran por el contrario incorporar acciones de la organización en distintos enfoques, aspiraciones y necesidades que beneficien los logros de la organización y el individuo.

¹⁹ Revilla Basurto, Mario A, (2010), “**Estrategias comunicativas de reproducción**”, Antología de comunicación organizacional, FES Acatlán UNAM, p.118

4.8 Propuesta de intervención comunicativa

Ante el diagnóstico ya señalado, propondremos algunas acciones que nos muestren el poder que la comunicación puede proporcionarnos para generar un cambio, que permita a los miembros de FIA la permanencia, bajo la premisa de la paradoja: **conservar para cambiar y cambiar para conservar**: es decir, se debe reconocer la tradición (las fortalezas) y desde ahí ejercer un liderazgo de cambio para integrar propuestas innovadoras.

La oposición: diferenciar para integrar e integrar diferenciando, no debemos olvidar que la FIA cuenta entre sus miembros a una gran diversidad de personalidades que deben ser reconocidas por sus diferencias, sin que esto limite su integración.

La comunicación: opulencia informativa – pobreza comunicativa, la organización nos proporciona mucha información y se ha olvidado de la recursividad que permite la comunicación, se ha limitado a transmitir sus mensajes.

4.9 Estrategia de comunicación

En este apartado es fundamental el papel de la comunicación la cual debe privilegiar el acuerdo, ayudar a disminuir los conflictos y crear un clima laboral benéfico para la organización y los individuos.

Por ello la comunicación estratégica en este rubro tiene gran relevancia, y se debe entender como “una forma de acción social que se caracteriza por que se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades, lo que nos introduce en su utilidad”²⁰.

La propuesta de intervención comunicativa está basada en las redes sociales, el uso de estas ha tenido gran auge en los últimos años, tanto a nivel internacional como nacional, la Asociación Mexicana de Internet señala en su estudio sobre hábitos de internautas 2009, que en “México existen 30.6 usuarios de Internet... 7 de cada 10 personas accede a la red, y el grupo poblacional de 35 a 44 años fue el que tuvo el mayor crecimiento entre los usuarios de Internet”²¹.

Esto nos hace pensar que la posibilidad de acceder a las nuevas tecnologías, cada vez se hace más frecuente entre los usuarios de la red. Tanto personas, como empresas e incluso los propios medios de comunicación, han visto en las

²⁰ Pérez González, Rafael, (2001), **Estrategias de comunicación**, España, Ariel, p.462

²¹ <http://www.amipci.org.mx/estudios/temp/Estudiofinalversion1110-0198933001274287495OB.pdf>

redes sociales la posibilidad de acercarse a todo tipo de público de manera dinámica, teniendo la posibilidad de informar, pero también de recibir respuesta de sus usuarios como una forma de retroalimentación que les permita ofrecer productos y servicios acorde con las necesidades de sus clientes.

Las redes sociales son definidas como “estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos... una red social es un mapa de todos los lazos relevantes entre todos los nodos estudiados”²².

Las redes sociales empezaron a desarrollarse por la inquietud de compartir intereses, preocupaciones o necesidades, así al formar una red o grupo el sistema de comunicación es “abierto, y se va construyendo obviamente con lo que cada suscriptor de la red aporta, cada nuevo miembro que ingresa transforma al grupo en otro nuevo”²³.

Se dice que el efecto de las nuevas tecnologías está transformando numerosos aspectos de la vida económica, por ejemplo los métodos y las relaciones de trabajo y la organización de las empresas, lo que hace indispensable que como profesionales de la comunicación nos insertemos en la dinámica que imponen las nuevas tecnologías, las cuales incluso ya forman parte de las herramientas que se

²² http://es.wikipedia.org/wiki/Red_social

²³ <http://michfer.wordpress.com/2008/08/07/redes-sociales-definicion/>

utilizan en el trabajo diario.

Las redes sociales más usadas son actualmente twitter y facebook, esas redes sociales implican distintas formas de convivencia e intercambio de información, por lo que la tendencia mundial es a que se entrelacen, incluso diversos foros ya hablan de una red dentro de la red, la cual llevaría desde contenidos educativos hasta informativos.

Estudios señalan que “en México existen más de 18 millones de cibernautas suscritos a una red social, en promedio, cada usuario de Internet en nuestro país invierte alrededor de cuatro horas diarias en mejorar su perfil y el tiempo de penetración de una red social en el gusto mexicano es de 3 años”²⁴, estos datos pueden ser un indicador del potencial que tienen dichos instrumentos, para consolidar el vínculo entre personas con intereses comunes, y más aún que les permitan crear alianzas que mejoren su relación como individuos pero también como parte de un grupo determinado, que busque la alianzas a favor de mejorar su entorno, en este caso, laboral.

²⁴ <http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=1148>

<u>PROYECTO</u>	
NOMBRE:	FIA TALK
OBJETIVOS	Proporcionar una herramienta para que los miembros de FIA pueden expresar sus ideas, descontentos y aspiraciones en torno a la organización, y se establezca una red que posibilite la creación de plan de carrera que permita a sus miembros demostrar sus capacidades y desarrollar nuevas habilidades.
POLÍTICA Y NORMAS DE ACCIÓN:	Dirigido a todos los miembros de FIA que a través de una nueva herramienta creada en la intranet, se comuniquen y creen una red que posibilite su crecimiento profesional y personal.

PLAN DE COMUNICACIÓN: La herramienta denominada FIA TALK pretende tomar las bases de redes sociales como facebook y twitter para desarrollar una tercera herramienta, que se inserte en la intranet que ya existe en FIA y que esté dirigida a que sus miembros se expresen entre iguales sobre sus ideas, y aspiración en la organización.

Esta propuesta es derivada del resultado de la encuesta de clima comunicativo aplicada en el segundo capítulo, la cual nos indica que la gente no es tomada en cuenta en las decisiones de la empresa, y que les afectan de manera directa.

Por otra parte, al revisar la comunicación formal de este mismo capítulo se pudo observar que la empresa cuenta con diversos canales para dar a conocer sus

mensajes (corcho, portal corporativo, revista), pero no existe alguna vía que permita que las personas puedan expresarse, sugerir o involucrarse en alguna toma de decisiones, dentro de su área de trabajo.

Además, en el capítulo tres del presente trabajo, los miembros que participaron en el grupo de discusión, resaltaron su inquietud por no tener un mecanismo o no saber a quien dirigirse, en su inquietud por alcanzar otra posición en el escalafón de FIA, por lo cual se propone que esta herramienta también sea utilizada por las diferentes producciones y el departamento de recursos humanos, que promuevan las vacantes que se presenten tanto en el área de producción como de información, y aún más, se dé énfasis a la capacitación, ya que debido al poco tiempo que nos deja el trabajo, se podrían realizar cursos en línea, que mejoren nuestro trabajo actual, y también nos permitan desarrollar otras capacidades, derivando en mayor preparación para llegar a otro puesto.

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN: Todos los miembros de FIA podrán tener acceso a esta herramienta, a través de un usuario, ya que cada persona en este departamento cuenta con una clave de acceso al portal corporativo. Quien cuenta con computadora personal (sobre todo el área técnica) puede acceder desde la máquina dispuesta con la intranet que se encuentra junto al comedor o el cruce de foros.

PROGRAMAS ESPECÍFICOS: Todos tendrán oportunidad de alimentar esta página, que contará con un espacio denominado “CUÉNTAMELO”, aquí basado

en la herramienta llamada twitter podrán dejar mensajes cortos que representen una especie de bitácora con las incidencias en su trabajo del día, sus inquietudes, o anécdotas, que quieran ser expresadas a los demás.

Basado en la herramienta facebook se propone una ventana que se llame “POSITIVO” donde se podrán dejar mensajes de tipo motivacional que resalten la colaboración y trabajo en equipo, fotos, imágenes o videos que ejemplifiquen esta idea.

La ventana denominada “MI CANAL” será una especie de aviso oportuno para que se promuevan las vacantes que se generen tanto en producción como en información, y se abra una especie de concurso para elegir al mejor candidato al puesto. El planteamiento principal es señalar el interés que tienen los miembros por promoverse en otros puestos, y que se genere una red entre los mismos integrantes de FIA para promover una mayor capacitación que motive su desarrollo, lo cual conviene a la empresa, pues permitirá una inversión barata de capacitación, y a la gente le hará sentirse tomada en cuenta, y más comprometida al tener mayor responsabilidad y significación de su trabajo.

Estos posibles cursos de capacitación podrían denominarse, “TECNO-LÓGICO” para convocar a cursos de computación y otros relacionados con tecnología; otro podría ser “NOTAS” que promueva cursos relacionados al área de información o incluso promueve concursos de guionismo, o de algún tema de interés general que permita alimentar otras áreas de la empresa; con la ventana denominada

“CAMARITA” se podrían promover cursos del área técnica, e incluso ser una especie de diccionario que defina los términos técnicos, que si bien son conocidos por quienes los usan regularmente, no está de más los puedan utilizar y conocer otros miembros de FIA, lo que permitiría conocer mejor el área de operaciones.

Este instrumento al ser creado como un apartado más de la intranet, sólo generaría para la empresa el costo de creación de este espacio, pues existe un departamento de sistemas que podría crear la nueva herramienta pues podría encargarse a personal de ésta área su diseño, lo que podría hacerlo factible y barato en cuanto a costos, el mantenimiento y monitoreo se daría junto al resto de la red, y la actualización dependería que los usuarios que con sus visitas alimentaría el espacio, y podrían proponer foros para generar la red que cree la comunidad FIA.

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN: FIA TALK podría ser evaluado entre el área de sistemas y recursos humanos, el primero nos indicaría el interés de la gente por conocer la herramienta, en primera instancia con una evaluación semanal, quincenal y posteriormente al posicionarse podría ser mensual.

A recursos humanos le tocaría señalar que tipo de vacantes generaron mayor interés por la cantidad de usuarios que se promovieron para la misma, así como los cursos que pudieran generar mayor interés por parte de la comunidad.

La evaluación primera podría darse en un plazo de seis meses, procurando promover en otros espacios esta herramientas (por ejemplo el corcho, y la revista

“Entre socios) para que todos se acerquen a esta nueva alternativa.

CONSIDERACIONES

La cultura organizacional en FIA fue clasificada de acuerdo a la teoría de Horacio Andrade como débil-funcional esa debilidad refiere a que los valores no están claramente definidos ni ampliamente difundidos, sin embargo en FIA se considera a la honestidad, inteligencia y ejecución como valores imprescindibles y no negociables, y estos principios rectores deben regir la conducta de sus miembros.

En tanto, la cultura funcional permite alcanzar metas y compromete a sus integrantes, sin embargo, los costos temporales y psicológicos para alcanzar estas metas son altos, lo que repercute en una falta de motivación para sus miembros, mientras que una falta de desarrollo a corto o mediano plazo agudizan esta desmotivación y generan falta de compromiso de sus miembros, quienes teniendo capacidad para realizar una mejor labor se limitan a realizar sus tareas sin dar un plus, al no ser reconocidos.

Ante este panorama la labor comunicativa tiene el poder de mediar ante la organización y los empleados, por lo que la labor del comunicador organizacional será crear los mecanismos que permitan disminuir los problemas comunicativos a favor de un clima laboral sano, que permita a la organización y a sus miembros el logro de metas, que además genere la permanencia de la empresa y el desarrollo de sus miembros.

La herramienta señalada en la estrategia de comunicación es propuesta como la posibilidad de crear una red entre los miembros de FIA que permita la interacción, ante la mínima posibilidad de reunirlos en un mismo espacio y un mismo momento, además, puede ser un vínculo más cercano para hablar entre iguales de las incidencias del día a día en la organización y llamar la atención de los directivos, hacia sus necesidades, logros y señalar sus necesidades como personas y profesionales, dando la posibilidad a la empresa a crear juntos las acciones que permitan a Fuerza Informativa Azteca ser una organización habitable.

CONCLUSIONES

Al concluir el estudio del clima laboral en Fuerza Informativa Azteca podemos señalar que ésta organización ha puesto gran énfasis en desarrollar procesos de trabajo que hagan eficiente la salida al aire de sus diferentes espacios informativos, y ha desarrollado sistemas creados por sus propios ingenieros para mejorar día con día el trabajo de noticias, dichas innovaciones van de la mano con el avance tecnológico que se ha implementado en ésta área de noticias, que observando su entorno está desarrollando un canal de 24 horas por internet que permita seguir difundiendo sus contenidos noticiosos, con el propósito de continuar vigente entre el público que a diario se suma al ciberespacio.

Sin embargo, la puesta en marcha de este nuevo espacio, así como del resto de los noticiarios, implica que sus miembros apoyen la salida de este nuevo espacio, generando saturación en sus actividades, con el consecuente desgaste físico y emocional por cubrir los requerimientos del área.

Al indagar sobre la comunicación entre sus miembros, se pudo comprobar que existen serias deficiencias en ésta, que bien podrían ser atendidas por los jefes inmediatos de cada área, ya que en la aplicación de un grupo de discusión los participantes señalaron en su discurso, la importancia de ser tomados en cuenta por quienes tienen el poder de decisión, pues a pesar de que existen medios de difusión que prevé la empresa, estos no han considerado la importancia de conocer las propuestas de sus miembros.

Ante estos hallazgos se concluye que: esta organización es productiva, al contar con una estructura bien planteada en términos gerenciales, al aplicar la división de tareas planteadas en un organigrama, un ideario organizacional y procesos de trabajo que se aplican de acuerdo a lo planteado por los manuales de producción, sin embargo, su política de control en sus recursos materiales y humanos habla de cómo aún prevalece en buena medida el modelo clásico de la administración, aunque cabe aclarar que talvez sin estos no sería posible llevar a cabo la labor de un departamento como FIA, ante la cantidad de actores que laboran en ella.

Sin embargo, es altamente costosa en términos humanos, ya que son sus miembros quienes pagan el costo de pertenecer a esta área de noticias, al cederle tiempo y afrontar el costo psicológico que implica cumplir con tiempos muy específicos para la salida al aire de un noticiero, aunque estos costos son asumidos en muchos momentos por sus miembros, pues el pertenecer a una organización como ésta les da estatus, sin embargo, merma en buena medida su calidad de vida, cuando se deja de lado la realización personal, e incluso por pertenecer a ella el desgaste físico puede llegar a repercutir en su rendimiento.

La interacción entre los miembros de FIA ayuda a que este desgaste sea menos notorio, pues en términos generales la relación de los miembros se da bajo la figura que dimos en llamar amistad corporativa, la comunicación persona a persona se da de manera fluida, y el trato entre jefes y subordinados sin ser igual, resulta respetuoso y procura ser democrático en la mayoría de las veces, sin

embargo, debemos recordar que ante la diversidad de actores, las personalidades de algunos de sus líderes (jefes de información, jefes de sección o productores) tenderán a imponer reglas que permitan la coordinación del trabajo en equipo, aunque algunos de los miembros no estén de acuerdo del todo con la toma de decisiones.

En este sentido, Fuerza Informativa Azteca, como cualquier otro medio de comunicación responde a intereses de grupo y políticos, lo que a veces señala el camino a seguir en el tratamiento de la información, pero también la obliga a tomar decisiones que pueden repercutir en los intereses de sus miembros, al no permitir un desarrollo más justo dentro de la organización, es decir, ante la falta de mecanismos que propicien el desarrollo profesional, y en consecuencia propicien una mejor calidad de vida para sus miembros.

Una organización eficaz propicia el bienestar para sus miembros, lo cual también traerá beneficios para ella, sin embargo, a pesar de que FIA ha puesto en marcha metodologías organizacionales estas aún no han permeado a todos sus miembros, pues si bien en los seminarios anuales y algunas dinámicas de grupo se han planteado objetivos, se ha dejado pasar un tiempo valioso para que estos se desarrollen, y en consecuencia los miembros de la organización puedan ver reflejados los posibles beneficios que ellos obtengan de estas prácticas.

Y aunque se han marcado tiempos muy específicos para su realización, el retraso en estos restan credibilidad a su eficiencia, sin embargo, a pesar de esos retrasos,

las metas se han ido cumpliendo poco a poco, la era digital y de la alta definición hoy es una realidad en Tv Azteca y FIA, y en poco días se echará a andar el proyecto denominado “total news”, lo que pretende ser un servicio de noticias de 24 horas, que pueda competir con otras cadenas televisivas que complementan sus espacios informativos con esta opción, lo que le da mayor presencia en el mercado, y busca captar nuevas audiencias, al acercar a través de las nuevas tecnologías la información generada por Fuerza Informativa Azteca.

Aunque nuevamente el costo de llevar a cabo este trabajo será asumido por sus miembros, pues la empresa mantiene la política de hacer más con menos, lo que significa que quienes hoy componen FIA y su apartado de internet, deberán sacar adelante esta nueva aplicación, lo que implica el acoplamiento, con los requerimientos psicológicos y de tiempo que esto conlleva.

El trabajo periodístico es un mundo fascinante, la comunicación para llevarlo a cabo debe ser ágil y sencilla, pero estos principios deben practicarse entre quienes llevan a cabo dicha labor, ante la falta de interés de la organización por conocer los deseos e inquietudes de sus miembros, estos podrían propiciar a través de una herramienta como FIA TALK, ese acercamiento como grupo o comunidad, para señalar a la organización el valor que tienen dentro de la misma, y que a través de un área como recursos humanos, se unan las fortalezas de la dirección de noticias, con las respectivas instancias que la acompañan, a la base de la pirámide organizacional, formando una cultura que permita caminar de la

mano a los miembros de la organización en busca de ser una organización altamente productiva, y que sus miembros se comprometan con los objetivos planteados, procurado en acuerdo y que los beneficios se vean reflejados para ambas partes.

REFLEXIÓN FINAL

Tomar la decisión de iniciar este trabajo luego de 14 años de haber terminado la licenciatura no fue fácil, era enfrentarse a tomar de nueva cuenta los libros, a realizar de manera paralela el trabajo y la escuela, que aunque en otro momento ya lo había experimentado, en este momento de mi vida implicaba otro reto, básicamente por los horarios del trabajo, pues parecía que no habría oportunidad de dedicarle el tiempo necesario y suficiente a este seminario.

Tras analizar lo que significaría en tiempos tomar esta opción, pensé que tendría que esforzarme tal vez el doble del resto de mis compañeros, por el hecho de que ellos tendrían más frescos los conocimientos, los conceptos, y ese era la primera consideración, adaptarme a esa dinámica que, pensé, ellos impondrían por ser mayoría.

Cuando recibí la notificación de que ingresaría al seminario, tuve sentimientos encontrados, primero, que si me estaban anunciando que podía formar parte del mismo era el momento de hacerlo, pero también no puede dejar de sentir temor, y afrontar de nueva cuenta mi indecisión, sin embargo, me auto convencí de que esto era lo que tenía que hacer, y hacerlo ahora, no aplazar más esto que yo llamo mi deuda personal: obtener mi título de licenciatura.

Empezar a explorar el terreno de lo que sería este seminario me entusiasmaba, las primera clases me dieron la oportunidad de ello, aunque no dejaba de

cuestionarse si iba a poder llegar hasta el final, recuerdo que al leer la introducción del libro "la organización habitable" me cuestioné, claro con sus debidas reservas, si yo al final del seminario podría realizar un trabajo parecido, y eso me entusiasmó.

Con el paso de las horas de clases, se presentaba el primer requisito, elegir el tema que daría pie al trabajo de investigación, debo reconocer que buscar ese tema resultó difícil, pues al escuchar a mis compañeros señalar de manera tan puntual los problemas de sus organizaciones me hacía dudar si estaba siendo objetiva para señalar los problemas de mi organización, las clases y la ayuda del profesor orientan, pero dudaba si lo que yo estaba haciendo era lo correcto para señalar esa problemática.

Después de presentar ese proyecto, revisar la teoría, pero sobre todo, cuestionarme si estaba haciendo un trabajo correcto, volvía a saltar la duda, y en la primera calificación esperaba lo peor, sin embargo, me sorprendió de manera muy grata la nota del profesor Jorge Pérez (titular del primer módulo), en la que se leía "buen trabajo", lo cual me hizo tomar confianza en lo que estaba haciendo, y así volvió a ser en los siguientes módulos, cada uno representaba una especie de obstáculo para pasar al siguiente nivel.

Cuando comenté con un buen amigo la posibilidad de tomar este seminario, y me dijo que uno debe esforzarse para lograr lo que quiere, me volvió a hacer reflexionar sobre ello, y el conocer sus logros profesionales, me hizo confirmar que efectivamente iba a tener que esforzarme, especialmente los ocho meses que

duró este seminario, y comprometerme con este proyecto, dejando de lado si algunos compromisos personales, pero ahora sé que bien valió la pena.

Al final del camino, y al recapitular sobre estos meses de trabajo, me siento satisfecha por los logros, porque creo que no sólo es este trabajo que quedará plasmado en papel, sino por los nuevos conocimientos que adquirí, este seminario me dio la oportunidad de ver a la empresa en la que trabajo de una manera distinta, para mí hoy tienen una razón de ser las metodologías que la organización ha implementado, y creo que me permitirá reconocer de manera un poco más clara los objetivos que estas han ido planteando a lo largo de estos casi tres años en que se han desarrollado.

Por otra parte, el adentrarme en lo que es la comunicación organizacional ha resultado una agradable experiencia, pues para mí es sólo la introducción a esta área de la comunicación, y creo que de darse la oportunidad, me gustaría seguir conociendo más de esta rama, pues como lo pudimos señalar en algunas sesiones, el desarrollo de la misma en las empresas es poco conocida y por ende poco practicada, por lo que la considero una buena herramienta para evitar prácticas autoritarias y buscar un liderazgo que dirija de manera más humana y justa a los miembros de una organización, pues seguramente eso haría de nuestras empresas lugares más agradables, y el desarrollo de las personas sería mucho mejor en el ámbito personal como en el profesional.

Por ello, agradezco el empujoncito que me dio ese correo que me anunció el inicio de este seminario, la curiosidad de saber como se llevaría a cabo, y las voces que

amablemente me dijeron que podía lograr el objetivo.

Por otra parte, celebro el haber tomado la decisión de hacer este seminario, porque encontré a profesores que no conocía y de los cuales me llevo la mejor de las impresiones, al igual que de mis compañeros, quien siempre me hicieron sentir cómoda en este grupo, a pesar de la diferencia de edades, y quienes también agradezco que me hayan tendido la mano cuando tuve dudas y me orientaron para sacar adelante este proyecto.

Con este trabajo se cumple la primera etapa de este objetivo, llegar al final del seminario y cumplir, creo yo de una manera decorosa con el mismo, ahora falta el paso definitivo, del cual espero salir adelante, y así podré decir que está saldada mi deuda, porque nunca me ha gustado tener deudas, y espero que esta no sea la excepción.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrevanel, Harry, et al, (1992), **Cultura organizacional y autoridad simbólica**, Colombia, Legis.
- Andrade, Horacio, (1991), Definición y alcance de la comunicación organizacional, en Fernández, Collado, Carlos (11-17) **La comunicación en las organizaciones**, México, Ed. Trillas
- Ávila González, Rafael, (2004), "**Crítica de la comunicación organizacional**", México, UNAM.
- Ávila Guzmán, Xavier Ignacio, (2010), "**Crítica de las escuelas clásicas de comunicación organizacional**", México.
- Ávila, Xavier, (2010), "**Teorías de la representaciones**", Trabajo presentado en el Seminario taller extracurricular; Naucalpan, Edomex.
- Ávila Xavier, (2010), "**De la cibernética a la organización comunicante**", Antología de comunicación organizacional, FES Acatlán UNAM.
- Bartoli, Annie, (1992), **Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada**, Paidós, México, DF.
- Costa, Joan, Comunicación, (1999), "**La comunicación en acción**", España. Ed Paidós.
- D'Aprix, Roger, (1998), "**La comunicación clave de la productividad**" México, Limusa. Noriega editores.
- Etkin, J. Y L. Schvarstein, (1989), **Identidad de la organización. Invariancia y cambio**, Buenos Aires, Argentina, Paidós, p.111
- Etzioni, Amatai, (1991), **Organizaciones modernas**, Ed.Limusa, México, DF, p.96
- Fernández Collado, Carlos, (2001)," **La comunicación en las organizaciones**", México, Ed. Trillas
- Fernando Flores, Carlos, (1997), **Inventando a la empresa del Siglo XXI**, Colombia, Gránica.
- García Ocejo, Mercedes (Coord), (2003), **10 años de Tv Azteca un sueño que hace historia 1993-2003**, México, Grupo Salinas
- Luckmann, Niklas, (1992), "Los sistemas sociales, apuntes para una teoría general" Alianza/ UIA, Madrid.
- Martínez De Velasco Arellano, Alberto, (1988), **Escuelas de comportamiento organizacional**, México, Ed. Trillas
- Martínez, Emilio, (2010), **Antología herramientas estadísticas básicas**, Trabajo presentado en el seminario taller extracurricular Organización Comunicación y Cultura, Fes Acatlán, Naucalpan, Edomex

Martín Serrano, Manuel, (1982), “**Teoría de la comunicación, Epistemología y análisis de la referencia**”, Madrid, Ed A Corazón.

Moles, Abraham, (1983), **Teoría de los actos: hacia una ecología de la acción**, México, DF, Ed. Trillas.

Ortí, Alfonso, (1993), “La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta, semidirectiva y la discusión de grupo”

Pérez Dávila, Jaime,(2000), “**13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas**”, documento electrónico, México, inédito,

Pérez Gómez, Jorge. Grupo de discusión: precisiones técnicas, documento electrónico presentado en el Seminario Comunicación Organización y Cultura, FES Acatlán, Naucalpan, Edomex, Marzo 2010.

Pérez Gómez, Jorge. (2010), Herramientas de análisis estratégico: rutas críticas, documento electrónico presentado en el Seminario Comunicación Organización y Cultura, FES Acatlán, Naucalpan, Edomex, Marzo 2010

Pérez, Jaime, (1997), **Recursos culturales de la organización**, Libro en preparación.

Piñuel Raigada, José Luis, (2010), “**Ensayo general sobre la comunicación**”, Barcelona, Paidós.

Revilla Basurto, Mario, (2001), “Teoría de la representación, tesis de maestría”, CADEC.

Revilla Basurto, Mario A, (2010) “**Estrategias comunicativas de reproducción**”, Antología de comunicación organizacional, FES Acatlán UNAM.

Ruiz Olebuénaga, Diego, (1195), “**Sociología de las organizaciones**”, Universidad de Deusto, España.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Capacitación en línea/ Introducción y cultura Tv Azteca/ Introducción a la ideología adizes.<https://portal.gruposalinas.com.mx>

Cultura corporativa <https://portal.gruposalinas.com.mx>

Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas.
<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf>

Informe anual Tv Azteca 2008/ <http://gruposalinas.com.mx/>

Kaisen. www.ricardosalinas.com

Mensajes <https://portal.gruposalinas.com.mx>

Pérez Gómez, Jorge, (2010), Exposición enfocada 5, FES Acatlán, documento electrónico.

Políticas y prácticas institucionales Política de Seguridad de la información/www.portalconcorporativo/gruposalinas.com.mx/ marzo 2010

Políticas y prácticas institucionales Política de Seguridad de la información, Reclutamiento y selección/www.portalconcorporativo/gruposalinas.com.mx/ marzo 2010

Reseña histórica, <https://portal.gruposalinas.com.mx>

Timm, Paul, (2010), Antología de herramientas estadísticas básicas, documento electrónico.

<http://www.carmenaristegui.com.mx>

<http://www.amipci.org.mx/estudios/temp/Estudiofinalversion1110-0198933001274287495OB.pdf>

http://es.wikipedia.org/wiki/Red_social

<http://michfer.wordpress.com/2008/08/07/redes-sociales-definicion/>

<http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=1148>

OTRAS FUENTES

BARAJAS, Juan Carlos. Entrevista personal. 26 de febrero de 2010

Seminario FIA marzo 2010

ANEXO

GRUPO DE DISCUSIÓN

Sábado 19 de junio 2010

MODERADORA: me gustaría empezar también conociéndolos un poco saber quienes son y que actividades realizan aquí en Tv Azteca, no sé si quieren empezar del lado derecho...

ACTOR 1: las mujeres.... si

ACTOR 2: yo me llamo... y soy asistente de sección

ACTOR 3: yo soy... asistente de información de HAM,

ACTOR 4: yo soy... redactora, HM, HS y reportera

ACTOR 5: yo soy... soy redactor de estados, coordino HAM y estoy en la redacción del 40...

ACTOR 1: yo soy... soy coordinador de invitados de FIA...

MODERADORA: que significa para ustedes Tv Azteca, no sé quien quiera empezar...

ACTOR 1: ahora voy yo, pues bueno, después de 5 años de estar aquí, que es la segunda empresa en habla hispana a nivel mundial, y ¿qué es? el estar en Tv Azteca yo que creo que es para mí, independientemente del nombre de la empresa es creo que lo más importante es estar a gusto con tu trabajo, independientemente de la empresa en la que esté en lo personal, para mí puede ser la empresa A,B o C pero lo que yo hago es lo que me gusta, independientemente de la empresa que sea en concreto para mí esta empresa es una manera de obtener beneficios y en la medida que a mí me guste mi trabajo, creo que el estar aquí durante 5 años cada día nos motiva, eso es por lo menos para mí...

ACTOR 5: para mí fue un reto personal entrar a trabajar en televisión, digo me encanta lo que hago pero se me hace una gran escuela, pero con muchos bemoles, pero disfruto mucho estar aquí

MODERADORA: no sé quien quiere continuar....

ACTOR 4: para mí Tv Azteca es un logro, la televisión es lo que más me gusta y creo que ser parte de una de las primeras empresas en este país a mí me llena de mucha satisfacción y sobre todo también a nivel personal lo que hago lo disfruto mucho...

ACTOR 3: pues yo llevo prácticamente 13 años aquí en Tv Azteca, la veo como una gran oportunidad y una gran escuela, con todas las cosas buenas y malas que tiene toda buena empresa de estas grandes dimensiones, pero sí he aprendido mucho he aprendido tanto de mí como persona lo que he podido lograr y los topes que no he podido vencer, pero si me siento afortunada de pertenecer a Tv Azteca haberlo logrado, en comparación de que desafortunadamente muchos de nuestros compañeros, lo digo por mi generación de todos los que salimos, somos 6 o 7 personas que logramos estar trabajando en lo que estudiamos

ACTOR 2: yo llevo un año aquí, para mí sigue siendo un reto yo todavía no logro lo que quiero, me gusta estar aquí disfruto mi trabajo pero aún sigue siendo un reto para mí...

MODERADORA: ahorita que hablábamos de la gran dimensión o no gran dimensión de lo que significa Tv Azteca, en que radica la importancia de su trabajo, ya directamente de FIA como lo ven manifestado a gran escala en todo lo que representa Televisión Azteca...

ACTOR 4: yo creo que cada quien somos punto clave para en este caso para FIA cada trabajo que cada uno realiza es clave para que FIA avance para el rating, en mi caso el poderle transmitir a la gente algo que nosotros sabemos, el como se lo digo eso siempre será un reto, el ser el medio para que la gente esté informada a mi se me hace muy interesante

ACTOR 3: si, somos un gran reloj, una gran maquinaria y obviamente el resultado conjunto ya sea el nivel de audiencia va a tener que ver con el trabajo de cada uno de los que estamos o que formamos parte de la institución, obviamente si yo me tardo en hacer mi trabajo, eso va a repercutir en otra persona, en la que le sigo o a la que está antes, obviamente requerimos todos actuar de una forma conjunta para lograr un fin, lograr un objetivo que es en este caso tener una mayor audiencia

MODERADORA: ¿alguien más quiere comentar?...

ACTOR 5: yo creo que también el trabajo de cada uno es súper importante porque lo tienes que hacer de la manera más profesional y más seria, porque tiene un impacto social, o sea y llegas a millones de personas, entonces mientras mejor lo hagas te dan... y también satisfacción propia...

MODERADORA: puntualizando un poco más en las actividades que realizan, que les parece la forma en como se asignan las actividades dentro de su área, a ver quien...

ACTOR 2: bueno a mi nunca nadie me asignó cosas como tal como que vas obteniendo y te van dejando, y sí hay cosas que están establecidas, pero muchas veces agarras cosas o haces cosas que nadie te dijo que ibas a hacer, entonces, nadie sabes que haces esas cosas por cierto, pero tú bien sabes que si no las haces alguien va a reclamar, entonces

yo creo que hay cosas que tú vas agarrando y que sabes que tú tienes que hacer, porque si nadie las hace..., hay cosas así, y actividades que te asignan unas y terminas haciendo mil cosas, yo creo que esa es una gran oportunidad de que te dejan hacer muchas actividades, que finalmente nunca pues nunca pensaste que ibas a hacer...

ACTOR 1: aunque claro existe un organigrama, dentro de ese organigrama, que yo me acuerde ¿hay un flojograma?, si hay un flujo de cómo se hace el proceso...

ACTOR 2: un machote,

ACTOR 1: hay un machote muy genial, pero ese es el organigrama, pero como de fluir y que (fulanita) hace esto, de (fulanita) le pasa la bola a (menganita) de (menganita) se la pasa a (otra) y así tal cual, y lo que hace (fulanita) está englobado o está encasillado así, como tal no, en un momento de la nota más relevante la nota del día se involucran todos los que integran FIA todo mundo en algún momento terminamos siendo hormigas sin ojos, por que nos **mandan a cubrir una cosa a 50**

ACTOR 4: como en el mundial ahorita,

ACTOR 1: ese es un ejemplo, pero por ejemplo tenemos el de la cuestión de los naufragos ¿se acuerdan?, o sea, era todo un batallón

ACTOR 5: hasta de golpeador,

ACTOR 1: hasta de golpeadores, para obtener al menos a un personaje de tres personajes que había para esa nota, entonces, como bien dice (fulanita) a veces no es muy claro,

ACTOR 4: pero ya sabes...

ACTOR 1: pero sabemos que tenemos que entrarle y si alguien se va a caer, lo levantas ¿no?, que no es tu chamba pero es parte de estar dentro de una organización, eso tendría que ser pues parte de la herencia de trabajar de manera ordenada, que así en algún momento nos enseñaron

ACTOR 4: y eso lo sabemos cuando hay cosas especiales, ya ni siquiera preguntas nos va a tocar o no eso, que nos va a tocar a nosotros

ACTOR 3: si finalmente como que tienes una base de cuales son tus actividades pero finalmente a la hora de ejecutar va a haber otras cosas que surgen en el camino y que sabes que tienes que apoyar a tus demás compañeros, o si está faltando una cosa pues vas sobre eso y **tratas si de que salga el trabajo**, no independientemente de si te toca o a ti específicamente esa actividad o no, tú colaboras y...

ACTOR 5: **conoces el fin y el objetivo pero no existe un ABC de lo que tienes que hacer**, entonces lo tienes que resolver y hacerlo pero para llegar a eso, osea...

ACTOR 4: aparte creo que algo muy importante que tenemos todos que es lo que nos identifica es la adrenalina y la pasión por lo que hacemos, eso es lo más importante y es lo que nos puede poner en un mismo lugar, que a todos nos gusta, creo que en coberturas especiales es una chinga pero es como estamos dentro...

MODERADORA: ¿y cómo se han sentido con esta forma de trabajar, ya sea tanto en lo individual, al relacionarse con sus demás compañeros como sienten que se da o que se llega a dar esta relación?

ACTOR 4: ya sabes de entrada que es una chinga sabemos el hecho de que es noticias, pues ya nos queda claro que cuestiones personales no vamos a atender o no hay tiempo o no dispones (inaudible) de tu vida, ni de tus fines de semana... osea es automático y este... (inaudible) como que todos somos hormiguitas y sabemos para donde vamos entonces ya no te detienes el hecho de que yo hice más que él o él, o sea, no creo que nisiquera ehh..

ACTOR 1: (fulanito) lo dijo sabemos el fin y que es lo que queremos, en el inter pueden pasar un sin fin de cosas, a veces hasta llega a ser un poco comprometida la parte esta de relaciones personales, a veces se comprometen, no, pero al final del día pues bueno, oyes discúlpame por la palabra tal, casi, casi siempre, no es una ley pero a veces se reconocen los errores, y bueno, le das vuelta a la hoja y sigues con lo nuevo que viene como dice (fulanita) aquí es noticias, al hablar de noticias son, y se oye muy pedante pero son 365 días, 24 horas...

MODERADORA: y en este ya saber a donde van, haciendo la analogía de trabajar como hormiguitas como intervienen sus jefes ya sean sus jefes directos o altos mandos, que importancia tienen en el trabajo que ustedes realizan ustedes como los perciben ¿cómo se da la relación con ellos?

ACTOR 2: más bien ellos ordenan (inaudible), o sea **te guían**

ACTOR 5: osea te marcan la línea y lo que tienes que hacer, y lo que se si se puede o lo que no se puede, entonces ya sobre eso tú ya lo haces y ya te lo **supervisan**...

ACTOR 3: si ellos te **orientan**, aunque te ponen una línea como que vas a hacer pero también afortunadamente yo creo que una cosa que, al menos yo he visto en esta empresa es que a pesar de los errores o no errores que cometes, tienes la libertad de hacer, la libertad de que como decíamos si surge un bomberazo una cosa de estas que no estaba contemplada, tú sabes como te mueves actúas y lo realizas

ACTOR 4: y creo ahí sabemos hasta donde, a partir de una línea editorial

ACTOR 3: hasta donde ajá, hasta donde sabes pero ellos son esta guía con la información de que está haciendo cada quien pero tienes esa libertad de actuar y de trabajar, y de saber que si esa es tu chamba pues lo haces y sigues adelante, no...

ACTOR 4: y aquí **no puedes esperar**, ay a ver que me lo autoricen ay a ver que dicen...

ACTOR 3: eso sí de que tienes la libertad de trabajar, y tú sabes tu chamba hazla y adelante no, no hay alguien que te diga primero tienes que pedir hacer esto, y luego lo haces, tú ya sabes hasta donde llegas y hasta donde no, y claro teniendo la supervisión de tu jefe y el contacto directo con tu jefe, y sabes a quien te vas a dirigir específicamente cuando quieres realizar...

ACTOR 4: yo creo que algo importante en cosas así que no están contempladas en bomberazos, es que todos **empezamos a actuar** en lo que los jefes se reúnen para ver cual es el **plan a seguir**, pero ya por lo pronto nosotros ya estamos haciendo

MODERADORA: hay la libertad de platicar con sus **jefes** o no en lo que están de acuerdo o en lo que no están de acuerdo, y en la apertura que también ellos tienen para tocar también esos temas con ustedes...

ACTOR 4: en mi caso, en el caso de (HM) yo me siento con toda la tranquilidad y toda la libertad de hacer, decir, sugerir, deshacer... y de hecho aquí, creo en general en todas las áreas el **ambiente es muy propositivo**, mientras más hables, más digas, más hagas, mejor avanzas

ACTOR 5: si yo igual, en la sección me siento igual con toda la **libertad** de llegar con mi jefe, sin broncas, puedes hablar, puedes decir, puedes opinar, puedes proponer, no hay problema

ACTOR 3: digo aquí quizá con nosotros es un poquito más complicado, las cabezas mayores por así llamarlas, por la cuestión de los horarios, nosotros como (HAM) trabajamos las 24 horas hay diferentes turnos, por ejemplo en cuestión de producción pues la productora sólo la encuentras en ciertos horarios no a todas horas, hay la libertad si, de que tú puedas hacer propuestas, igual te responden igual no te responden, pero si existe esa apertura para que puedas hacer todas las propuestas que quieras, y existe esa libertad, por ejemplo, bueno en mi caso con mi jefa directa, si existe una gran apertura y una gran confianza para decir oye, que te parece si hacemos esto o no crees que esto a lo mejor sería excesivo, y así hacerle comentarios, pero si creo que hay una gran apertura, talvez en nuestro caso como programa de diferentes turnos es un poco complicado el contacto directo en ciertos momento pero la **apertura** existe...

MODERADORA: las condiciones en el trabajo tanto de **infraestructura** como condiciones de compañerismo...

ACTOR 4: mira **infraestructura** falta mucho

ACTOR 1: si eso siempre ha habido, el discurso comparativo es que nosotros **hacemos mucho con poco**

ACTOR 4: no que debemos hacer mucho con poco, que se hace es un milagro...

ACTOR 1: eso de hacer, sacarlo con lo poquito que tenemos pero nos vanagloriamos de que con poquito le ganamos al de enfrente y (el de enfrente es Televisa) pero en lo particular yo creo que ese discurso ya está muuuy rebasado y que si le podemos **invertir** poco más, unos pesos más a la infraestructura, si con los centavos demostramos que somos buenos, imagínense con unos pesos de por medio no, ahí está el ejemplo del mundial...

ACTOR 4: yo creo que hay mejor, mucho más **capacidad**, digo no no conozco bien Televisa, pero es que aquí la ventaja es que se da la **apertura a talentos** nuevos que se desperdician pues por lo mismo por que no se saben valorar, no se aprovecha no se les invierte, pues hablando así en general de noticias, de espectáculos y talento, todo

ACTOR 1: y el **compañerismo** va ligado a esta parte de ser un equipo, evidentemente a la hora de los fregadazos cada quien va por su cuenta, pero hay compañerismo que se refleja en evento como **bomberazos** o eventos como los de las inundaciones de ahora del Estado de México que hubo compañeros que fueron afectados, bueno, nos juntamos se aporta una lana, en ese sentido, que a veces el dinero no es un símbolo de decir, aah yo ya me desapego de echarle un grito a alguien, ¿cómo estas?, yo creo que siempre hemos recibido en algunos momentos, el proceso de estar aquí alguna llamadita de alguien, ¿cómo estas?, oye no te he visto ¿cómo te sientes?, de amigos, de compañeros, entonces yo creo que en esa parte hay una ambiente más o menos amable ¿no?

MODERADORA: desde su punto de vista, entonces, en este tópico de **infraestructura** que hace falta a Tv Azteca y en específico en su área...

ACTOR 2: de todo

ACTOR 3: desde **personal**, tanto camarógrafos, reporteros, editores, faltan equipos para transmisiones en vivo

ACTOR 2: lo micrófonos TODOS

ACTOR 1: lo que decía (actor 3) falta una parte muy importante porque tú puedes tener la parte más importante, tú puedes tener esa parte que te hacen faltan cámaras, flys, micrófonos, pero hay parte muy importante que aquí siempre se les va y que en muchas empresas, ese es el gran que no ven, la parte humana, no hay un **desarrollo de talento**, y la mejor escuela fue la primera

ACTOR 3: la primera,

ACTOR 4: la primera

ACTOR 6: la séptima

ACTOR 2: creo que eres el único

ACTOR 1: hubo una gran escuela cuando empezó Azteca, la gran escuela de Azteca, esa que ahí está Hannia, V Gálvez, Vique, Jaime Guerrero, Galicia, está el de deporte Nacho Nuñez, esa es una primer gran escuela, pero fue derivado al origen de una empresa como Azteca hasta hace 15 años

ACTOR 4: y de ahí...

ACTOR 1: y de ahí... ya nos perdimos ya no hay más y hay garbanzos de a libra que hay uno que es (actor 6) y párale de contar

ACTOR 3: si eso, y a nivel personal también yo creo que una política de **motivación** si se le puede llamar así, aparte y apertura para nuevos valores

ACTOR 2: no hay plan de carrera

ACTOR 3: aparte también la cuestión de la capacitación porque también si hablamos de traer fierros, y traer equipos y actualizarnos, tenemos buenos equipos, pero también necesitamos darle el tiempo a la gente que ya está o que venga y **capacitarlas** para que realmente sepa a que se está enfrentando, o sea no también traer el equipo, traer una fly pero si no sabes como pusharle, o moverle a las cosas...

ACTOR 1: no, el ejemplo claro de la capacitación, es esta tontería que hicieron, a 3 semanas de un evento, que es tú boda, tu exhibición, es tu apuesta de cada 4 años...

ACTOR 4: que es lo peor, que ya sabes, que ya lo teníamos

ACTOR 1: que es un evento tan trascendental, que es el mundial, porque en este país lo que más genera es el fútbol, perdón, eso es lo máximo, tres semanas antes de entrar al aire con el mundial, te cambian el sistema de edición

ACTOR 2: y no tienes personas capacitadas

ACTOR 1: esa es la más grande tontería que se puede hacer, que es muy parecido sí, pero los comandos son diferentes

ACTOR 4: pero aparte viene desde antes, no vas preparando a **gente especializada** en deportes, ahorita estamos mezclados y es un desmadre, no puede ser que noticias se encargue de un evento que debería llevar la cabeza deportes

ACTOR 2: volviendo al perfil del personal, osea el problema yo creo por ejemplo en otras empresas, igual puede ser en su ramo y en la misma magnitud y la diferencia es que ellos tienen un **plan de carrera** para cada **puesto**, aquí no

ACTOR 3: aquí es de contentillo

ACTOR 2: yo tengo una amiga que dice que aquí, o se va o se muere la persona para que tú subas, porque no hay un plan de carrera, tienes de esas dos, o se va o se muere, y cuando hay un puesto se lo dan a otro que viene externo... y ves otras empresas no, hay muchas empresas que desde el principio...

ACTOR 1: la empresas del ramo automotriz tiene eso Chrysler, bancarias, tiene eso, aquí llegas a ese puesto y pa' arriba

ACTOR 2: electrodomésticos, todo, casi todas las empresas tienen un plan de carrera aunque entres a un banco de cajero, el **plan de carrera** si, cajero, super caja, no sé que ejecutivo de cuenta

ACTOR 3: simplemente digamos McDonalds tienen desde que entras, desde que frías papas o limpias, hasta que ya eres gerente

ACTOR 2: exacto, entonces puedes subir más por que hay gente que ahí empezó...

ACTOR 1: ahí está el ejemplo de (actor 4) no, está de redactora y está brinque y brinque y brinque yo quiero, yo quiero, pues ahí está tu ejemplo, tú eres el ejemplo de que hay vida más allá del teclado, la computadora no, hay otras cosas, pero también es una insistencia.

ACTOR 2: pero ¿cuántos años pasan?

ACTOR 1: pero no hay un plan de carrera que te diga oye

ACTOR 2: ¿cuántos años llevas de redactora?

ACTOR 4: tres años pero ya llevaba en mesa 3, 3 como redactora, y mira que igual hay chance en bienestar denme chance, no es que necesito a gente de experiencia uuta

ACTOR 1: ¿así te dijeron?

ACTOR 6: a mi me dicen que quieren mujeres

ACTOR 2: a mí me dijeron lo mismo que a (actor4)..

ACTOR 3: y aparte es cuestión o de insistencia o de que mejor te vas a otro lado, no también

ACTOR 5: o de que le caigas bien a alguien

ACTOR 3: ajá, exacto

ACTOR 5: osea yo estaba de redactor en la madrugada y me quería pasar de redactor a AM pero como le caía mal a alguien ya no me dejaron, entonces ya mejor me fui al 40 para ser redactor y ahí fue donde

ACTOR 4: y te valoraron

ACTOR 5: ya ahí estuve como un año dos años, me fui a otro canal que fue la misma chingadera, si por que digo igual, si no le caes bien o algo ya te la pierdes, aquí mi jefe me regresó y ahora estoy en los dos canales

ACTOR 1: pero sí, es un grave problema este asunto del **desarrollo humano** como en muchas empresas pero en esta te avientan un discurso de valores y te encierran 10 horas a escuchar una cantaleta cada año que dices, maestro y bueno y que diferencia hay de hace un año acá, nada, sigue igual, seguimos igual...

ACTOR 3: si, desgraciadamente hay unos sistemas muy buenos, y por ejemplo en esas juntas de cada año se postulan muchos objetivos pero desgraciadamente se quedan en ese primer paso ya no se les da seguimiento, según en esas juntas, en esos seminarios, te dan opciones a ti a decir en que quieres capacitarte, que es lo que falta que es lo que sobra, se hacen las propuestas pero se queda en ese primer paso, ya no se le da seguimiento que eso sería muy bueno, y otro punto aparte de las cuestiones técnicas, la cuestión personal, no se nos da la **planeación** como buenos mexicanos con eso que estábamos hablando ahorita del mundial, osea al 2 para la hora de salir al aire, queremos planear queremos hacer el gran programa sin haberlo visto con anterioridad, sin ver que queremos a donde vamos, cuál es la estructura, realmente sentarnos con tiempo y ver que es lo que quieres llevar.

ACTOR 2: a veces me da la impresión, por que por en este caso de deportes, yo le visto muy por afuera porque no yo no estoy involucrada ni nada, pero a mí me da la impresión, como cuando yo jugaba en la universidad a hacer mis programas de televisión, no osea, vamos a ir a la calle haces una nota, la mandamos y a ver que sale, a mí esa impresión me da no. Tú te paras ahí y mira te pongo esto de back y te pones esta chamarra y ya así, tu avienta el tiro de aquí y ya, al aire....

ACTOR 5: hay gente que no está preparada

ACTOR 6: ni inglés, ni siquiera saben hablar inglés muchos

ACTOR 2: son así como fregadazos, ni entiendo, yo creo que tu ves, te cae estamos haciendo deportes o noticias, o noticias que estoy viendo, no osea, mi cabeza no lo entiende

ACTOR 1: tú porque lo ves

ACTOR 6: yo me curo también...

ACTOR 3: si, desafortunadamente tenemos ese caso muy claro con el mundial pero creo que eso es algo que le **pasa a todo Tv Azteca**, porque en todos los programas que sacamos al aire yo creo que son uno de diez los que se planean realmente, que siempre son al momento, que vamos con esto, los de enfrente tienen esto, nosotros vamos a ir con esto otro, entonces de un momento para otro no existe digo, ese tiempo, esa planeación, esa dedicación, es realmente ver, **estructurar** bien lo que quieres de un programa en todos los sentidos

MODERADORA: y ustedes ya se acostumbraron a trabajar de esta forma en el momento y con...

TODOS. SIIIIIIIIII

ACTOR 6: aprendes o te vas

ACTOR 1: es súbete al tren o cámbiate de chamba

ACTOR 3: y bueno sobre todo en noticias estamos acostumbrados a esto porque la noticia pues se genera en el momento

ACTOR 4: en el momento nosotros hacemos que suceda como mágico..

ACTOR 5: tú puedes tener tu formato ya planchado y todo y osea así ya bien bonito, pero salimos al aire y ya **cambia todo**

ACTOR 2: o puedes tener algo muy bien planeado y explota o surge algo y vas para atrás, cambias todo...

ACTOR 4: y a eso estamos acostumbrados y eso está bien es la **adrenalina** que nos mantiene, lo que no está padre es como esto del mundial que dices, guey tienes 4 años es más desde que empezó el mundial ya sabes que va a venir un mundial y no se tiene nada...

ACTOR 1: aunque lo hicieron, fuimos y fuimos a cacarear y pusimos una bandera afuera del estadio, terminó Beijing ahí estábamos nosotros

ACTOR 4: es que esa es la diferencia de cómo le apostamos a la parte informativa, que chingaos me importa ver a Carolina Rocha en la zona más pobre que le digan a las señoras es que puras promesas de campaña, porque si es una fiesta mundialista...

ACTOR 1: pero le decía a (actor 3) que me encontré a un pelado que estaba con nosotros que hora está en Fox y si me llamó la atención, dijo es que lo de las mesas y tener un personaje tampoco a la gente le importa mucho, porque acuérdate que los mexicanos tenemos ese asunto de no recordar, si tú le preguntas quien es Zinedine Zidane la neta es que la gente le da igual eeh, y si ves a Tibo le da igual, a lo mejor nosotros porque andamos en este ambiente de noticias pero a poco no, le pones a un pelado si no fuera Pelé o Maradona, que son íconos a los otros no los ubican, yo creo que eso está rebasado, tener esos grandes personajes ya está rebasado

ACTOR 2: pero lo de los cómicos si me parece una parte importante porque la gente, pongamos que tiene por un lado todo el evento deportivo, la nota no sé que, yo creo que esa parte ya se tiene perfecto que se cubrirá con la sección de deportes, que existen en el país, que está en radio que la tiene prensa escrita, que aquí ya no hay no sé son poquitos así también como a cuenta gotas y la parte cómo porque hay gente que no le gusta el fútbol y que está con el marido sentado al lado y necesita esa parte ¿por qué sino cómo?, la pierdes, entonces entras con la parte cómica o la parte del entretenimiento

ACTOR 4: si porque es un evento que se presta

ACTOR 2: entonces hay un chorro de cómicos, tan sólo te vas al Mascabrother y de ahí sacas 5

ACTOR 1: pero volvemos a lo mismo, cuando no le hemos apostado a la creación de talento, no solamente al talento de noticias, de quien redacta, de quien produce, a una cuestión de carrera cuando no le apostamos al **desarrollo personal**

ACTOR 2: pues si es así te la compro

ACTOR 3: y a la captación de **nuevos talentos**

ACTOR 6: pero aquí no, y si hay lo dejan ir

ACTOR 1: pero cuando compran compras malo

ACTOR 2: es que ese es el punto, tienes a lo mejor y yo decido mandar a mis reporteros de noticias, uno o dos para que hagan no sé que, pero hubieras podidos mandar no sé, dos reporteros de medios gráficos o de radio muchas veces se llegan a convenios de te vas yo te pago el viaje, tú haces tus notas para tu medio pero a mí me traes mis notas...

ACTOR 1: eso fue lo que pasó con el que está cubriendo la selección de Argentina, el que está cubriendo la selección de Argentina es porque lo conocen en Argentina porque le dan chance de entrar, y a ese le dijeron a ver maestro nosotros te pagamos, podrás hacer para otros medios, pero para Azteca haces esto. Porque no está una "x" una "y" una "w" cubriendo a la Selección Argentina, por que está cubriendo un argentino con el cubo de Azteca, porque a ese pelado lo conocen ahí, y tiene acceso y tiene entrada, eso era apostarle a alguien que no fue un hecho en Azteca, es alguien que te sirve, que trae el acento argentino pero te da la pauta argentina, a la mejor hay gente que no le interesa, no le importa, pero a algunos sí, pero estas ahí en el centro del huracán ¿no?

MODERADORA: como ven reflejados los logros personales dentro de la organización y el **crecimiento profesional** de ustedes

ACTOR 4: yo creo que definitivo es muchísimo amor al arte y

ACTOR 6: y un milagro, luchar contra la corriente

ACTOR 3: es tenacidad y terquedad

ACTOR 5: y tu premio ver que las cosas salen bien al aire

ACTOR 3: es satisfacción personal, profesional

ACTOR 1: pero, termina siendo, yo de satisfacción personal no vivo eh, compara como están en otros medios parecidos a Azteca, lo platicamos hace rato, en provincia no manches, lo que aquí te pagan con 10 en provincia se lo pagan a 2, que haces

ACTOR 4: yo en un programa de nota roja que estaba enfrente, ganaba poquito más que lo que lo estoy ganando aquí, y era un programa aparte, niquiera era parte de noticias.

ACTOR 1:ahí tienes sí, satisfacción de ver tu chamba al aire si, pero eso no te paga, esto no te da de comer, eso no te da los gustos de irte a comprar buena ropa, irte a comer a un restaurante o tener el alimento la educación para tus hijos, al final de cuentas es que, si es **amor al arte**, segundo están cubiertas tus necesidades y bueno, pues ya si llega un jefe y te dice, bien muy buena chamba, pues ya es el plus, porque así es

ACTOR 6: es constancia, esfuerzo y dedicación aquí, para salir adelante, y las **ganas de salir**, si no

ACTOR 3: y mucha paciencia, **terquedad, tenacidad**, porque si, como puede pasar un mes, como pueden pasar 10 años, que lograr o medio lograr lo que quieres, (inaudible) como cuestión profesional, lo bueno que creo que tiene Tv Azteca que ya había comentado es que tiene apertura, porque si tú quieres aprender, aprendes, te puedes meter en todas las áreas, no es como en Televisa, que ahí sí, si estas en redacción, estas en redacción y no te mueves y ya, aquí si tú quieres, si puedes, si tienes tiempo, te las

arreglas, te puedes ir a las salas de edición o donde quieras y ves y aprendes con tus amigos, el buen **compañerismo** que hay eso te ayuda, y puedes aprender de las diferentes áreas y a lo mejor esto te ayuda, por eso digo que es una gran **escuela** independientemente de todo, si tu quieres, si te las arreglas

ACTOR 6: tu ves como no

ACTOR 3: te las arreglas si te coordinas, puedes aprender y estando en otro lado, o aquí o donde se pueda, pero hay esa libertad que no hay en otros lados

ACTOR 2: otra cosa que yo siento que tenemos que ya no se te cierra el mundo sobre todo en noticias, por que bueno mi novio está en espectáculos, y bueno eso ya es problema de él, y luego me cuenta cosas que yo digo, te cae que estas sufriendo por eso, por eso estas sufriendo, a mi me parece tonto y lo que quieras, pero es porque ellos no están acostumbrados al ritmo, pero lo que te da es que ya no se te cierra el mundo, o resuelves o resuelves, y hay personas, no sé digo, yo veo personas en otros medios y de pronto veo que a ellos se les cae el mundo por una tontería pero porque ellos tienen los elementos y el día que no los tiene

ACTOR 6: no saben que hacer

ACTOR 2: ya no saben que hacer, pero eso es lo que te da, o resuelve o mueres eso te da una agilidad mental muy cañona

MODERADORA: lo que han mencionada es por su propia pasión pero ahora como se ve reflejada la **motivación** dentro de su área de trabajo o de sus jefes, algo que los motive

ACTOR 2: bueno a mi si me motivan **de vez en cuando** como una vez cada tres meses

ACTOR 6: ahorita te llamaron para eso

ACTOR 6: no, no no, él no me motiva regularmente

ACTOR 1: no, no, pero no todo es el que uno esté y saque su chamba, siempre es importante la motivación, **la motivación no es una constante**, si hay una vez cada 3 meses, una vez cada seis pero eso no es una parte que a los jefes, que en algún momento estuvieron de este lado, se acuerden

ACTOR 3: y digo como hay jefes que si te agradecen y si te dicen bien, hay otros que obviamente jamás en la vida, **te encuentras de todo**

ACTOR 1: aquí hablamos de manera general, particularidades...

ACTOR 3: de que siempre cuando cometes un error, si te van a regañar

TODOS: seguro

ACTOR 3: seguro te van a regañar

ACTOR 1: hasta se suman los que no...

ACTOR 3: pero el día **que haces bien algo, calladitos...**

ACTOR 4: están tan ocupados

ACTOR 2: que no se dan cuenta, salió bien que bueno, bye

MODERADORA: y de manera particular ¿cómo les gustaría ser motivados?

ACTOR 4: pues sólo con que te digan

ACTOR 2: creo que depende no,

ACTOR 1: a mí eso de ay bien, evidentemente te genera una gran satisfacción que personajes, a mí en lo particular, hace poco me tocó que gente que nunca me había dicho oye bien, me lo haya dicho y dices bueno, está chido no, pero ya después de un rato dices oye pues yo creo que ya tiene que caer el dinero al cochinito, **no todo es dinero, bajo ese mismo concepto no todos son apapachos, halagos, porque aparte, tiene que ser un equilibrio** y regresamos a...

MODERADORA: ¿cómo se ve reflejada entonces la productividad en su área en específico?

ACTOR 3: pues es que como te decíamos hace rato, con poco tenemos que hacer que todo salga perfecto

ACTOR 6: o lo que podamos

ACTOR 3: si lo mejor que se pueda, finalmente no es algo que nos detenga, nos puede obstaculizar nos puede complicar un poco la situación pero se tiene que salir **adelante con lo poco que se tiene**

ACTOR 1: nuestra chamba es como el comercial de Toshiba que están corriendo varios con laptops y en un momento uno se frena, nosotros no nos frenamos, nomás que nos retrasamos un poquito ahí vamos, a lo mejor la competencia llega un poquito más rápido, pero a la mejor llega cansado pero nosotros llegamos

ACTOR 6: bien

ACTOR 3: mandamos pedir la mitad del equipo que se nos olvidó

ACTOR 6: o lo compramos ahí

ACTOR 1: pero es eso, al final de cuentas con lo que tenemos hacemos deberíamos tener un poquito más que eso, escatimamos donde no debemos, pero bueno si le invirtiéramos...

MODERADORA: ¿dónde no debemos escatimar?

ACTOR 2: pero la verdad es que, bueno yo pocas veces me he sentido frustrada, a pesar de que dices bueno, si nos ganaron la nota, y que mala onda, y no sé que y lo sufrieron primero al avión, pero la verdad es que a pesar de todo eso mucha gente me dice hay pero pues si, pero Televisa lo trajo primero, si pero yo a pesar de que ellos lo llevaron primero no me siento mal por que yo sé que nosotros hicimos más que ellos para tenerlo 15 minutos o 20 minutos después, realmente eso te deja como una **satisfacción** distinta que a la mejor ellos nunca sienten no, y digo es malo porque por esa parte, no deberíamos sentir eso, al contrario si tuviéramos los fierros necesarios llegaríamos yo creo que antes, pero yo creo, yo en lo personal yo no me siento desanimada así, de aaah bueno, no no llegamos, o si nos ganaron o salieron primero o lo que sea, porque finalmente nosotros con poquito, llegamos y llegamos no muy tarde

ACTOR 3: y se hace

ACTOR 1: pero preguntó (x) en donde no debemos de escatimar, es que creo que es una parte importante que tiene que ir con los **fierros y los recursos humanos**, esa parte es donde no se debe de escatimar, no es que contrates a, a ver, lo que está pasando ahorita, vente aquí hay chamba, no yo creo que el proceso de selección ha sido bastante raro la parte de **recursos humanos**, son, mmmm no quiero decirlo que son malos

ACTOR 3: **son diferentes**

ACTOR 1: pero no tiene la calidad para poder, como **no conocen como se trabaja en noticias** este es un ejemplo claro, no conocen el proceso de trabajo de noticias no saben cual es la carga, y cuales son los momento álgidos y **calidad** que tiene que tener la gente que trabaja **bajo presión**, el perfil no lo ubican, ahí es donde metes a cuanto pelado que le das dos días de poder se siente omnipresente y dios todo poderoso, ustedes de fin de semana lo conocen, pero cuando haces una buena selección tienes grandes personajes puedes sacar adelante tu proyecto, pero si no escatimas en buenos fierros y en recursos humanos estaríamos del otro lado. Algo en lo que nosotros hacemos que son noticias, esa cuestión de salir 20 minutos antes o 20 minutos después hay un equipo que era lo que decía un personaje de aquí que nos han ofrecido dice porque, la plataforma es Telcel y lusacell no lo aceptamos, y la mayor empresa que tiene cobertura celular en este país se llama Telcel y que tiene vínculos con Televisa, que nos importa que tenga vínculos con Televisa si nos va a dar el servicios y es como está saliendo hoy Televisa en los enlaces en vivo, con un equipo que está montado en plataforma 3G con 3 enlaces de Telcel y 3 enlaces de lusacell a mi me da igual que esté montado con Movistar con Telcel con lusacell da igual.

ACTOR 6: la gente no va a saber eso

ACTOR 6: la gente no sabe eso, pero que va a ver que nosotros.... entonces si inviertes 10 pesos a esto el rendimiento va a ser mucho mejor no, el video teléfono no te lo puedes llevar porque el que tenemos es del año de la prehistoria

ACTOR 3: si, y sólo hay dos personas o una persona que lo sabe manejar

ACTOR 1: igual que la fly esta chiquita nada más Ponce la sabe utilizar, la fly de Ponce, bueno cuando está Ponce allá bueno aquí se cae el cielo, aquí ya no se sabe que hacer, le **invertimos cero** al **desarrollo** pero también es responsabilidad de uno de alzar la mano bajo este que decimos que sí tenemos apertura y que oye yo quiero, pero después de ver que tampoco te reconocen y que estas muchas horas y que nadie te escucha, pues ya terminas tu chamba y te quiere ir

ACTOR 3: si ya te agarran cansado

ACTOR 1: te agarran cansado, también que esta parte humana no la reconozcan en los niveles que tienen que reconocerse porque como dice (actor 3) es un balance seguiremos trabajando como estamos trabajando hoy, con discurso cansados con jalones de orejas, que ya me los sé dime algo que no sepa

MODERADORA: como se fomenta la competencia entre los miembros ustedes como compañeros y entre área, no sé por ejemplo el noticiero de la mañana con el de la tarde con el de la noche como el del fin de semana, como lo viven ustedes

ACTOR 3: yo creo que más que competencia entre noticiarios es más bien competencia si con los de enfrente, no osea con Televisa con ellos, pero no creo que entre nosotros haya tal a la mejor sí en pedir notas, en tratar de tener nuestras exclusivas entre comillas pero no existe rivalidad, no es que nisiquiera, osea cada quien su chamba

ACTOR 1: pero es que no hay intereses, lo que hace el noticiero de la mañana con el que hace el de la tarde, con lo que hace el de la noche es diferente

ACTOR 4: es diferente, si, si,si ACTOR 3: ajá

ACTOR 1: pero es diferente público, lo que se da afuera es una cosa, pero lo que sucede adentro que es la parte que ustedes están tratando de descubrir el hilo negro de Azteca, es que al interior de entrada nada ve el espacio de este lado, de entrada nadie ve Tv Azteca, salvo los que trabajan en provincia que se sienten muy orgullosos porque eso sí lo he notado de trabajar en Tv Azteca los que trabajamos

ACTOR 3: y los familiares de nosotros

ACTOR 1: los familiares de nosotros

ACTOR 4: nuestros fieles seguidores

ACTOR 1: ese es un punto interesante pero los que trabajamos aquí en el DF, no salimos afuera con nuestra camiseta yo soy Tv Azteca y me voy a aventar desde la Torre Mayor, no

ACTOR 2: es por la falta de incentivo, nosotros no nos **ponemos la camiseta porque no estamos incentivados**

ACTOR 1: no, además que es eso

ACTOR 2: te la pones cuando te conviene

ACTOR 1: no bueno, aquellos

ACTOR 3: cuando están los del SME no te la pones

ACTOR 2: te apedrean

ACTOR 3: depende a donde

ACTOR 1: entonces si no hay este, esa parte es, nadie nadie, no le interesa, lo que sucede nos pasó con el caso de las chachas que trajimos, esfuerzo de equipo traerlas

ACTOR 6: esfuerzo de equipo mantenerlas

ACTOR 1: esfuerzo de equipo mantenerlas pero equipo de la noche y equipo de medio día se voltean y dicen oye que va a tener en exclusiva Alatorre a las chachas, que volteo a decirle oye maestro pues estuvieron en la mañana, ok no enciendas su tele a las 7 de la mañana ni a las 8 evidentemente te levantas a las 9 pero en el formato y en el intranet aparece por lo menos documéntate que tuvo la mañana para que nutras mejor tu espacio de la tarde, no, perdidos, entonces si de entrada hay un nulo interés para lo que hacen tus otros compañeros en esta materia pues ya ni insistas... (inaudible) el interés hacia ganarle a la competencia es un interés en lo personal ajá porque ahí es tu chamba

ACTOR 3: y de algunos sectores ACTOR 2: si porque no todos

MODERADORA: pero aquí al interior se fomenta o ustedes sienten que existe efectivamente esa rivalidad, o que tienen esa rivalidad con Televisa

ACTOR 1: se fomenta no es que te digan no aaah, no pero es parte de es como te decía

ACTOR 4: es parte de la adrenalina ACTOR 5: todos sienten que compiten

ACTOR 3: pero eso es como si ACTOR 2: es que nadie te lo dice

ACTOR 3: es como trabajar en Mc Donals y en Burger King osea sabes que somos empresas que nos dedicamos a lo mismo y que finalmente tú tienes que ganar audiencia por amor propio o por tu bien también de tu chamba de tu trabajo de mantener tu trabajo y de todo eso de que todos somos una cadena y buscamos un mismo fin pero más que nada es eso no es un alguien que te esté diciendo, oye ya los viste ataca

ACTOR 1: bueno yo te doi un ejemplo a mi nadie me ha fomentado esta parte pero ahora con iniciativa México yo el jueves pasado traje al que vendría siendo el NS de Televisa, traje a Leopoldo Gómez, lo traje aquí, traje a uno de los más gallos de Televisa, lo traje aquí el martes el jueves, es una rivalidad es como si yo trabajo en Pepsi y el otro en Coca.

ACTOR 2: no es una guerra a muerte

ACTOR 1: Es una guerra de televisoras que no es una guerra de personas.

MODERADORA: a eso iba, porque por ejemplo como perciben cuando ven al directivo mayor tomando el café con el directivo mayor de la otra empresa

ACTOR 1: normal no

ACTOR 3: finalmente no existe no, es como que hablamos de lo que pasa cuando vas al aire en un programa que te gritas con tus compañeros es la pasión del momento finalmente termina la chamba... y termina lo que estás haciendo...

ACTOR 5: yo tengo una amiga que estaba aquí anda en Televisa ... fui a un bar con ella y un cuate cubría la nocturna y era super amigo de Jacobo osea que

ACTOR 1: es que aquí todos son iguales

ACTOR 5: no tienes una rivalidad de yo de que los otros de Televisa

ACTOR 1: mira pasa lo del aeropuerto sabíamos que ya que ellos habían hecho su cochero y tenía que ir a romper esa cuestión que tenía que ver con una exclusividad que a luces tenía que ser parejo para ambas televisoras no respetaron esa parte y evidentemente teníamos que romper el asunto de dejar a un lado, algunos, cierta amistad con alguien pero primera era cuidar la chamba y la nota no, pero en términos generales tu ves al de la competencia enfrente inclusive le dices oye flaco cuidado por que ahí vienen los del SME hasta a un lado

ACTOR 3: todos somos compañeros de.. .

ACTOR 6: te presenta hasta la iluminación

ACTOR 2: en la nocturna se pasan hasta...

ACTOR 1: sí como bien dicen te pueden prestar

ACTOR 6: te prestan la iluminación si, a mi me la han prestado y cosas así sin ninguna bronca

MODERADORA: y hace rato que mencionaban la camiseta, ponte la camiseta, ustedes que hacen con la camiseta de Tv Azteca

ACTOR 5: yo se la regalo a mi papá o a mis tíos

ACTOR 3: ahí vienen los familiares que tan importante para ellos que nosotros trabajemos aquí

ACTOR 2: bueno en mi caso, mi mamá regularmente sale a hacer ejercicio con ella

ACTOR 6: yo si la uso

ACTOR 3: no yo también yo si la uso, pero digo obviamente pues sabes donde te puedes meter con ella y donde no, en algunos sindicalizados o en algunas cuestiones de ese tipo manifestaciones no debes usarla

ACTOR 3: no es conveniente por tu salud pero ...

MODERADORA: hablando de camiseta más que el objeto la playera el hecho de

ACTOR 3: de pertenecer

MODERADORA: lo que representa, aja la pertenencia cuestiones de orgullo

ACTOR 2: yo si me siento orgullosa y a veces no

ACTOR 6: si es el mundial de ahorita dices no

ACTOR 3: es que finalmente es algo, por ejemplo en mi caso lo que decía al principio yo si quiero a Tv Azteca **estoy orgullosa de trabajar en Tv Azteca** estoy en muy **desacuerdo** muchas veces con muchas cosas de cómo se maneja de lo que sacamos al aire pero finalmente es una parte de mi vida es una parte que da de comer a mi madre a mi y a mis mascotas es un modo de vida que tengo y que pues si ya llevo un buen tiempo aquí entonces que finalmente en todas empresas creo que **hay cosas buenas cosas malas** que te vas a encontrar con gente que te hacen nada y otros que te dan la mano que te apoyan que aprendes entonces en mi caso Tv Azteca es parte de mi vida es parte de lo que soy es parte de lo que he hecho durante más de 10 años entonces si es yo si me pongo la camiseta y si digo .. yo siempre que me preguntan cuanto me preguntan mis familiares trabajas en Tv Azteca oye pero hicieron esto ya son unos vendidos que no se que digo pues si **todas las empresas tenemos políticas** hay cosas que nosotros podemos decir hay otras que no en la otra empresa es lo mismo osea cada quien tiene sus intereses y en todas las empresas hay líneas editoriales hay líneas políticas que no se pueden brincar.

ACTOR 2: nosotros los medios vivimos de publicidad

ACTOR 3: y además finalmente nosotros tampoco determinamos las líneas editoriales nosotros generalmente **somos empleados que tenemos que seguir ciertas reglas del juego** y que ganamos unas cosas y perdemos otras o no podemos hacer todo lo que nos gustaría

ACTOR 1: si

ACTOR 3: pero finalmente es parte de

ACTOR 1: si **una cosa es amor a la camiseta y otra cosa es lealtad** a la empresa ahí en eso si es claro que si uno no es leal y no es un discurso que nos hayan metido a rajatabla aquí no

ACTOR 3: es cuestión también de valor de sensibilidad propia

ACTOR 1: es cuestión de que trae y **uno no va a traicionar a la empresa que te ha dado un chorro de cosas por no sentir amor a la camiseta** ahí yo creo que es muy claro no esa parte de valor de (inaudible) a tu empresa que cada quien le haya ido de manera diferente y algunos hayan tenido más años o algunos ya no estén aquí es también por misma cuestión personal no. Tú en el momento que sientas alguna agresión yo por lo menos (inaudible) por lo menos con mi jefa siempre he tenido esa libertad y se ha mejorado y yo espero que acá también y es parte no pero la camiseta está ahí

ACTOR 2: pero la gente afuera bueno no se si a ustedes les pase pero tienen una impresión...

ACTOR 6: que naco

ACTOR 3: depende del nivel

ACTOR 6: mis amigos dicen ¿cómo?

ACTOR 3: depende del nivel de la persona que te lo comente

ACTOR 1: espérate espérate

ACTOR 6: mis amigos de naco no me bajan verdad

ACTOR 2: depende del nivel intelectual

ACTOR 1: pero nada más dime novio de quien fue este ingrato de quien

ACTOR 6: de la hija de Ángeles Mastrera

ACTOR 1: carajo pero dile te voy a presentar a mi prima la que aquí de arriba del Ajusto y te van a ganar es que terminas en medio

ACTOR 2: pero a lo que yo me refería es eso no niveles alto dices que onda

ACTOR 1: niveles altos no ven ni Televisa Tv Azteca

ACTOR 3: ven otra cosa

ACTOR 2: pero por ejemplo nivel medio bajo aaah que padre y es padrísimo trabajar ahí se imaginan cosas que no son

ACTOR 6: y ganas super bien

ACTOR 3: ganas super bien, desayunas con todos los actores con todos los conductores te llevas de piquete de ombligo con JA y si es fabuloso

ACTOR 2: cuando viajan te invitan no ...

ACTOR 1: la caja es una caja de mentiras cuando tú tienes esa conciencia que la caja no el medio de comunicación eso que pasa en la tele es mentira en todos los sentidos mi abuela cuando veía el auto fantástico decía guau como va a volar un coche, ponían una rampa se la tapaban con ramas y ahí volaba el coche no y mi abuela decía como va a volar un coche hay gente que no lo cré y que pone en duda eso y hay gente que te lo cré porque está en la tele y depende y no tiene que ver con el nivel socio económico esa es son cosas que no la educación te lo da a veces ya lo llevas en la sangre y lo crees

MODERADORA: y en su caso específico ya al pertenecer a un medio como estos cuáles son las mayores mentiras así con las que han chocado

ACTOR 6: los sueldos

ACTOR 2: esa es de las primeras

ACTOR 1: el que la gente que trabaja en tele gana bien

ACTOR 6: super bien

ACTOR 3: y como que aparte crezcas o no en un principio dices no pues estudio comunicación voy a dedicarme a hacer documentales me van a pagar muy bien voy a crecer mucho voy a llegar a ser productora o no se cada quien sus sueños su metas tienes como que esa idea que es un mundo que te va a hacer crecer superarte económicamente

ACTOR 6: en el amor y la vida

ACTOR 2: es como la esperanza de que vas a concretar algo

ACTOR 3: pero yo digo cuando empiezas en este negocio no cuanto llegas a Tv Azteca

ACTOR 1: yo llego y me dicen pues tu jefe va a ser Alatorre conozco gente que moría por trabajar en Azteca y grandes expectativas de Alatorre mucha gente gua es que siempre ha sido así, este va al baño llora igual (inaudible) yo así los pongo yo siempre los bajo así

ACTOR 2: pero tú estudiaste comunicación igual

ACTOR 1: no yo estudié administración de empresas

ACTOR 2: es que ese es el punto

ACTOR 3: también depende

ACTOR 1: también de lo que estudies

ACTOR 3: y porque lo estudies

ACTOR 1: es que tú no puedes poner alguien que es un ingeniero ser un administrador de recursos o ser un director de un área, si no hay capacitación para que seas tú puedes ser un buen productor pero administrar lo que está atrás es muy diferente a administrar lo que ves al aire eso es importante y eso en muchas empresas lo hacen a un lado no importa es que ese es muy bueno produciendo lo que sale a cuadro hazlo responsable de un área (inaudible) el que sabe ordenar es porque ya conoce como se hace no que tienes que tener otras herramientas que te den para entender los procesos aplícalos y saca otras cosas al aire cuando eso no lo haces bueno pues te salen como (inaudible) al cuarto pa' la hora cuando no conoces la administración en su básica expresión cometes esas tonterías

ACTOR 3: y tanto de recursos como de personal porque hay gente que es muy capaz que pueden estar convertidos en los mejores productores **pero si no saben ganarse a su gente y coordinar su gente**

ACTOR 1: es parte de la administración por eso a mí no me sorprende lo que sucede porque cuando no hay administración pues pasa esto al cuarto pa' la hora estas contratando gente estas comprando equipo porque te diste cuenta que el evento era mucho más grande cuando por fuera dices maestro

ACTOR 2: pues siempre ha sido el mismo evento ¿no?

ACTOR 1: es que siempre ha sido (inaudible) perdón y antes lo hacían con menos

ACTOR 2: es que te digo que es un id esto es un id y si no (inaudible) rápido tienes a los que tienes allá los necesitas acá y a los que tienes aquí los necesitas allá los equipos están allá pero acá no tienes lo suficiente para transmitir esto es un id yo lo veo así yo lo veo así de afuera yo no me he involucrado no me he metido no sé nada

ACTOR 2: pero lo veo así porque es como si tuvieras una emergencia lo están tratando como una emergencia y no lo es nunca lo fue

ACTOR 1: nunca lo fue

ACTOR 3: no debería de ser

ACTOR 1: cuando lo tomas así no inventes que hicimos en 2 años

ACTOR 2: nada

ACTOR 1: porque no son 4 son dos porque tienes lo de Beijing y tenías ejemplos todos de lo que no se tenía que hacer

ACTOR 2: pues si ya ves nos fue de la re...

ACTOR 1: el claro ejemplo de lo que no se debe hacer es que las olimpiadas fue su ejercicio para saber que es lo que no tenías que hacer pero cuando no eres administrado cuando la memoria es muy corta y esto es como México siempre que repetimos siempre los mismos errores

ACTOR 3: que no aprendemos, se nos olvida

ACTOR 1: pero en particular nosotros reiteramos mucho

MODERADORA: y con todos estos aspectos que han planteado sobre su vida profesional como los conjuntan como los llevan a su vida personal en cuanto a horarios aquí dentro del trabajo con las actividades que tienen que cubrir sus gustos propios, con la familia, con los amigos como lo sobrellevan

ACTOR 3: fijate ahí también volvemos a lo mismo que **depende mucho de ti depende de cómo te organices a que le des tus prioridades** hay gente pues que tiene familia y pues de una u otra manera se tiene que organizar para ver a sus hijos y para estar aquí en el trabajo y lo que comentábamos hace rato de que en HAM tenemos el horario más complejo de la vida que hay unos que trabajan en la tarde y salimos a las 12,1 de la mañana hay otros que entran a las 12 de la noche entonces pues hora sí que ahí es cuestión de cómo sepas compaginar tu vida con el resto del mundo y tu trabajo porque sí es complicado

ACTOR 1: incluso cada quien tiene diferentes intereses

ACTOR 6: y mañas

ACTOR 6: te haces mañoso

ACTOR 5: si cada quien aprende a organizarse

ACTOR 6: pides permiso también a veces y cosas así

ACTOR 2: bueno yo tengo un horario muy cómodo, cómodo entre comillas

ACTOR 1: es de fin de semana el tuyo entonces trabajas...

ACTOR 2: viernes, sábado y domingo y descanso de lunes a jueves pero pues ese es un gran... es padre y a veces un problema porque

ACTOR 1: si porque no tienes fines de semana

ACTOR 2: bodas bautizos 15 años, graduaciones todo todo me lo pierdo

ACTOR 1: aunque vas un rato, vas un rato

ACTOR 2: voy un rato así de luego no se si fue bautizo ya luego a las 7 de la noche con mi cara de ya llegué no pero digo o hago eso o no voy entonces te vas dando tiempo para eso y a veces por ejemplo **a mi me gusta todavía salir irme de antro y todo no entonces, trabajo y salgo el fin de semana** yo hago eso cosa que

ACTOR 1: pero maestra tienes 24 años

ACTOR 2: y me aguanto, no por eso pero pues te vuelves mayor

ACTOR 1: si yo ya no lo haría

ACTOR 3: por eso dependen de cada uno la etapa en la que estés depende de muchas cosas depende de la edad, en que trabajes como le hagas cuales son tus prioridades obviamente después de los 30 ya no tenemos las mismas prioridades que teníamos a los 20 años entonces cada persona se va organizando de diferente manera

MODERADORA: y por ejemplo los chicos como llevan esa parte

ACTOR 1: es que como yo no hago hora nalga pues a mi me da... yo estoy 24 horas mi tiempo son 24 horas para esto pero si no hay más y estoy en comunicación con quien debo de estar y no hay nada es mi vida yo me voy de fin de semana con la mano en la cintura si pasa algo tengo los teléfonos mi herramienta no estar físicamente en Azteca **mi lugar de trabajo no es físicamente Azteca mi lugar de trabajo más bien yo utilizo herramientas para tener mi trabajo cerca** entonces tener mi computadora porque a final son mis herramientas el día que a mi me digan adiós pues me llevo todo porque es mío eso lo genero yo entonces al final de cuentas donde tenga mi teléfono y tenga mi computadora esa es mi lugar de trabajo entonces tu me puedes ver en este escritorio o me puedes ver en el sótano o me puedes ver en mi casa o me puedes ver en la playa trabajando sin ningún problema le dedicaré y me gastaré largas distancias y de más o hablo oye (x) venga en la carretera enlázame pero ese es mi trabajo entonces a mi yo si lo compagino muy bien por eso he durado 5 años en la empresa porque si me hubieras dicho tu trabajo es como (x) de las 4 de la tarde a la 1 de la mañana yo ya hubiera tirado el arpa desde hace muchos años

ACTOR 3: si depende de cada uno y de que tipo de

ACTOR 2: y el tipo de aguante

ACTOR 3: tiene diferente aguante y tiene y tiene diferentes actividades cada puesto tiene diferentes actividades diferentes necesidades por ejemplo yo no tengo familia eso me ayuda mucho, si yo tuviera hijos yo no sé si yo tuviera este horario yo creo que ya me hubiera dedicado a otra cosa digo quien sabe no pero cada uno tenemos nuestras **circunstancias de vida diferentes**

ACTOR 1: (x) es un loco (x) a veces se avienta 24 horas aquí

ACTOR 6: a veces 2 días

ACTOR 1: a veces 2 días y termina desmayándose ahí tal cual como res en el sótano porque ya te desmayaste

ACTOR 6: ¿cuándo?

ACTOR 1: no te desmayaste o estuviste a punto de irte al hospital

ACTOR 6: no todavía no, pero sí dos días es lo máximo que he estado sin dormir

ACTOR 1: yo me he aventado así tres días con lo de Haití la disfruté un chorro dije no esta nadie lo va vivir nadie va a sentir el ver a la gente en el hangar y estar con la presión y de más, nadie te la platica

ACTOR 3: lo que sí es que los que nos dedicamos a este negocio debemos tener un espíritu guerrero

ACTOR 5: **mucha pasión**

ACTOR 3: mucha pasión y masoquista muy masoquista, y sabes a lo que te atienes porque tienes que relacionarte con gente de nuestro tipo porque es muy diferente que una persona normal entre comillas acepte tus horarios tus llamados de última hora y cancelaciones respectivas es muy complicado, entonces hay que ser muy creativo para

ACTOR 6: inventarte una vida

MORADORA: que les hace falta para sentirse más a gusto realizando su trabajo

ACTOR 2: vas (x) porque casi no haz hablado

ACTOR 3: aparte de la frase célebre

ACTOR 6: constancia, esfuerzo y dedicación, **que te motiven la gente que está aquí está cansada está desmotivada no tiene ganas está saturada** que te vean como persona yo estudié en la Anáhuac entonces me decían que yo no era un número que yo era una persona yo no soy un número aquí yo soy una persona

ACTOR 1: pero cuantos son de la Anáhuac aquí y también un rollo mal planteado

ACTOR 6: ah pero aquí están defectuosos

ACTOR 6: pero estoy mal hay varios de la Anáhuac aquí

ACTOR 2: no no tantos, de hecho son los menos

MODERADORA: como te gustaría que fuera esa motivación

ACTOR 6: bueno la que (x) dice es buena que sea económica también que te reconozcan a veces no es que hagas bien las cosas **a veces salvas cosas que no deberías de salvar que es donde te deben de reconocer** aah oye muchas gracias bien salvado, bien salvado ese balón entonces eso a veces no te lo dicen. También lo material es necesario para que me dieran una cámara escondida me tardé un año para que mi sección fuera la mejor y entonces me dijeron te la mereces y entonces me dieron mi cámara ten tu cámara

ACTOR 3: pues lo que decía que debe haber un equilibrio obviamente si una motivación económica que a todos nos sirve y que también insisto hay muchas cosas que dependen de la etapa de vida en la que estés cursando hay etapas al principio que necesitas más que te orienten que te capaciten bueno en **todas las etapas que te capaciten** pero si que te orienten en los primeros momento ya después tanto económica como capacitación y como seguimiento lo que hablábamos del plan de carrera que si te ven y si tú le echas realmente ganas que si estas interesando que pongan el foco en ti no estamos pidiendo que nos den cosas extraordinarias simplemente que vean los elementos que si cumplen que si trabajan que si tienen posibilidades de crecer dentro de una empresa y se les brinde esas herramientas para precisamente hacer un plan de carrera no o dar un seguimiento a esas actividades y darte mejores oportunidades.