



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**CANAL 22, EL CANAL CULTURAL DE MÉXICO. DIAGNÓSTICO DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE TELEVISIÓN METROPOLITANA**

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

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
PRESENTA
ALEJANDRO ALVARADO REBOLLO**

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ

MAYO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Agradezco primeramente a dios por permitirme seguir hasta este camino, a retomar el pasaje que me llevó vivir una vida afortunada.

Agradezco de todo corazón a Eva y Luis mis padres, por darme la vida, por acompañarme en los momentos más difíciles de la carrera y estas ahí siempre para apoyarme en todas y cada una de mis decisiones, por tener una buena palabra para sentirme mejor o motivarme, a mis hermanos Adrián y Cristina que son parte esencial en mi vida, que me han escuchado y aguantado, a mis tíos, primos y demás familia que siempre me están alentando a ser cada día mejor.

Agradezco a mi novia que estuvo conmigo al final de este proceso y comprendió lo importante que es terminar éste ciclo profesional en mi vida, lo agradezco infinitamente.

A todos mis maestros del seminario Miguel, Irma, Arturo y Esteban, que me enseñaron la parte profesional y personal de ellos en cada módulo, los cuales me fueron acompañando, guiando, tratando de que sirviera como ejercicio de vida sus consejos y anécdotas, a todos ellos gracias.

Un agradecimiento muy particular al profesor Jorge Pérez Gómez quién como asesor no tuvo más que buenos consejos y la motivación suficiente para que uno lograra sus objetivos.

A mí adorada universidad, la cual es un orgullo pertenecer a ella, la alegría que es estar, mantenerse y seguir el aprendizaje por años no tiene precio, no tengo más que decir gracias UNAM, gracias por la oportunidad.

A Canal 22, la institución que me dio la oportunidad de trabajar, muy en especial a mis jefes Lalo y Elizabeth quienes me apoyaron en el proceso, gracias.

Finalmente gracias a todas aquellas personas que me impulsaron a seguir adelante en la carrera ya sea con un consejo o retándome a lograr cosas mejores a todos ellos muchas gracias, porque uno se hace más fuerte cada vez que cae.

Gracias dios, vida por permitirme ser feliz.

Índice

Introducción	7
Capítulo I	
1. <i>Análisis del entorno organización de Canal 22</i>	13
1.1 <i>La génesis de un canal cultural</i>	13
1.2 <i>Entorno de Canal 22</i>	16
1.3 <i>Entorno relevante</i>	20
1.4 <i>La visión de Canal 22</i>	23
Capítulo II	
2. <i>La estructura y funcionamiento de Canal 22</i>	27
2.1 <i>¿Quién es Canal 22?</i>	27
2.2 <i>La estructura de Canal 22</i>	31
2.3 <i>Miembros de Canal 22</i>	36
2.4 <i>Proceso formal de Canal 22</i>	40
2.5 <i>Estructura formal VS Estructura funcional</i>	44
2.6 <i>Detección de problemas operativos</i>	47
Capítulo III	
3. <i>Funcionamiento, Grupos y Actores</i>	51
3.1 <i>Teoría de los Actos y Costos de la Acción</i>	51
3.2 <i>El Individuo en la organización</i>	54
3.3 <i>Los Grupos en la Organización</i>	56
3.4 <i>La Organización</i>	57
3.5 <i>La Comunicación</i>	60
3.6 <i>Análisis del Funcionamiento</i>	63
3.7 <i>Balance: costos y diagnóstico</i>	73
3.8 <i>Patologías en la organización</i>	74

Capítulo IV

4. <i>La comunicación en las organizaciones</i>	77
4.1 <i>Problemas comunicativos</i>	77
4.2 <i>La comunicación en Canal 22</i>	79
4.3 <i>Metodología para la investigación</i>	85
4.4 <i>Interpretación de datos</i>	90

Capítulo V

5. <i>Hacia un intervención comunicativa en Canal 22</i>	99
5.1 <i>Descripción e interpretación general en los módulos anteriores desde un enfoque cultural</i>	99
5.2 <i>Contexto de la problemática occidente</i>	102
5.3 <i>Identidad y cultura en Canal 22</i>	103
5.4 <i>Concepto de capitalismo funeral y gestión empresarial</i>	104
5.5 <i>Propuesta de intervención comunicativa</i>	106
5.6 <i>Estrategia de intervención.</i>	107

Conclusiones	115
---------------------	-----

Reflexión final	119
------------------------	-----

Referencias	121
--------------------	-----

Anexos	125
---------------	-----

Introducción

El presente trabajo es un reporte de investigación para el Seminario-Taller Organizacional “Comunicación Organización y Cultura”, el cual se desarrolla en 5 capítulos y tiene como finalidad, dar un diagnóstico comunicativo de la televisora de servicio público; Televisión Metropolitana, SA de CV “Canal 22”, la cual es una organización con un perfil plenamente cultural.

El alcance del diagnóstico va más allá de un simple reporte ya que se pretende con el desarrollo del trabajo, y el análisis pertinente en cada capítulo, crear una estrategia que sea parte integral de la organización, con el que se incluya el factor humano ya que esta es la materia prima de cualquier organización.

Al respecto se menciona que “las organizaciones son parte importante de la sociedad, nacemos dentro de las organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros trabajamos y construimos organizaciones”, Etzioni (1986).

Esa construcción es reflejada en cada persona, en cada miembro de la organización, es donde la comunicación representa parte de su cultura o grupo social, y es sin duda atrayente saber que cargas sociales se generan en las instituciones para comprenderlas de mejor manera o por lo menos verlas de una forma más realista.

Pero esta investigación también tiene sus limitantes ya que no se puede diagnosticar toda la organización, es por ello que sólo se está tomando en cuenta la dirección de programación y el área de videoteca, las cuales representan un análisis hologramático, es decir, que al investigar un áreas en específico, el mismo caso se producirá en las diferentes áreas.

Los 5 capítulos se enfocan en partes específicas de la organización, primeramente el entorno de la organización; donde se describen los hitos del canal, los momentos más

importantes por los cuales el canal se gesta, el ambiente que vivía el país en un periodo coyuntural importante para México.

Se analizaron sus diferentes estructuras que la conforman, con esto se pretende tener una visión de los sistemas que lo rodean, así como su contribución con el entorno donde hay factores que “gatilla” a la organización los cuales generan cambios.

De igual forma se analizó el entorno relevante de Canal 22, el mercado en el que radica, sus clientes, proveedores y servicios, describiendo también sus principales funciones que brinda para la sociedad.

En este análisis estructural se pretende encontrar la caracterización de Canal 22; desde ¿quién es Canal 22?, ¿a qué se dedica?, ¿cuáles son los servicios que brinda?, ¿a qué sector pertenece? Presentando la estructura formal de la organización, lo estipulado en cuanto a normas y reglas del canal; es la formalización de trabajo, donde se presenta el ideario de Canal 22; misión, visión, valores y los objetivos, así como la distribución de funciones.

Para el capítulo III, el funcionamiento de grupos y actores se verá reflejado en la aplicación de herramientas para un diagnóstico cuantitativo, el cual permitirá abordar en la organización el valor del individuo, sus características, comportamiento, motivaciones y toma de decisiones; los grupos que se generan en la organización, así como los tipos de organización y la comunicación que se gesta, esto basado en el libro de *Fundamentos del Comportamiento en la Organización* de Robbins, y es Test de Personalidad de Adriana Ulloa.

Se Implementó un análisis funcional que implican algunas técnicas, como la encuesta de análisis comunicativo, el índice de carácter organizacional y la representación del organigrama de la organización con el flujo comunicativo.

Teniendo en cuenta el balance de la organización entre lo que se dice y lo que ocurre, la realidad con la que vive Canal 22, traduciendo los problemas comunicativos en verdaderos

costos monetarios, así como un análisis patológico de la organización, presentado por Fernández Aguado en su libro *Patologías en la organización*.

Para el capítulo IV, el propósito de este es explicar los problemas comunicativos detectados en el anterior apartado, donde se plasmaran los problemas que existen dentro de la organización estudiada a un nivel cuantitativo, registrando y midiendo qué tan graves son, de esta manera ser observados grupos y actores dentro de la organización.

Una vez mencionados los problemas con base en la estructura y cuantificados los datos, se aplicará en una encuesta de clima organizacional, destacando algunos elementos comunicativos por analizar.

Por último el capítulo V del proyecto de investigación pretende con una propuesta de intervención comunicativa romper limitaciones en la organización. Sin duda alguna la recopilación de datos en los cuatro módulos anteriores de la organización, nos dará un análisis en 4 niveles.

De esta manera el propósito del último capítulo es realizar una propuesta comunicativa, la cual se enfocará en la cultura y la identidad de la organización; y otros elementos que ayuden a la construcción de la propuesta de intervención comunicativa que fortalezca de cierta manera a la comprensión de la organización y de los individuos.

Con el panorama hacia una mejora en la organización o por lo menos esa es la intención, tiene que ver cierto con la institución, pero se pretende construir desde el factor humano una organización "habitable" la cual mantenga, cobijé e incluso sostenga a los miembros de la organización.

*"Sueña cuando acaba el día,
sueña y tus sueños podrían hacerse realidad,
las cosas nunca son tan malas como parecen,
así que sueña, sueña, sueña."*

Philip Roth

Capítulo I

Análisis del Entorno Organizacional de Canal 22

- ***1.1 La génesis de canal 22***

En este capítulo se hablará de los hitos que ayudaron a gestar canal 22, el periodo por el cual se vivió en esa época y la base para la formación de una televisora de carácter cultural.

Canal 22, una mirada

Se tiene que entender que a 21 años de vida, Canal 22 se ha convertido en un referente de la vida cultural de nuestro país. Ha cumplido la difícil tarea de responder a las expectativas de una sociedad cada vez más crítica. Creada en 1993 como respuesta a una iniciativa de la propia sociedad civil y la comunidad cultural académica; con el propósito de contar con un espacio de expresión de la cultura nacional y la pluralidad de la sociedad mexicana (Canal 22, 2008).

Debido a una desarticulación de canales en el estado se recurre a:

La desincorporación de canales y frecuencias que en estos días emprenderá Imevisión, puede reforzar el cambio de la competencia privada, pero debilitará el de la televisión de interés público. La pluralidad cultural, social y política del país demanda la existencia de una televisión pública no comercial. Esa televisión puede no ser rentable, pero es una inversión de primer orden, fundamental como parte del clima cultural abierto y democrático que debe consolidarse en México, (Canal 22, 2008).

En ese periodo México pasaba por un momento de transición muy importante, se gestaba el cambio de gobierno, la apertura de mercado hacia EU y Canadá con el Tratado de Libre Comercio (TLC), la flexibilidad de inversión extranjera por parte de este cambio estructural que impulsó la competitividad del país, asociado a una devaluación años más tarde. Así, el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari, a quién se le solicitó que no fuera privatizado el Canal 22 y fungiera como un canal de corte cultural, que mostrará su compromiso con la sociedad y la cultura, Corona (1996) destaca:

La situación mundial y las tendencias de globalización exigen un cambio profundo de las empresas mexicanas hacia la competitividad a nivel mundial. Todas las empresas deberán transformarse y volverse competitivas o, en su caso, desaparecer, pues la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá otorgó un período de gracia que de no aprovecharse será el fin de muchas organizaciones.

Con ese contexto Canal 22 aparece como *la ventana cultural de México* ante el mundo, la emisora de televisión de CONACULTA del Gobierno de México, realizó sus primeras transmisiones en junio de 1993, esto pone en específico a Canal 22 como un agente de cambio cultural para la sociedad mexicana, que si bien tiene un enfoque más abierto y genera crítica, es un reflejo de lo que necesitaba la ciudadanía, el cual resultó ser un proyecto muy complejo y bastante rico para la difusión de la cultura y las artes.

El despegue

Bajo la premisa de obtener una mayor captación de audiencias y la formación cultural de espectadores, Canal 22 incrementó la calidad y los valores de producción de sus programas, lo cual ha repercutido positivamente en su imagen y posicionamiento frente al público.

Para el periodo 2007-2012, Canal 22 realizó más de 221 nuevas series y programas unitarios con temas, géneros y formatos distintos, tales como: ópera y música de diversos tipos, literatura, lengua española, cine, animación, ciencia, historia, arqueología, antropología, festivales, eventos especiales, biografía, cultura alternativa, danza, teatro, artes visuales, culturas indígenas, deporte, gastronomía, temas de actualidad, cultura democrática, prevención contra la discriminación, noticieros y producciones para el público infantil. (Sin autor, <http://corporativo.canal22.org.mx/?seccion=6&idioma=es>, 01/NOV/2013)

El viaje continúa

A finales de 2011, Canal 22 creó la barra infantil ¡Clic Clac! con programas propios y adquiridos que, sin perjuicio de sus cualidades de entretenimiento, educan a los niños promoviendo en ellos la autoestima, el aprecio por las artes, por el conocimiento y por los valores de tolerancia y respeto a la diversidad.

Con esto Canal 22 ha trabajado intensamente en la ampliación de la cobertura de su programación, Pasó de transmitir en dos señales distintas en 2006, a cuatro en 2012, las cuales se agrupan en la Red Cultural México de Canal 22: Señal Metropolitana (AMCM y distintos sistemas de TV de paga en el país, (20.2 millones de telespectadores), Señal Internacional (EE.UU., televisión de paga, 5.6 millones de telespectadores), Señal Internet (streaming a todo el mundo), Señal Nacional (red de 16 repetidoras digitales abiertas en el territorio nacional, 19 millones de telespectadores) siendo un canal 100% digital.

Actualmente, las señales de Canal 22 cubren más de 39 millones de telespectadores potenciales en la República Mexicana. El número de horas de transmisión anual pasó de 13,140 en 2006 a 32,850 horas en 2012. (Sin autor, <http://corporativo.canal22.org.mx/?seccion=6&idioma=es>, 01/NOV/2013)

1.2 Entorno de Canal 22

En este apartado se describirá la relación del Canal 22 con su entorno, las múltiples relaciones que tiene con los diferentes sistemas que lo rodean, las estructuras que lo conforman, así como el nivel de afectación hacia la organización, esto referido a una contribución o mejora del entorno.

Primeramente: las organizaciones son sistemas complejos, profundamente influenciados por su entorno y puede ser entendido (Ruíz, 1995) – “Como un conjunto de condicionamientos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y culturales que rodean e intercambian sus relaciones con la organización...No todas las organizaciones tienen ni la misma dependencia ni el mismo flujo sobre su entorno” - es decir, una organización puede experimentar diferentes impactos o causarlos en diferentes momentos

Bajo esta premisa Canal 22 es considerado como un sistema y Ballivian (2006) lo define como un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto; por lo que la teoría sistémica cómo la explica (recuperado de García en Ballivian (2006) es caracterizada por un conjunto de elementos unidos entre sí, que mantienen necesariamente una interacción; es decir, que las relaciones entre las partes se mantiene focalizado y no hay ningún sistema fuera de su medio determinado.

Así pues al tener un entorno complementado con los diferentes sistemas, Canal 22 tiene un conjunto de relaciones que determinan su objetivo y las características que lo

complementan son parte de las interacciones que se dan afuera de la organización y tomando en cuenta que la organización es un medio de servicio público con perfil plenamente cultural, depende del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), que impacta directa e indirectamente a la organización.

Un órgano más que repercute en el ambiente de la televisora es el Instituto Nacional de Bellas Artes, que influye siendo foco de grandes obras, conciertos, exposiciones y homenajes, de donde extrae todo tipo de notas culturales, además de transmitir los conciertos, es decir, es materia prima para el canal, como ejemplo; se transmitió el funeral de escritor Carlos Fuentes donde se cubrió un 90% el homenaje y sepelio.

En lo político es influida la intervención por organismos; con respecto al presupuesto, se remarca el tema ya que se habla de una reducción en el ámbito económico, en el cual el actual presidente Enrique Peña Nieto, propone recortar casi \$4 mil millones al gasto cultural, la propuesta tiene grandes consecuencias ya que se estaría hablando de una reducción importante que se vería disminuyendo en la producción cultural, ya sea en programas, foros culturales o apoyo a la cinematografía etc.

Bajo estos parámetros, la organización debe concebirse como un sistema abierto Ballivian (2006) ya que cuenta con un propósito y variadas funciones que implica múltiples interacciones con el medio. Para Luhmann (1991) los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno, y utilizar sus límites para regular dicha diferencia.

En donde podemos mencionar que el análisis de la organización es sistémico debido a su cierre organizacional el cual es informacionalmente abiertamente, ya que las estructuras mantienen su apertura en dicho sistema, permitiendo que la organización en su comunicación, sobreviva y pueda reproducirse más efectiva.

Canal 22 y sus ciclos

En este apartado se describirán los ciclos de eventos, los cuales son materia prima que entra y sale de la organización desde el entorno, tomando en cuenta insumos que se encuentran en el ambiente y también fuera de la misma; que son importados, así como el producto, que es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas que se manifiestan en el ambiente.

Se explica en la teoría de la cibernética de segundo orden, el problema de teorizar y mantener una complejidad por conflicto, tiene relevancia en los procesos que se realizan en la organización, esto quiere decir que la producción material que se genera en la organización y su proceso, por el cual tiende a ser complejo e interesante refiriéndose a eventos internos o externos de organización, son factores del entorno y llegan desde el exterior.

Estos ciclos comienzan con la adquisición de programas de otros países, teniendo contacto con distribuidoras de la BBC, Discovery, Arte France, etc., Cualquier distribuidor del viejo continente que tenga el perfil que maneja Canal 22. Se abre la cartera de películas, programas o series de interés, se selecciona y se genera la compra pidiendo las especificaciones del material ya que no son los mismos sistemas de grabado en Europa y de América Latina, llega a la dirección general de programación donde lo canalizan. *(Véase figura)*

Proceso de adquisición de programación

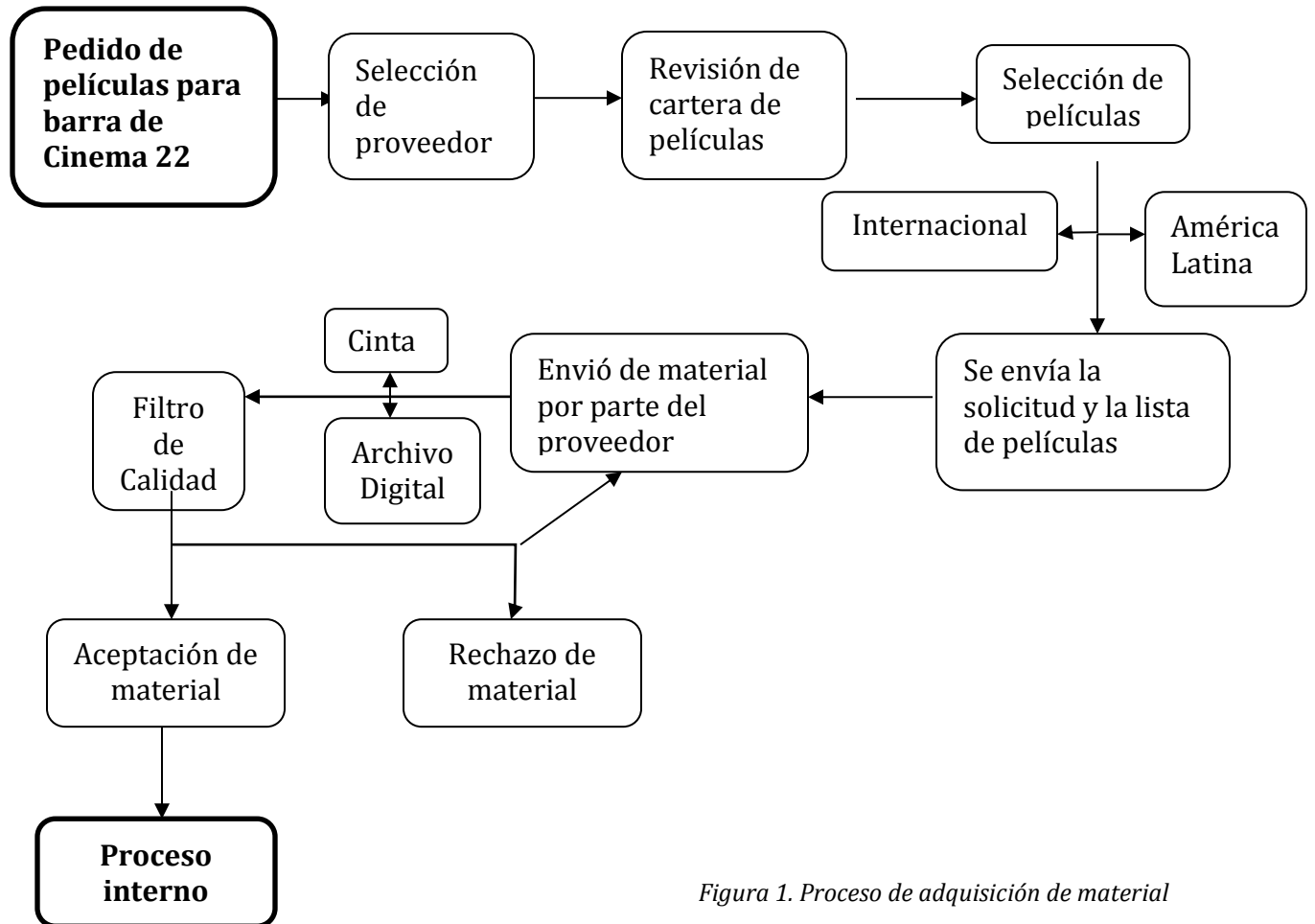


Figura 1. Proceso de adquisición de material

Otro ciclo de eventos es la generación de notas para el noticiero de Canal 22, que extrae las notas desde el exterior, donde sobre contexto las notas pueden variar, el proceso es muy corto pero se produce diariamente, antes que nada se destacan notas que se va a producir, esto refleja la situación que vive el país, los proyectos de difusión para las artes, los nuevos libros de autores, obras de teatro, conciertos, etc.

Bajo los sistemas mencionados que conforman el entorno de canal y los ciclos o proceso por los cuales genera Canal 22 se conciben “estímulos” los cuales Martínez (1991) menciona que es donde se toma de cualquier factor, el cual genera un “respuesta” la cual está motivada por el cambio en la estructura y su función, es decir, va tomando puntos principales en la sociedad del país que genera contenidos y enfoques de crítica para el televidente.

Estos puntos retomados son de acuerdo con Baptista (1991) en toda organización se encuentra en un continuo proceso de transformación de insumos a resultados. Los insumos o input son los recursos que la organización toma de su entorno de manera selectiva y estratégica para poder alcanzar sus objetivos, son pues, las materias primas para hacer el producto final.

Este tipo de procesos tiene una función primordial, la difusión de contenidos culturales, donde se gesta una opción más en la televisión abierta que genera crítica, dialogo y consensos ante la sociedad, esa diversidad que maneja el canal es retribuida y distribuida en su entorno.

Esto genera un público específico, cómo se ha mencionado antes, y que no compite por ser el canal más popular o el más comercial, Canal 22 es sin duda, la organización que más puede aportar y beneficiarla a la sociedad.

1.3 El entorno relevante de Canal 22

En este apartado se describirán el tipo de mercado que tiene Canal 22, el giro de la organización, los proveedores que son parte importante para la difusión de contenidos, así como los socios y servicios que genera, hablamos pues: del entorno relevante.

Para Paturel (2006) el entorno relevante corresponde a aquellas decisiones de la empresa que modifican ciertos factores relacionados directamente con sus actividades, es decir, aquellos sistemas que rodean a la organización para el funcionamiento en específico de la ésta.

Así se tiene una serie de aspectos que van delimitando a la organización, el Mercado; el cuál marca los contenidos, los clientes quienes en este caso tienen la preferencia al canal, los proveedores que se encargan de distribuir con los programas necesarios para la diversidad de contenidos al canal y la competencia que no es muy clara.

Mercado

Es entonces que el mercado del Canal 22 es plenamente cultural por ser un medio de servicio público, que genera contenidos para la sociedad mexicana y cuenta con un foco estructural bastante amplio, la diversidad del canal permite encontrar contenidos de culturas, programas de naturaleza, cine de clásico de diferentes partes del mundo.

Clientes

Los clientes de Canal 22 son todos los televidentes que tengan los medios necesarios para poder ver el canal, hablamos pues desde un televisor, computadora, tablet o dispositivo móvil, (para verse por streaming) que con cualquier equipo se puede captar señal que llega incluso a Estados Unidos por la señal internacional del canal.

Proveedores

Para la organización, los proveedores son aquellos que brindan servicios tales como software y hardware, empresas de mantenimiento del sistema digital del canal, organizaciones que se encargan de la seguridad del edificio, proveedores de transporte, locaciones para grabaciones de programas, así como algunos grupos editoriales que donan libros para la difusión de la lectura en los programas.

Los distribuidores como la BBC, Discovery, organizaciones del viejo continente que llenan el perfil, con ellos adquieren cine, series, documentales etc., este tipo de proveedores son los que impactan a la organización con nuevas propuestas en la televisión, innovaciones que Canal 22 contempla, complementa y adopta.

Competencia

Prácticamente Canal 22 no tiene ninguna competencia, ya que su giro es la televisión pública, ningún canal de televisión abierta cumple con las características tan específicas que la organización tiene, habrá que mencionar que hay algunos canales que en algunas barras son similares pero no culpen con el espíritu de la cultural.

Socios: Actores/agentes

En cuanto a los socios, se enfoca dentro del entorno del canal a CONACULTA, CENART y algunos organismos dependientes o particulares como patrocinios que tiene el noticiero "N22", que se encargan de la ropa de los conductores y maquillaje, también algunas editoriales que se encargan de aportar los libros que se regalan en programas y comunidad interna del canal, un agente más es el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) quien se asocia con el canal para que los programas de arte y danza se mantengan a la vanguardia.

Con todas estas características que abarca el entorno relevante de Canal 22 se puede afirmar que sin este tipo de impactos la organización pierde sentido, me refiero al entorno cultural donde se gesta, el cual se ve reflejado en el espíritu del canal, sus transmisiones, programas de producción propia y adquirida, entre otras más son piezas importantes para la difusión cultural de éste país.

1.4 La visión de Canal 22

En este último apartado se describen los problemas recurrentes de la organización, las coyunturas por las que ha pasado, sus retos a grandes rasgos y sus oportunidades ante el mercado televisivo.

Problemas recurrentes

Los problemas que afronta la organización recurrentemente, son principalmente con los distribuidores de materiales, la mayoría son problemas técnicos, especificaciones de archivo que abarca hasta la calidad del material.

Hay también otros problemas que se manifiestan como conflictos espontáneos y se solucionan el mismo día o que son muy impredecibles, el clásico bomberazo, los cuales son apagados en tiempos muy cortos, cabe mencionar que se tiene contemplado la planeación para ciertos eventos en la organización, así como eventos al año que están calendarizados, pero el problema que se tiene es que no hay planeación y el error parte de los jefes o supervisores que saben los compromisos o eventos pero no hacen nada por corregir o generar una estrategia.

Hay problemas de imagen que son menos recurrentes pero se dan en cada periodo presidencial y tienen injerencia regularmente en los directores, que toman la batuta de la dirección del canal, esto acorde claro al entorno o contexto donde está presente la organización, tratando de adecuar contenidos para las nuevas generaciones y mantener principios que son pieza fundamental del impulso cultural de Canal 22.

Coyuntura

Canal 22 se encuentra en un momento de transición por el cambio de directivos y de presidencia, con un contexto ligeramente industrializado, se empieza a generar un

ambiente con un enfoque competitivo, generando un conflicto ya que el canal no tiene ninguna énfasis por competir, su principal objetivo es difundir, divulgar la cultura a la sociedad sin fin de lucro, encontrándose en un dilema social.

Esto ha sido parte de los cambios estructurales que debe afrontar a futuro, pensando en ese ambiente competitivo, el canal tiene que generar más adelante mecanismos que capturen las miradas de los televidentes sin ser parte o por lo menos adecuarse a las nuevas formas de consumismo.

Oportunidades

Las oportunidades que la organización genera son muy amplias ya que con el desapego de la Red Cultural de Televisión Educativa (EDUSAT), se expande el horario de las transmisiones de Canal 22; y generando nuevos contenidos que cubrirán el tiempo, esto se ve reflejado en nuevas producciones propias con contenidos acorde al horario.

También se está incursionando en el ámbito infantil, la barra infantil ha sido parte de las adecuaciones para seguir difundiendo la diversidad que proyecta el canal.

Retos

Los retos serán enfocar los contenidos para niños, que no carezcan de elementos que difundan las artes y despierten en ellos la cultura de un modo más directo.

Vicente Leñero puso énfasis en que:

“En la aventura de la televisión cultural, la que realiza Canal 22, acompañado por el Once, por TVUNAM, o por algunos programas de Canal 40, asoman destellos de esperanza para quienes estamos convencidos de que la cultura es un artículo de primera necesidad, llamado a aliviar la desnutrición que padece nuestro entorno” (sin autor, <http://www.conaculta.gob.mx/detalle-nota/?id=27699#.UnBtfBbzCfQ>, 01/ NOV/2013)

Lo deseable/posible

Así llegamos al enfoque deseable/posible del entorno de Canal 22, al momento determinante de la organización, analizando primeramente las transiciones, los procesos por los cuales la televisora tuvo que acoplarse y mostrar el proyecto, los impactos en el entorno que generaron cambios importantes y transformaron un medio de servicio público en un organismo plenamente cultural.

Teniendo en cuenta la transformación de acuerdo con Miklos (2006), la prospectiva es un proceso creativo y flexible cuyo propósito es “preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible)”.

Hablando de prospectiva, tras la reforma en telecomunicaciones se tiene que pensar en el proyecto de difusión cultural a futuro, de una mejora en la infraestructura primeramente para generar una mayor cobertura de señal, posteriormente para pensar en contenidos que serían deseables en la sociedad mexicana sin caer en ese contexto competitivo, es complejo pero se tiene que internar ya que las mejoras están en los contenidos de índole cultural y cómo lo menciona Miklos, se tiene que ir preparando el camino hacia el futuro, mirando al televidente reflexivamente, proyectando acciones que mejoren la calidad de vida, cultural y educativa del país.

“La abundancia de ñas cosas, aunque sean buenas, hace que no se estimen, y la carestía, aun de las malas, se estima en algo.”

Miguel de Cervantes

Capítulo II

La estructura y funcionamiento de Canal 22

- **2.1 ¿Quién es Canal 22?**

Canal 22 es un medio de servicio público que surge en 1993, como una entidad eminentemente cultural, desarrollando y divulgando la cultura en general. El nombre como se le conoce jurídicamente es, Televisión Metropolitana S.A. de C.V., es un canal permisionario que depende de la Secretaría de Educación Pública y en específico del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Es una organización dedicada a la cultura, los servicios que ofrece son la transmisión de programas culturales, científicos, conciertos, cápsulas, miniseries con contenido crítico y formal, además de una diversidad.

Asimismo Canal 22 produce sus propias series, las cuales son constantes y se han consolidado a lo largo de los años, van desde el noticiero cultural, programas de diversidad como; tú tienes la palabra, la mezcladora, instinto animal, de raíz luna, tratos y retratos, la dichosa palabra, primer acto, opera prima, etc., estas son algunas de las producciones del canal en este 2013.

También tiene algunas adquisiciones del viejo continente las cuales son contenidos muy específicos de algún país, regiones, religión, cultura, etc., pero siempre con base al perfil del canal.

Canal 22 es una empresa que se ha consolidado a lo largo de 21 años, los cuales le han servido para crecer en su estructura, por lo cual se considera una organización grande ya que actualmente la organización cuenta con más 450 trabajadores y su presupuesto anual varía entre los 200 y 250 millones de pesos(sin autor,http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2006/contenido/gobierno_federal/g11/g1122x05.pdf,02/dic/2013).

Bajo la premisa de obtener una mayor captación de audiencias y la formación cultural de espectadores, Canal 22 ha incrementado la calidad y los valores de producción de sus programas, como lo menciona Etzioni (1986) es para favorecer la realización de fines específico, los cuales han repercutido positivamente en su imagen y posicionamiento frente al público.

Inicios

Los orígenes de Canal 22 se sitúan en la década de los ochenta del siglo XX. En 1982 la señal formaba parte del sistema de Televisión de la República Mexicana; un año más tarde, por decreto presidencial, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la disposición que creó al Instituto Mexicano de la Televisión, conocido como Imevisión, el cual fue adscrito al Canal. Este sistema contaba también con los canales 7 y 13.

Casi una década después, en los primeros días de 1991, el Gobierno Federal anunció que ofrecería a la iniciativa privada su paquete de medios televisivos, es decir, que pondría a la venta Imevisión. La respuesta de la sociedad civil no se hizo esperar. El 25 de enero de ese mismo año se publicó, en los principales diarios de circulación nacional, una carta abierta firmada por más de 800 personas-entre quienes se contaban escritores, músicos, cineastas, actores, artistas plásticos y visuales, humanistas, promotores culturales, comunicadores, académicos, coreógrafos, bailarines, periodistas, editores, además de 19 entidades federativas, 29 universidades y otras academias, colegios y asociaciones, que era en realidad, una petición al Ejecutivo para conservar la señal de Canal 22. (Canal 22, 2008)

Renovando Canal 22

En el periodo 2007-2012, Canal 22 realizó más de 221 nuevas series y programas unitarios con temas, géneros y formatos distintos, tales como: ópera y música de diversos tipos, literatura, lengua española, cine, animación, ciencia, historia, arqueología, antropología, festivales, eventos especiales, biografía, cultura alternativa, danza, teatro, artes visuales, culturas indígenas, deporte, gastronomía, temas de actualidad, cultura democrática, prevención contra la discriminación, noticieros y producciones para el público infantil.

A finales de 2011, Canal 22 creó la barra infantil ¡Clic Clac! con programas propios y adquiridos que, sin menoscabo de sus cualidades de entretenimiento, educan a los niños promoviendo en ellos la autoestima, el aprecio por las artes, por el conocimiento y por los valores de tolerancia y respeto a la diversidad. A un año de su creación, la barra ha logrado alcanzar un buen posicionamiento en la audiencia y la composición del público de Canal 22 ya incluye al segmento de 4 a 12 años, anteriormente ausente. (Sin autor, <http://corporativo.canal22.org.mx/?seccion=6,02/dic/2013>)

A finales de 2012 se concluyó el programa para digitalizar 21,900 horas del acervo histórico de producción propia para transmisión en las distintas señales de la televisora así como para un portal bajo demanda (VOD).

Canal 22 ha trabajado intensamente en la ampliación de la cobertura de su programación. Pasó de transmitir en dos señales distintas en 2006, a cuatro en 2012, las cuales se agrupan en la Red Cultural México de Canal 22: Señal Metropolitana (AMCM y distintos sistemas de TV de paga en el país, (20.2 millones de telespectadores), Señal Internacional (EE.UU., televisión de paga, 5.6 millones de telespectadores), Señal Internet (streaming a todo el mundo), Señal Nacional (red de 16 repetidoras digitales abiertas en el territorio nacional, 19 millones de telespectadores).(Sin autor,<http://corporativo.canal22.org.mx/?seccion=6,02/dic/2013>).

El camino sigue

Actualmente, las señales de Canal 22 cubren más de 39 millones de telespectadores potenciales en la República Mexicana. El número de horas de transmisión anual pasó de 13,140 en 2006 a 32,850 horas en 2012.

En marzo de 2009, Canal 22 se integró a las redes sociales de Facebook y Twitter con el objetivo de estrechar el vínculo y comunicación con su público y atender sus preferencias televisivas. Actualmente en Facebook alcanza más de 264 mil usuarios y en Twitter 107 mil.

Canal 22 fue la primera televisora pública mexicana en concluir el proceso de digitalización y transmitir en alta definición (HD) en su señal digital espejo, 22.1. Como consecuencia de este logro, la Secretaria de Comunicaciones y Transportes (SCT), le otorgó el refrendo a su concesión hasta el 2021 y la Cofetel le autorizó a multiprogramar en su señal metropolitana (los canales digitales 22.2, 22.3). Así, Canal 22 goza de los beneficios de la digitalización y está listo para hacer frente al apagón analógico en el 2014. (Sin autor, <http://corporativo.canal22.org.mx/?seccion=6,02/dic/2013>)

2.2 La estructura de Canal 22

La estructura de una organización es muy importante; de ella depende el funcionamiento de la misma, para Mayntz, (1990) “la estructura de la organización es el modelo relativamente estable de la organización” se utiliza para la regularización esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros.

Por lo tanto las organizaciones crean un poderoso instrumento social que combina a su personal con sus recursos, Etzioni (1986) menciona que estas empresas tienden a ser el reflejo de la sociedad, debido a que hay distintas estructuras. Parece natural que las personas sean hechas a un lado, donde deberían ser más importantes que los recursos; pero en éste caso se le da prioridad a las nuevas tecnologías que son insuficientes en el canal semejante contradicción.

Ideario de Canal 22

El ideario de la Canal 22 es la base por la cual se sustenta su estructura formal, la representación del mismo muestra su funcionamiento de la organización, algunos lineamientos no llegan apegarse en la vida real, pero aquí la descripción del pensar de la organización.

Los elementos encontrados son parte de un manual organizacional de canal 22 proyectada en el 2009 y no ha sido renovada:

Objetivo

Constituirse como la propuesta de difusión cultural dentro de los medios audiovisuales de comunicación masiva, para contribuir a la generación de nuevos públicos, para la apreciación, el conocimiento y el disfrute de las más variadas expresiones del arte y la cultura que propicien el desarrollo democrático de la nación.

Misión

Canal 22, televisora pública de México, produce y difunde, mediante la tecnología a su alcance, las manifestaciones artísticas y culturales del país y del mundo. Contribuye al aprecio por las artes y el conocimiento, y promueve la diversidad y los valores de la convivencia democrática.

Visión

Producir y difundir contenidos audiovisuales del más alto nivel para México y el mundo, mediante las plataformas tecnológicas de vanguardia. Ser la mejor opción de difusión de la cultura, del diálogo y del pensamiento crítico al servicio de la sociedad mexicana, en constante interacción con sus audiencias.

Valores

Los valores que se encontraron en el Código de Ética son:

- RENDICION DE CUENTAS.
- ENTORNO CULTURAL Y ECOLOGICO.
- GENEROSIDAD.
- IGUALDAD.
- RESPETO.
- LIDERAZGO.
- BIEN COMUN.
- INTEGRIDAD.
- HONRADEZ.
- IMPARCIALIDAD.
- JUSTICIA.
- TRANSPARENCIA

Esta caracterización de los objetivos, misión, visión y valores son generales, pero también se describen los objetivos del OE (Videoteca, área en específico que se está diagnosticando), a continuación se presenta el objetivo del área y las funciones:

Objetivo General (OE)

La videoteca de Canal 22 deberá entenderse como un gran centro de acopio, resguardo y tráfico de materiales provenientes de proveedores nacionales y extranjeros, de productores independientes asociados a Canal 22, de realizadores de las áreas de producción, noticias y promoción, y de distintas instituciones privadas y públicas, nacionales y extranjeras.

Pero, sobre todo, y por la misma razón, la videoteca de un canal de televisión cultural como Canal 22, deberá considerarse un importantísimo acervo de materiales históricos que exige las más elevadas condiciones físicas, técnicas, arquitectónicas, logísticas y humanas para su resguardo, conservación, catalogación, sistematización, restauración, operación, adecuación espacial, digitalización y óptimo servicio para los usuarios dentro y fuera del Canal.

Objetivo específico (OE)

Lograr el óptimo control y resguardo de los materiales vírgenes y grabados, producidos por Canal 22 o adquiridos a proveedores nacionales o extranjeros de acuerdo con las políticas, normas y lineamientos establecidos.

Funciones

- Preparar el programa anual de metas y actividades del Departamento de Videoteca y Archivo.
- Canalizar a la Subdirección General de Administración y Finanzas, la solicitud de material virgen, a través de la Dirección de Programación, de acuerdo con los requerimientos.
- Recibir e ingresar a los catálogos del Departamento todo el material, tanto de producción interna, como el adquirido a distribuidores nacionales y extranjeros, externos a Canal 22, debidamente autorizados por las áreas correspondientes.
- Clasificar y archivar todo el material ingresado al Departamento, atendiendo su contenido y características.
- Asegurar la calidad técnica y de contenidos del material ingresado al Departamento, en coordinación con las áreas de Producción, Continuidad, y Técnica y Operativa.
- Atender el registro de las bajas del material al que le fue asignado un número de adquisición que sale en definitiva de Canal 22.

Organigrama de Canal 22

El complejo campo de la televisión arroja distintos papeles, diversas funciones y esto se ve reflejado en un organigrama, Canal 22 maneja un organigrama funcional y según Bartoli (1991), se especifica la división de trabajo por áreas y departamentos, además de estar centralizada la toma de decisiones a nivel dirección. Véase figura 2

Organigrama de Canal 22

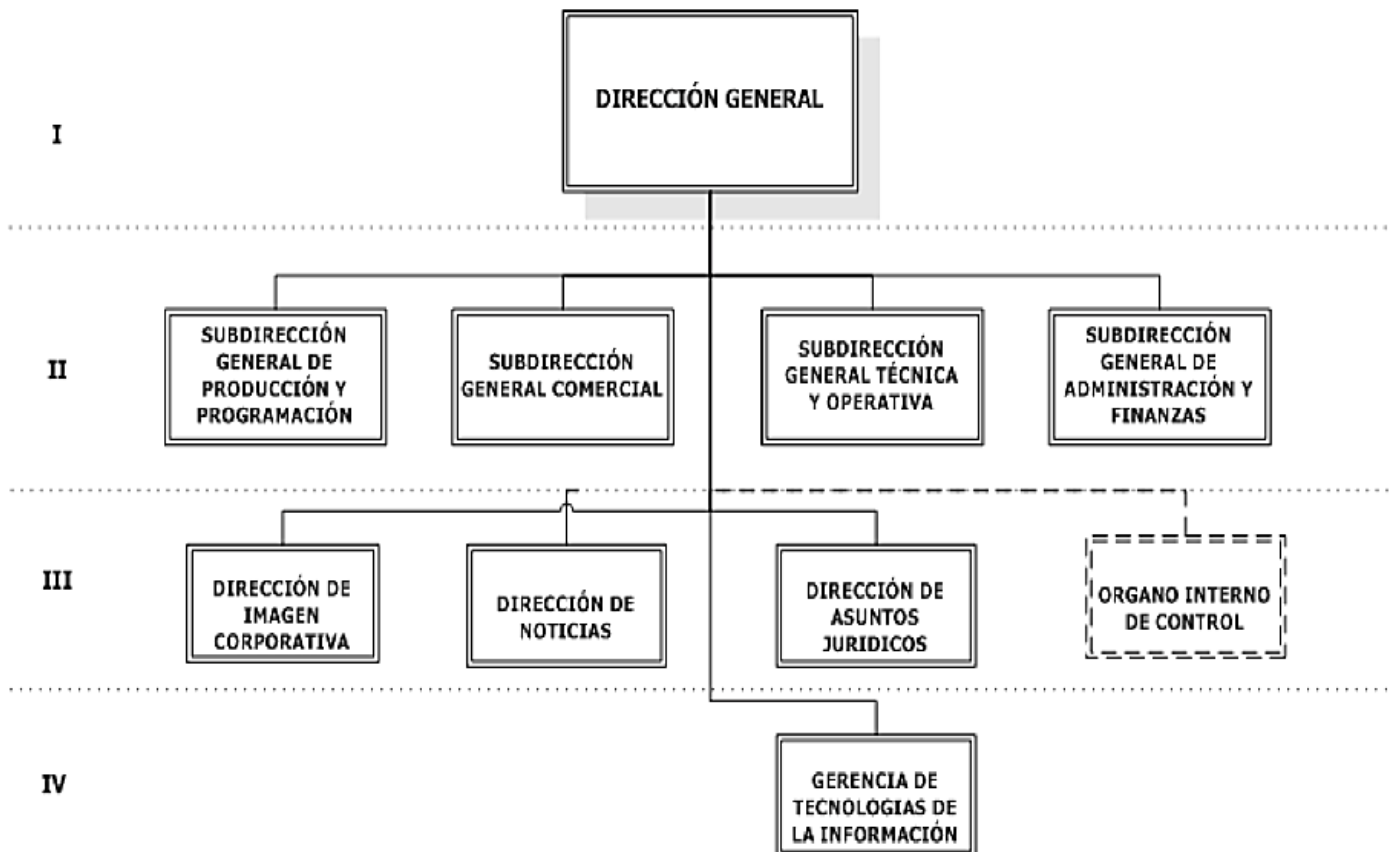


Figura 2. Tomado del Manual Organizacional de Canal 22 pág. 187

En el organigrama de la subdirección general de programación se visualiza el área de interés, la cual muestra que es a nivel jefatura de departamento y tiene línea directa con la gerencia de planeación quién a su vez se conecta con dirección de programación y subdirección general de producción y programación.

Pero se puede observar una configuración divisional, ya que se manejan distintas actividades estratégicas que permiten ser un administrador polivalente (Bartoli, 1983).

En este caso se presenta el organigrama general, pero se desglosa el específico del OE, área por diagnosticar. Véase figura 3

Estructura organizacional de subdirección de programación

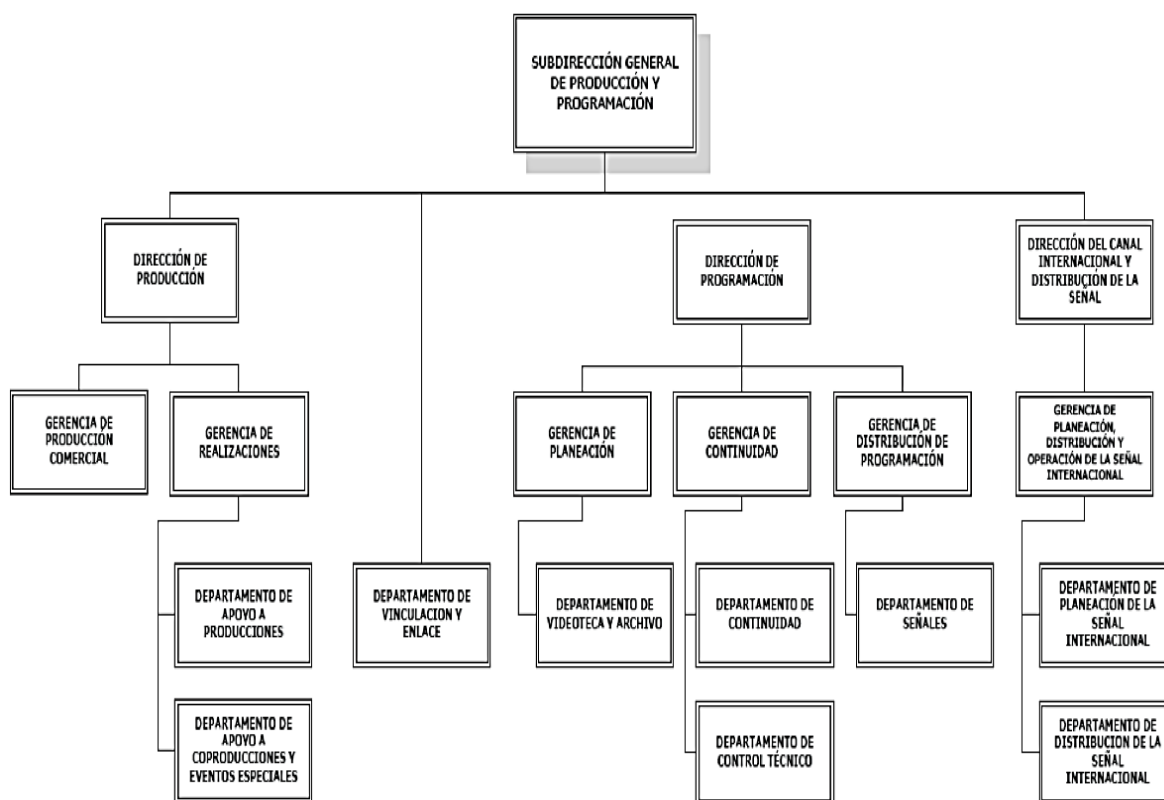


Figura 3. Tomado del Manual Organizacional de Canal 22 pág. 193

2.3 Miembros de Canal 22

Para esta investigación el personal es muy importante y Mayntz (1990) menciona que “mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos” para eso la organización ha comprometido a su personal con lo siguiente:

- Conocer, comprender y cumplir con la legislación vigente que regula a nuestra institución.
- Conocer el contenido del Código de Conducta de los Servidores Públicos de Canal 22.
- Conocer el Código Deontológico de Canal 22.
- Promover la cultura de la legalidad y el aprecio por la rendición de cuentas.
- Conocer la misión y visión previstas en el presente instrumento y contribuir a su logro, mediante la práctica de los valores compartidos en el Canal y el cumplimiento de lo establecido en el contenido del presente instrumento.
- Dedicar a Canal 22 su talento y su mejor esfuerzo.
- Poner su experiencia, conocimiento y destreza al servicio de esta institución.
- Adquirir y cumplir sus compromisos de manera consistente, honesta y responsable.
- Participar y resaltar la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Respetar, proteger y defender el uso de los símbolos, imágenes y lemas que nos identifican como institución.
- Proyectar con el buen ejemplo la imagen de Canal 22 dentro y fuera de sus instalaciones.

Esto se encuentra estipulado en el código deontológico del canal y el triple cometido que señala Mayntz, (1990) se refleja en la permanencia de sus miembros, por un costo-beneficio el cual permite que siga existiendo la organización.

Para la organización las funciones que realizan los miembros del área de videoteca se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1. Miembros de la videoteca		
Nombre	Puesto	Antigüedad
Elizabeth Moreno Angulo	Jefa de Departamento	20 años
Sergio Elizalde Martínez	Técnico especializado	20 años
Pedro Díaz de León	Técnico especializado	14 años
Oscar González Garcia	Técnico especializado	6 años
Mariela Ortiz Joaquín	Técnico especializado	5 años
Alejandro Alvarado Rebollo	Técnico especializado	2 años
Álvaro Monroy Caudillo	Técnico especializado	2 años
Fernando Martínez Almaraz	Catalogador	4 años
Jessica Valdez Alvarez	Catalogador	3 años
Jessica Nadir Hernández Ayala	Catalogador	3 años
Juan Espinoza Alvarado	Catalogador	3 años
Maria Romana Martínez Flores	Catalogador	1 año
Ernesto Cruz Martínez	Catalogador	4 años
Laura López Hernández	Catalogador	4 años
William Moreno Medina	Catalogador	2 año

El área de videoteca está conformada por 15 personas, la jefa de archivo y videoteca, 6 técnicos especializados, de los cuales 2 se encargan de la señal nacional o metropolitana y la señal internacional, uno se encarga de la creación de la base de datos del material de Stock, material grabado propio del canal en bruto como comúnmente le llaman, una persona más, da las bajas de material del archivos y requisición de papelería, otro se encarga del rotular y llevar una administración de material virgen para las producciones y noticiario del canal, por último está la persona encargada del acomodo de material y archivo de adquisiciones.

Los seis técnicos especializados dan servicio a usuarios de préstamo y recepción de material videograbado aparte de sus funciones ya descritas.

Las 8 personas restantes son catalogadores los cuales se encargan de catalogar el material que se digitaliza, es decir, especificar el material, qué personajes aparecen, sean escritores, actores, músicos, productores, etc., creando una sinopsis del programa o material digitalizado y la referencia, esto ayuda a que otras áreas, como producción y promoción se encuentren más rápido y fácil algún aspecto o personaje del cual se vaya a trabajar.

Se dividen en dos turnos, matutino y vespertino, cómo es un área en la que solicitan mucho material debe de tener todo el tiempo personal disponible.

Respecto a la contratación de personal, no se tiene un manual en específico para la contratación, sólo se contrata por oportunidades de vacantes y querer trabajar en la organización, regularmente es gente que ha colaborado con el canal ya sea en servicio social o prácticas profesionales.

La tabla de los miembros del Canal 22, muestra personal fundadora de la organización, para los técnicos especializados su formación se ha consolidado hace más de 6 años, esto indica una rotación de personal muy bajo, en el caso de los catalogadores, el área es nueva y ha tenido gran importancia por la renovación del canal con nuevas forma.

Reclutamiento y selección en Canal 22

El reclutamiento por parte de canal 22, está reglamentado por la dirección de administración el cual muestra una guía, donde resalta los objetivos generales y específicos para la mayor optimización de puesto, atrayendo candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos al interior de la organización.

Hay dos tipos de contratación en Canal 22, el interno y externo; el primero es cuando las vacantes se cubran mediante personal de la organización y son personas conocidas; el

segundo son personas ajenas al canal, candidatos potenciales disponibles de otras organizaciones que traen posiblemente nuevas ideas.

Los tipos de contratación que hay en el canal para cubrir las vacantes son:

- 1.- De Base: personal operativo sindicalizado
- 2.- De confianza: son aquellos trabajadores que realizan funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización.
- 3.- De honorarios asimilados a salarios: Las personas físicas que cuentan con los conocimientos, equipo e instrumentos necesarios para prestar de manera independiente los servicios profesionales.
- 4.- De mando: Es el servidor público de mando medio y superior; Dirección General, Subdirección General, Director de Área, Gerente, Jefe de Departamento.

En el mecanismo de reclutamiento las fases son las siguientes:

- A. Generación de vacantes
- B. Solicitud para cubrir la vacante
- C. Recepción de solicitud y aviso.
- D. Consulta plaza en plantilla
- E. Verifica en banco de datos
- F. Verifica en banco de datos de los postulantes externos
- G. Se procede con el reclutamiento externo
- H. Realización de entrevista estructurada
- I. Integración al expediente de trabajo
- J. Conducción a la nueva área de trabajo.

2.4 Proceso formal de Canal 22

Los procesos de Canal 22 que se describirán son los siguientes: el primero menciona el proceso formal de la digitalización de material videograbado para el Canal 22; el segundo, describe el proceso de catalogación de material videograbado, procesos por los cuales se ve reflejada formalmente la estructura de la organización.

El proceso de digitalización de Canal 22, se describe con una serie de paso los cuales van cambiando de área, comenzando por la solicitud de material, la elaboración y verificación de relación de aspecto (referido a resolución de material en calidad estándar o HD) y posteriormente direccionarlo al área de digitales; el cual se encarga de la ingesta de material y corrección si hay problemas, elaborando un control técnico de calidad (CTC). *Véase figura 4.*

Proceso formal de digitalización

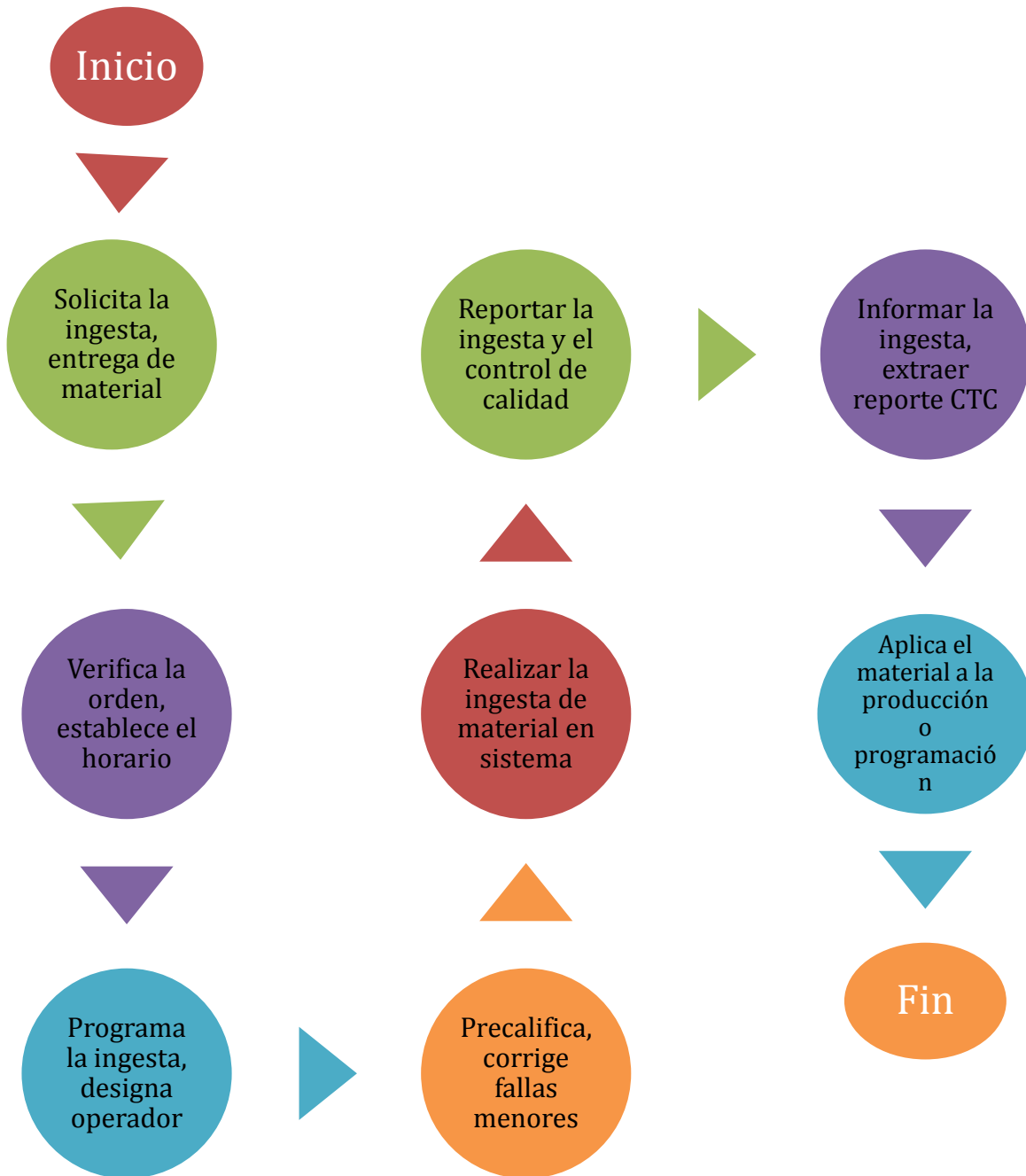


Figura 4. Tomado del Manual Organización y adaptado por el autor.

El proceso de catalogación es parte importante dentro de videoteca, ya que de esto dependen varias áreas para el trabajo diario, siendo donde clasifican, sintetizan y marcan el material; como escritores, cineastas, todas las personas de renombre para el medio cultural. Véase figura 5

Proceso formal de catalogación

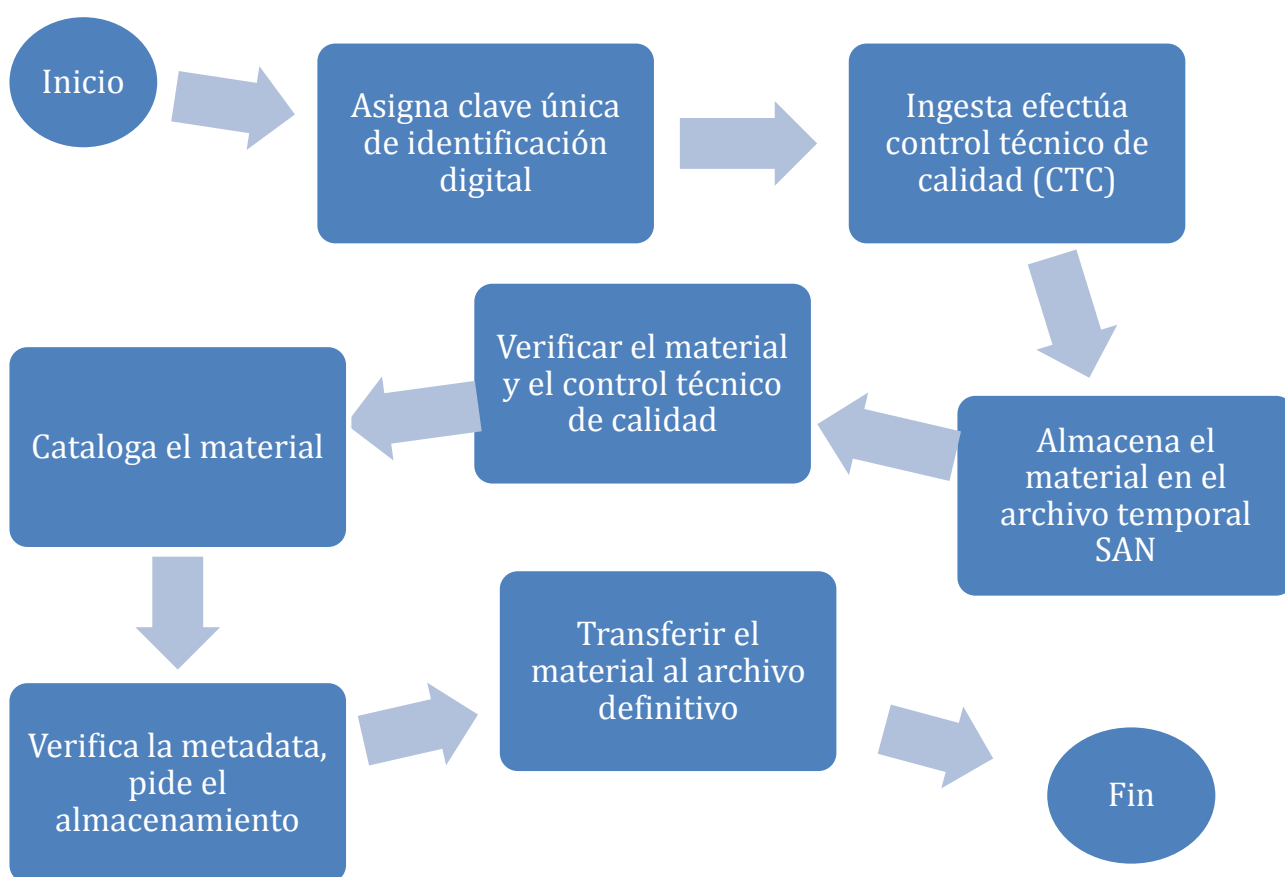


Figura 5. Tomado del Manual Organización y adaptado por el autor.

Bajo esta formalización de estructura, en los procesos se manifiesta un control que impone el “deber ser” el cual tiende a ser de cierta manera adecuado, pero la limitante es el mismo proceso, el cual en la vida cotidiana de la organización no se lleva a cabo.

La formalización de los procesos es presentada ante las instituciones u órganos reguladores, los cuales exigen el cumplimiento de ciertas normas, el cual se desglosará en el apartado de la estructura funcional.

Pero lo importante que hay que señalar es la incontable estructuración que hay en la organización, es decir, lo reglamentado y normado que es Canal 22.

Inventario de recursos tecnológicos

Las organizaciones deben contar con las herramientas necesarias para laborar y cubrir sus objetivos sin ningún contratiempo, para Perrow (citado en Salaman, 1984) la tecnología es importante; ya que “se aplica para lograr ciertos cambios prescritos en la materia prima y porque demuestra las conexiones decisivas entre la tecnología y los procesos de control organizacional”.

En el área de videoteca estas herramientas hacen más eficiente el trabajo, y la organización cuenta con tecnología especializada para el desarrollo de sus metas y objetivos en el trabajo rutinario para ello Canal 22 tiene renovación de equipos de 2 a 4 años, tratando de adecuarse a las necesidades del entorno y el periodo de la era tecnológica que avanza a pasos agigantados.

Tabla 2. Inventario de recursos tecnológicos					
ÁREA	Mac	PC	Impresoras	Teléfonos	TV
Videoteca	6	7	1	2	1

2.5 Estructura formal vs Estructura funcional

En éste apartado se confrontará la estructura formal, con las reglas y normas que se expusieron contra lo funcional, es decir, tal y como la estructura o la organización se comporta.

Se presenta la estructura formal como pieza fundamental de la organización, donde tiene reglas, normas y valores definidos, pero el detalle está en que no funciona tal y como se presenta en lo escrito o estipulado.

La estructura funcional es tal cual eso, la función del cómo opera, es decir, como se va estructurando sin las normas ya que estas llegan a ser a veces innecesarias.

Este tipo de cambios funcionales son muy comunes en las organizaciones y se dan por el tipo o ritmo que llevan los intercambios las interacciones, son parte importante para que se dé este tipo de estructura, Blau (citado en Thompson, 1984) menciona que en ocasiones la “eficiencia organizacional funcionaba mejor mediante prácticas no oficiales y relaciones de personal informales entre el personal”.

Para ello Mayntz, (1987) señala que “cuanto más inconsciente sea la estructura de la organización, cuando menos determinantes sean las definiciones de los papeles” la organización se encontrará configurada por la personalidad de cada uno de los miembros, por lo tanto; los papeles que desempeñan cada miembro son la pieza clave para el funcionamiento de la organización.

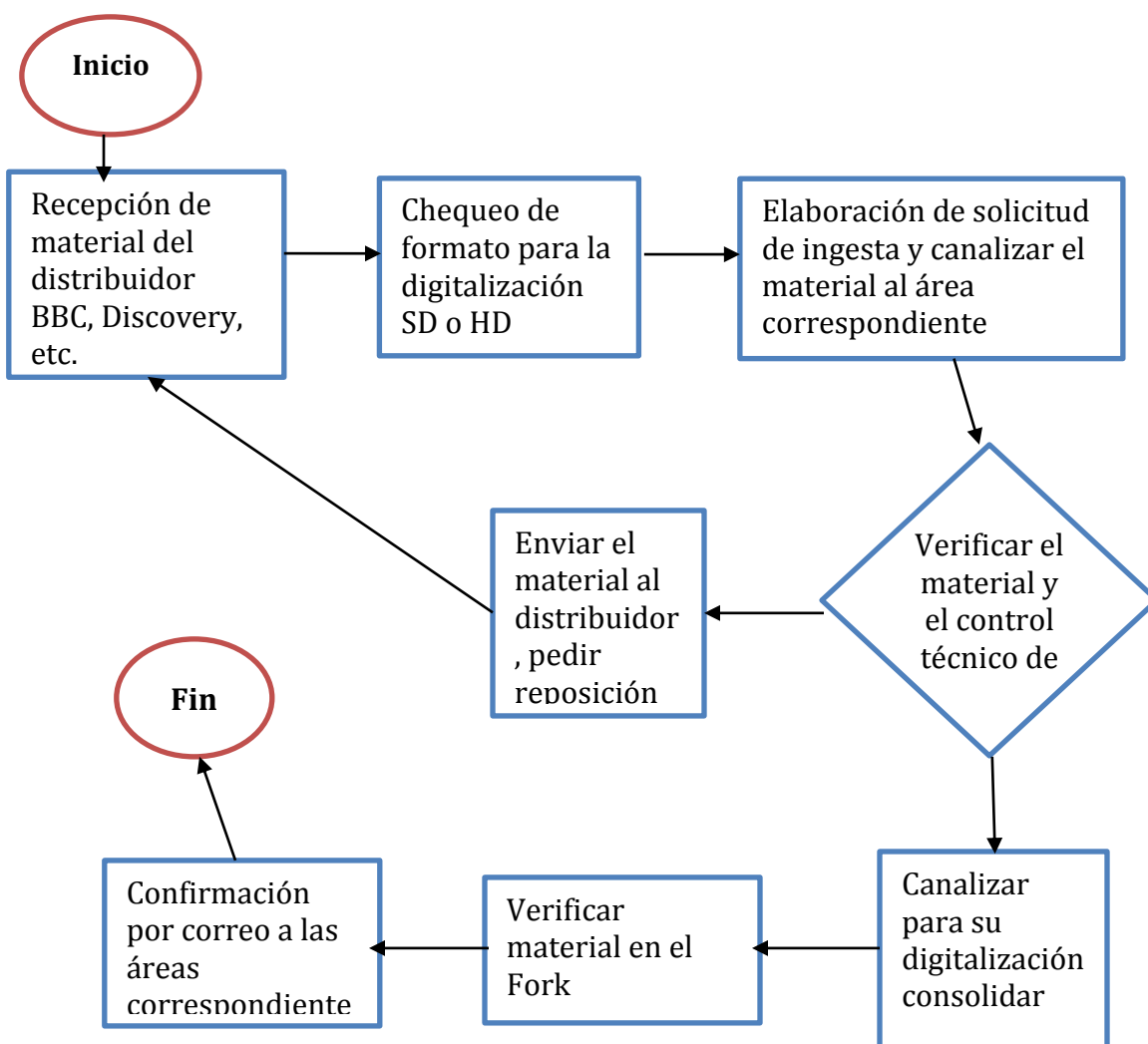
En el análisis uno se pregunta acerca de las exigencias hacia los miembros de la organización, como ya se mencionó el código de conducta y en el Manual Organizacional de Canal 22, lo que se exige como parte de la organización, no se observa ni se llevan a cabo el tipo de reglas y normas de las cuales se presentan formalmente.

Por mencionar un ejemplo, la inducción para los nuevos miembros es nula, no saben sus funciones en el área, se aprende de viva voz de parte del jefe o algún otro miembro, sin manuales ni folletos que sustenten sus funciones.

Proceso de trabajo funcional

El proceso de la estructura funcional se representará en un diagrama de flujo el cual muestra las etapas reales por las cuales pasa un proceso de trabajo, (véase figura 6), las etapas de la digitalización en material videograbado son apegadas a los miembros y la comunicación que hay entre ellos.

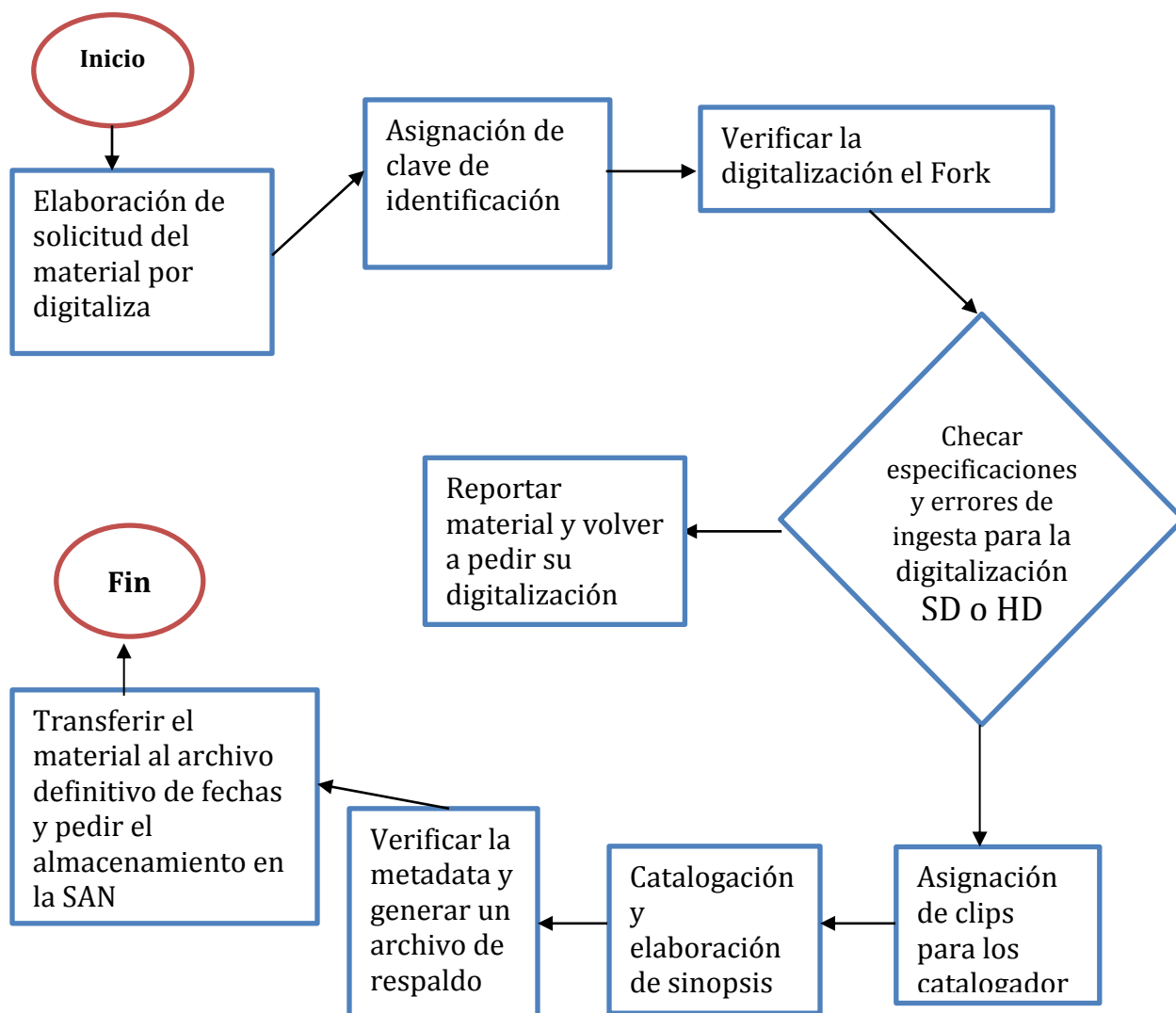
Figura 6. Proceso funcional de digitalización



En el diagrama de flujo de ambos procesos se presenta un disparidad en la estructura formal, cómo ya se había mencionado, los procesos formales muestran el “deber ser”, más no “el ser” de la organización en donde lo funcional tal y como se muestra en el diagrama 4 y 5 (véase figura 7) es la parte real y en algunos casos recorta pasos los cuales son innecesarios.

Estos procesos son los más recurrentes, dentro del área y se simplifican de diferentes maneras, aunque no se plantea en el diagrama de flujo, la interacción con el personal de las distintas áreas hace más rápido el proceso, ésta informalidad aporta más fluidez.

Figura 7. Proceso funcional de catalogación



Como se puede observar, los procesos reales son distintos a los formales, esto se debe al contacto de los miembros en su quehacer cotidiano, que se manifiestan ya que las reglas o normas que están estipuladas no se acatan del todo, esto es porque no son del todo funcionales, sería más complicado seguir los pasos formales que llevarían al mismo resultado por la disminución de procesos.

2.6 Detección de problemas operativos

Algunos procesos no son del todo viables, digamos que es por la estructura en sí y tiende a arrojar algunos problemas operativos en Canal 22, en el análisis se detectaron los problemas más recurrentes y se representan en la hoja de inspección (*véase tabla 3*) medido en un periodo de 4 semanas lo siguiente:

- Material ingresado virtualmente
- La digitalización de material tardía
- Especificaciones no acatadas por los proveedores
- Proceso burocrático en la solicitud y recepción de material virgen
- Material registrado y programado en la carta, pero no ingresado a videoteca para su transmisión.

Estos problemas nos llevan a la detección de cuellos de botella, los cuales son recurrente se ubica en el área de digitales, ya que ellos son lo que elaboran el control de calidad (CTC) y retienen mucho tiempo el material, el periodo de espera llega a ser más de una semana para su ingesta; su justificación mantiene es la falta de recursos tecnológicos, (*véase figura 7*) saturación en la memoria de digitalización (SAN), esta hace que se pare el proceso y llena la primera memoria la cual mantiene el material en video, la segunda memoria (NAS) se utiliza para la migración de los archivos para que queden como un código de menor peso.

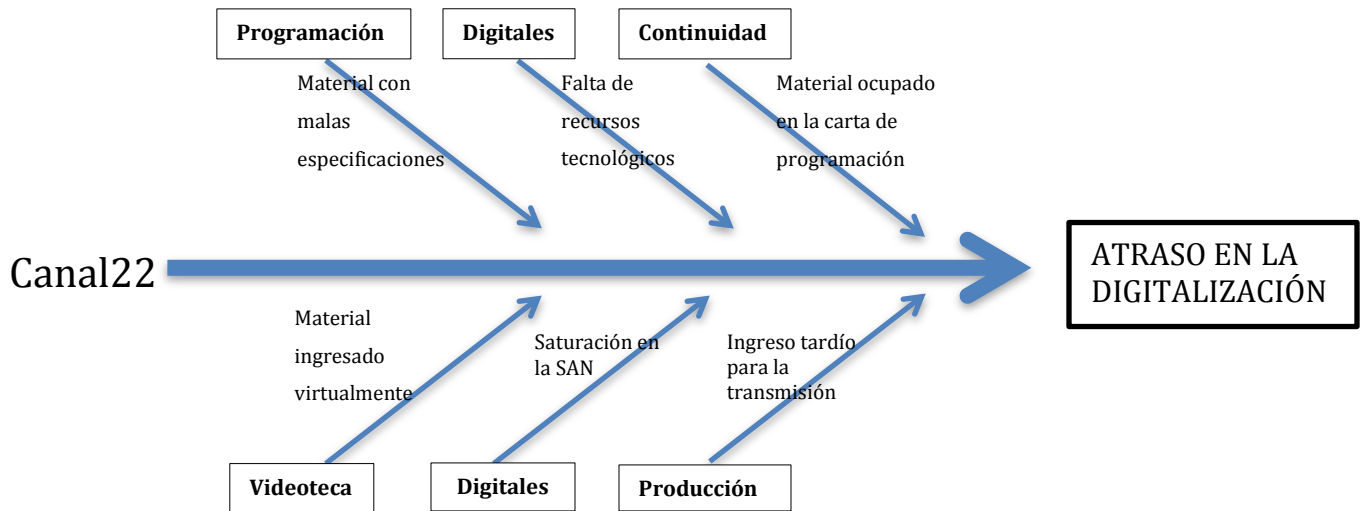
Áreas problemáticas (técnicas de diagnóstico)

Una de las áreas problemáticas recurrente es el departamento de digitales, hablo en específico del área de ingesta, en donde se señala y se menciona la cadena de errores o malos planteamientos y decisiones de parte de las distintas áreas, de las cuales afecta al OE, primeramente se menciona el área de tráfico de material, el cual se encarga de la recepción de material de los distintos proveedores que maneja Canal 22, el material puede llegar en disco duro o material en cinta, pero las especificaciones con que lo mandan llegan a ser equivocadas y retrasan el proceso.

Tabla 3. Hoja de inspección

PROBLEMAS ENCONTRADOS	PERIODO EN SEMANAS				
	1	2	3	4	Total
Material ingresado virtualmente	2	1	1	0	4
Retraso en la digitalización de material	3	2	1	4	10
Especificaciones no acatadas por los proveedores	1	1	0	1	3
Material registrado y programado en la carta pero no ingresado a videoteca para su transmisión.	2	0	0	1	3
TOTAL	8	4	2	6	20

Figura 8. Diagrama causa - efecto



Finalmente las gráficas expuestas muestran los problemas recurrentes y reales de la organización, en donde la constante reflejada es el retraso de la digitalización, ésta no es propia del área de digitales, pero el retraso es influido por las demás áreas y como conclusión se debe analizar y poner más atención a las áreas mencionadas para reducir lo menos posible los problemas.

Análisis costo/beneficio

Los costos son referidos a tiempos, ya que se encuentra parado el material y eso retrasa a las áreas que necesitan el material para los promocionales del material nuevo, la transmisión e ingesta en la señal metropolitana y nacional, la traducción y doblaje de material, tras el análisis y observación durante cuatro semanas se contabilizó los problemas en el OE y se llegó a la conclusión; si los problemas frecuentes de digitalización retrasan a las demás áreas, a parte del tiempo perdido, que es bastante y equivale

estadísticamente a un mes en una solicitud de digitalización no ingestada, el promedio mínimo de sueldos es de 3,500 pesos al mes, multiplicado por las personas que interfieren en el proceso de digitalización, nos da un equivalente en pérdidas por retraso de 52, 500 pesos al mes.

Esto genera una pérdida sustancial en el actuar del canal y se tiene llegar a una solución de este tipo de contratiempos, al menos para generar menos costos, esto beneficiará a la organización, si se presenta una reestructuración del problema y se soluciona en menos días teniendo periodos holgados se tendrá en beneficio económico que es lo que realmente le importa a la institución.

“La verdad es que las repeticiones decepcionan casi siempre, pierden la gracia, se les nota falta de espontaneidad, y, si la espontaneidad falta, falta todo”

José Saramago

Capítulo III

Funcionamiento Grupos y Actores

• **3.1 Teoría de los Actos y Costos de la Acción**

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, los principales problemas comunicativos que se dan en canal 22, son problemas detectados en la hoja de inspección y son el reflejo de otras áreas.

Detección de problemas operativos

- Material ingresado virtualmente.
- Retraso en la digitalización de material.
- Especificaciones no acatadas por los proveedores.
- Material registrado y programado en la carta pero no ingreso a videoteca para su transmisión.

Una vez mencionados los problemas que se obtuvieron mediante el análisis estructural de la organización, será explicado el costo que representa el no atender el papel de la comunicación en Canal 22.

Comencemos por mencionar que todo costo conlleva una acción de por medio, Moles (1983) la define como un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en el ambiente, es decir, las acciones o actos que se plantean, ejemplo; la realización de un documental, derivado de una serie de circunstancias que generan un costo, desde el traslado del material técnico hasta la ubicación de la locación a grabar.

El costo se presenta como la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser – o de la organización -, y en ese sentido el agotamiento relativo de sus recursos, cualquiera que estos sean (Moles, 1983).

Tiene que ver claro como lo menciona Moles, con los recursos de la organización, ya sea en uso de papelería por poner un ejemplo, hasta montar una producción para un programa en Canal 22, pero esto va más allá, de cierta manera el costo se ve reflejado en las acciones de los actores de la organización; tiende a ser por decisiones de gerentes, jefes de departamento y demás rangos de altos mandos.

Estos costos se manifiestan de diferente manera, tienen que ver con los costos energéticos que Moles (1983) define cómo el término de energía en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido de kilográmetros o de kilovoltios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible, esto se refiere en la organización al desplazamientos de personal como gasto energético alto o sólo órdenes para ejecutarse en un costo bajo o reducido y esto genera un economización de energía.

Los costes anteriores son más físicos, pero en cuanto al costo psicológico es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende, obscuramente, a comparar con el esfuerzo físico que realiza el que, sin embargo, es fundamentalmente de diferente manera, al que deberá

atribuir sus reservas, las cuales se agotan, esto se refiere al estrés por exceso de trabajo, presión de tiempos que se refleja en un desgaste mental.

Yendo más a fondo en la organización, se puede suponer que las organizaciones como Canal 22 tiene costos temporales donde el tiempo aparece como una sustancia del flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones (Moles, 1983) es el caso de materiales que se ingestan diariamente o producciones en cierto periodo de tiempo, tal es el caso de proyectos anuales como *La Dichosa Palabra* y *las Olimpiadas de Invierno de Sochi Rusia 2014*.

Así pues la suma del costo temporal, el costo energético, el costo psicológico y el costo financiero dan como resultado el costo generalizado. Esta cantidad de costos de cualquier tipo que llegan a tener las empresas son costos impensables, que regulan las acciones humanas teniendo en cuenta planes y objetivos en específico contemplando estos gastos.

Esto nos deja una pregunta; ¿Cuánto es lo que le cuesta a canal 22 los problemas estructurales ya mencionados?

Sin duda el costo es muy alto si se traduce a recursos de la organización, que preocupa día con día, teniendo en cuenta que el capital de la empresa es reducido cada vez más, se ahondara más adelante en el apartado de balance de costos y diagnóstico.

3.2 El Individuo en la organización

En el capítulo anterior se mencionó la importancia del individuo en la organización, ya que es una pieza fundamental para el funcionamiento de Canal 22 en esta investigación, para ello se explica el valor del individuo, su comportamiento, motivación y la toma de decisiones.

Para comenzar a entender al individuo, es importante entender el comportamiento desde el punto de vista de la psicología, ya que está nos lleva a comprender varios aspectos; como las categorías que muestran el ser del individuo; las actitudes, la personalidad, la percepción y finalmente el aprendizaje.

Éstas cuatro categorías nos muestran la estructura del individuo en la organización donde mediante a las actitudes, por ejemplo, se puede observar la insatisfacción laboral; en cuanto a la personalidad se puede comprender la forma de ser, en el comportamiento de las personas reflejada en el ambiente laboral, ejemplo: si son reservados, sumisos, serios, dependientes del grupo, sociables, por mencionar algunos.

En esta categoría encontramos la tipología de la personalidad de Holland, donde podemos observar personalidades de tipo realista, investigador, social, convencional, emprendedor y artístico, he de mencionar la personalidad que más predomina en el área de videoteca de Canal 22 es la de tipo social.

La categoría que complementa al individuo es la percepción, proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno (Robbins, 1998), tiene que ver con los juicios que uno emite sobre una persona, sus actos y por lo tanto la percepción está influida por las suposiciones que se hace de su estado.

Y finalmente el aprendizaje que se da cualquier cambio relativamente permanente ocurrido como resultado de la experiencia. Robbins (1998), se refiere a que, mediante el aprendizaje podemos comprender como el individuo aprende, se adapta y maneja su medio ambiente, así entendemos su comportamiento y se explica su conducta.

Pero estas cuatro categorías explican al individuo dentro la organización, donde se manifiesta el concepto de motivación, ligado inseparablemente a la palabra necesidad, Robbins (1998) menciona que la necesidad insatisfecha crea tensión, que estimuló; los impulsos internos del sujeto. A su vez, los impulsos suscitan la búsqueda de metas particulares que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Esto se ve reflejado en el quehacer del individuo en su día a día, ya que sin motivación el rendimiento no es mismo, por eso va de la mano con la necesidad, que de esta manera el cubrir las insuficiencias ya sean físicas, económicas o intelectuales dan el estímulo e impulso para el desarrollo en el trabajo.

Algunas teorías motivacionales son el inicio de nuevas filosofías en las empresas, tal es el caso de la teoría de las tres necesidades, la teoría del establecimiento de metas y teoría del reforzamiento, esta última es un planteamiento conductual que argumenta que los reforzamientos condicionan el comportamiento, también se da a causa del entorno.

Así podemos determinar que el individuo toma decisiones en mayor o menor medida, con una o más alternativas. Las decisiones son tomadas sobre la estructura de la organización de manera jerárquica, es decir, son tomadas desde directivos hasta empleados, por ejemplo; la toma de decisiones de directivos o gerentes sobre los planes de alguna producción cultural del canal, compras e incluso hablando en casos extremos despidos, son decisiones tomadas en mayor o menor medida dependiendo el rango de riesgo. En este planteamiento se observa, "cómo" en la toma de decisiones; la gente piensa y razona antes de actuar, prediciendo y explicando su comportamiento.

3.3 Los Grupos en la Organización

Bajo la estructura de la organización y teniendo en cuenta al personal como pieza fundamental, es clave destacar que el individuo crea grupos, donde comienzan las sociedades, de tal forma que llegan a transformar su entorno Robbins (1998) define a los grupos como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Mencionados en el capítulo anterior los objetivos son fundamentales en la creación, mantenimiento y futuro de una organización, aunque no estén escritos, cada organización tiene un objetivo en particular que los grupos llevan a cabo.

Así se tienen dos tipos de grupos en la organización; los grupos formales e informales. Los grupos formales son aquellos que están estipulados por la organización, en algún proyecto, área o producción y los segundos, los informales, son aquellos que crean alianzas de forma natural dentro de la empresa.

Uno se preguntara en estos casos ¿por qué se dan los grupos? ¿a qué se debe su existencia?, bien las razones por las cuales se gestan son: por seguridad ya que se sienten más fuertes y sin dudas personales, resistiendo más a las amenazas; por estatus, los grupos al considerarlos importantes brindan reconocimiento; autoestima, ofrecen la valía personal de los sentimientos; poder, lo que el individuo no puede obtener sólo, etc.

De esta manera se comienza a derivar el liderazgo en las organizaciones; conocido como la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas, estos grupos necesitan de una orientación, una dirección que los lleve a lograr las metas y los objetivos de la organización, es por eso que son importantes los papeles que tiene cada grupo, la mayoría está impuesto dentro de la organización por el organigrama y otros se dan de forma natural.

3.4 La organización

Ampliando más el panorama de la estructura en la organización, los seres humanos han permanecido en organizaciones formales e informales desde sus orígenes, ya que a partir de que el hombre se une con otros para desarrollarse (la creación de grupos), y delimitar funciones, tareas y papeles en beneficio mutuo, se habla de una organización.

Debidamente las organizaciones tienen una serie de características que Peter Blau y W. Scott, dos conocidos autores de la literatura organizacional, la reducen a unos cuantos rasgos afirmando que todas las organizaciones tienen algo en común:

- Un cierto número de personas que se han organizado en una unidad social.
- Establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas.
- Formulan los procedimientos que gobiernan las relaciones entre sí y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos.
- Las organizaciones, por su parte una vez establecidas, tienden a asumir una identidad propia.

Teniendo en cuenta los rasgos mencionados se puede decir que sus formas de actuar, pensar y en especial de interactuar entre sí llegan a asumir condiciones sociales importantes.

Para Ruiz (1995) las organizaciones son un fenómeno o entidad sociológica que puede definirse de múltiples formas en función de las características que se elijan como fundamentales y más determinantes de su naturaleza social.

Los sociólogos coinciden que son conjuntos orientados, diversificados, coordinados en una cierta continuidad y trae una serie de escenarios múltiples contradictorios.

De esta manera al comprender la organización, se toman en cuenta los modelos por los cuales han pasado las empresas, ya sea el modelo de sistemas, entendiendo el

funcionamiento de la organización como un sistema, el cual utiliza procesos de interacción dentro y fuera.

De ahí se deriva el modelo estructural que no es más que la burocratización para el funcionamiento de la estructura; otro es el modelo de toma de decisiones, en donde se concentra los procesos de poder, la centralización de la comunicación y por último el modelo de las relaciones humanas, que destacan las características psicológicas y personales de los individuos para explicar a la organización.

En si, las organizaciones funciona en diversos tiempos con la mezcla de algunos modelos y se ven reflejado con su entorno. De esta forma encontramos la manera de comparar las organizaciones con las metáforas, de manera que se comprendan con un mejor sentido.

Las metáforas, no son sólo un modo de embellecer el discurso, sino un modo de ver, de comprender y de interpretar las cosas.../selecciona una dimensión, exagerándola, poniéndola de relieve y a marginando y obscureciendo otras que son teñidas por menos importantes (Ruiz, 1995).

Las metáforas dimensionan a las organizaciones por el medio comparativo, semejanza que puede darnos esa congruencia de las organizaciones, el cómo se maneja, se manifiestan y funcionan aun.

La primera metáfora para comparar a las organizaciones, es verla como un *Máquina* o un reloj, ya que hay científicos que han producido interpretaciones mecanicistas del mundo natural, emitiendo teorías. Hablamos de organizaciones como si fueran máquinas, de las cuales se espera que sean de forma rutinaria, eficiente, viable y predecible, la metáfora se refleja, por ejemplo, en procesos de industrialización y burocracia que existe en ese tipo de empresas.

La metáfora de *Organismo* aparece con una primera aparición incursionando en la biología, desarrollando la idea de que los individuos y grupos, al igual que los organismos biológicos, operan mucho más eficientemente cuando se satisfacen sus necesidades.

Ruiz (1995) menciona que las organizaciones, como los organismos de la naturaleza, dependen para la supervivencia de sus habilidades para adquirir una provisión adecuada de recursos necesarios y para sustentar su existencia.

La metáfora de *Cerebro*, la cual ve a las organizaciones como presuntos cerebros que procesan información, fragmentando y limitando el proceso de toma de decisiones.

La metáfora de *Cultura*, que se compara con la vida diaria en las organizaciones, llenas de creencias, rutinas y rituales peculiares, en donde parte del entorno y circunstancias que semejan contextos de trabajo.

La metáfora *Sistema Político* parte de que toda la vida social está conformada por una serie de ideas e interés que tienden a reducir todo el funcionamiento de la organización. Se asemeja a una arena política, llena de confrontaciones entre partidos que luchan por el poder. Este sistema impone formas autócratas, burocráticas y tecnócratas.

La metáfora de *Psicoprisión* se guía por trampas cognitivas, falsos supuestos, creencias, y reglas operativas no cuestionadas que, al mismo tiempo proporciona un recurso para la acción, construye una barrera para la misma. Es una prisión conceptual, muy machistas que se basa en lo tradicional.

Lo concerniente con en análisis de metáforas continua en el página 65 donde se compara la organización y se analiza.

3.5 La Comunicación

Definiendo las características del individuo en grupo dentro una organización, falta definir como se da la comunicación entre cada área, la red que hay, así como el canal y la estructura, esto para conocer la noción del grupo social y su proceso de interacción e intercambio de significados.

Así se tienes que la fase por la cual se da la comunicación en una organización es diversa y Flament (1977) define a la comunicación como un proceso de que supone entonces mantiene una infraestructura material sin la cual toda comunicación resulta imposible.

En donde el sustento de la infraestructura son los canales, la red en si misma que hacen y generan la comunicación, de igual forma Robbins (1998) menciona a la comunicación como la transferencia de significados entre sus miembros, mediante la cual se transmiten la información y las ideas de una persona a otra.

Si bien las definiciones no nos dan del todo la esencia de la comunicación, nos acerca al camino de las interacciones donde imparten significados y que habrá que entenderlos.

Así se puede entender que una de las funciones de la comunicación en una organización, es controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras,

¿Cómo sería esto posible?

Las organizaciones tienen jerarquías y lineamientos formales e informales, en donde los empleados están obligados o no a seguir, pero siempre hay una línea de interacción que puede sea efectiva, donde la comunicación favorece la motivación del individuo, esa retroalimentación que se gesta ayuda a expresar las emociones en el cumplimiento de sus metas y necesidades.

Parte importante dentro de las empresas tiene que ver con la información proporcionada a grupos e individuos donde proporciona los medios adecuados para la toma de decisiones.

Hay varias formas de comunicar, éstas son conocidas como canales de comunicación definido como un conjunto de condiciones materiales para que un individuo pueda dirigir comunicaciones a otro. (Flament, 1977).

Y es que las condiciones por las cuales los canales funcionan no llegan a ser del todo formales, donde desde luego las redes son el respaldo de los canales de comunicación manteniendo un flujo de información dentro de la organización.

Por lo tanto una red de comunicación se refiere al conjunto de canales de comunicación existentes en el grupo (Flament, 1997), es decir, un conjunto de posibilidades materiales de la comunicación.

Teniendo en cuenta estas definiciones, se puede decir que la estructura de la comunicación se relaciona con el conjunto de comunicaciones que se intercambian, esto es son los mensajes intercambiados por uno o más individuos. De esta manera es importante diferenciar los conceptos, la red no es más que la posibilidad de comunicaciones, mientras que la estructura es la comunicación que se da dentro de la organización.

Ya descritas los tipos y estructuras de comunicación, se pasara a distinguir cual es el tipo de red encontrada en Canal 22, la cual es se asemeja más a la figura que presenta Robbins como red circular pero de forma peculiar.

Tipo de red circular

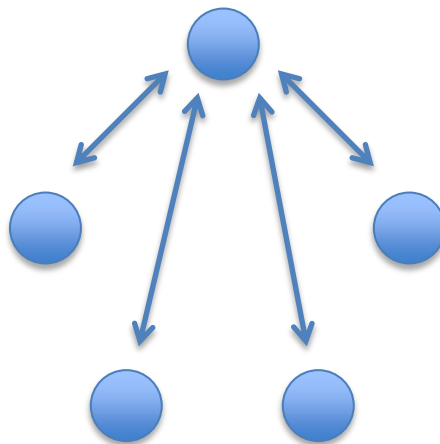


Figura 9. Imagen de tipo de red Circular según el autor Robbins

Se presenta de ésta manera ya que la comunicación es fluida, este intercambio de información nos muestra la retroalimentación que hay en Canal 22, sobretodo que se tiene que saber lo que está pasando en el canal, ya sea con sus transmisiones, proyectos, producciones nuevas y sucesos que repercuten al individuo dentro de la organización.

El ejemplo más claro son las transmisiones de los *juegos Olímpicos de invierno de Sochi Rusia*, donde se sabe que programación se tiene y como se va a trabajar, teniendo en cuenta el impacto social.

3.6 Análisis del Funcionamiento

Es este apartado se presentaran las herramientas utilizadas para detectar algunas estructuras de comunicación, personalidades del grupo de trabajo y las metáforas de las cuales se asimila la organización.

De esta manera se puede tener un análisis funcional, el cual arrojará como está compuesta la organización, identificando problemas de estructura.

Se describen también las técnicas aplicadas para tener una mayor comprensión del diagnóstico entre el funcionamiento de grupos y actores que son:

- Diagnóstico de Clima Comunicativo.
- Diagnóstico de Flujo de Información en la Organización.
- Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo.
- Índice de Carácter Organizacional.
- Test de Personalidad para el Trabajo de Grupo.
- Metáforas para la Comprensión de la Organización.
- Modelo de Gestión de lo Imperfecto (Patologías Organizacionales).

Individuo: Test de personalidad para el trabajo en grupo.

La primera herramienta utilizada es el test de personalidad, el cual nos muestra 16 diferentes combinaciones de personalidades.

Primeramente la calidad con la que se realiza una tarea, se relaciona con la disposición de poner en común esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo, de esta manera es fundamental saber comunicarnos en momentos precisos y generar una comunicación efectiva.

Tener en cuenta las personalidades de cada individuo con el que se trabaja es importante, ya que es un factor al momento de sacar adelante algún proyecto o trabajo cotidiano sin ningún conflicto entre empleados.

Por ello tras la aplicación del test de personalidad (TP), aplicado a 15 personas del área de videoteca se pudo observar distintas personalidades que son pieza fundamental para la integración, desarrollo y mantenimiento del equipo de trabajo.

Explicaremos primeramente la herramienta utilizada;

El ejercicio consta de 24 preguntas con opción múltiple, pero varían las posiciones de las respuestas (véase en el anexo la herramienta completa). Éstas características se presentan con determinadas palabras o frases, en donde se tienen que elegir aquella que describa o corresponda a su forma de ser.

La composición de las opciones es:

A – Analítico / “visionario”

C – Controlador / “líder”

O – Organizador / “sensible”

P – Persuasivo / “clow”

El aspecto que es relevante en esta herramienta es la habilidad comunicativa, la cual menciona que; el analítico, hace preguntas, habla calmadamente, es calculador es sus opiniones y es una persona interpersonal; el controlador, da opiniones fuertes y directas, enfocado a obtener resultados y logros; el organizador, hace preguntas, modera opiniones, es una persona de trato fácil, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad; el persuasivo, es muy informal, habla calmadamente y toma la iniciativa en las relaciones sociales.

Al finalizar, se cuenta el número de respuestas correspondientes a las letras A, C, O, P., ejemplo A=12, C=6, O=4 y P= 2, la suma total debe ser igual a 24, la letra con mayor porcentaje define la habilidad que tiene para comunicarse.

La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas. En el ejemplo anterior sobresalen A=12 y C=6, y se representaría como un individuo con personalidad Analítica / Controladora.

Los resultados del TP aplicados en el área de videoteca son los siguientes:

Analíticas – 7 personas

Controladoras – 0 personas

Organizativas – 6 personas

Persuasivos – 2 personas

Esto indica que la personalidad dominante en el grupo tiende a ser definida por habilidades con características analíticas; aquellas personas que quieren conocer a detalle los hechos necesarios, buscan la precisión y corrección, les interesa más el proceso y la ejecución de tareas, son lo más competentes para hacer las cosas de modo indicado, estableciendo altos estándares de desarrollo.

Cabe destacar que el test de personalidad se aplicó a una jefa de departamento y un gerente del área de programación, manteniendo la característica analítica del grupo de trabajo. Esto es muy importante ya que refleja una congruencia en la forma de trabajo y la dirección del grupo.

Grupo: Redes de Comunicación y estructuras de grupo.

La herramienta utilizada para el diagnóstico de redes, es un comparativo de la estructura comunicativa (organigrama) del Canal 22, junto a los canales de comunicación (flujograma), esto nos permite determinar la congruencia o incongruencia entre las redes de comunicación de la organización y las estructuras de comunicación del grupo.

Es debidamente un comparativo por el cual se puede detectar los canales formales de la comunicación. Los puntos marcan la dirección de donde sale la indicación de la tarea, señalando con las flechas hacia donde van dirigidas.

Organigrama y flujograma de Canal 22

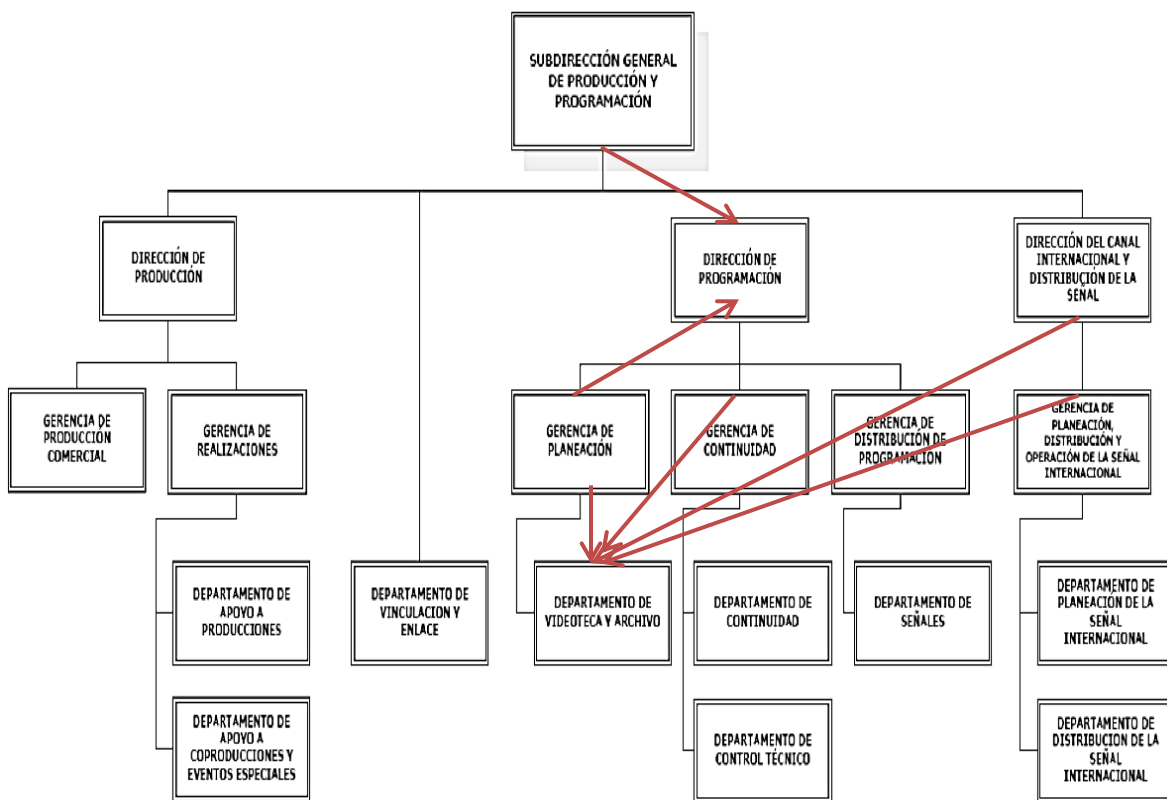


Figura 10. Tomado del Manual Organizacional de Canal 22 pág.193

Este análisis está representado específicamente por tareas, muestra problemas en la digitalización de material de algún programa en específico, o bien ayuda de solicitada por otra área.

Todo este proceso se ve reflejado en correos electrónicos que se envían de diferentes áreas, las cuales tienen tareas determinadas de cierta manera para que viaje la información correctamente y sea menos tardado el proceso del cumplimiento de tareas, los correos se envía al departamento que resuelva el problema lo antes posible, en algunas áreas llega a ver cuellos de botella que atrasan el trabajo.

En éste caso algunas tareas se comunican al jefe de departamento o gerente de área sólo para que se dé por enterado, mientras hay personal operativo que ejecuta la operación, ya que sabe de antemano lo que hay que hacer.

Organización: Metáforas de la Organización

Cómo ya se describió anteriormente en el apartado, tenemos que la organización en este caso canal 22, se muestra en primera instancia con la metáfora del *Organismo* (Morga citado en Ruiz) ya que los individuos o grupos, al igual que los organismos, operan mucho más eficiente, cuando satisfacen sus necesidades, hablamos de que las organizaciones están abiertas a su ambiente y deben conseguir una relación adecuada para que puedan sobrevivir, no se limita al interior de su marco social si no va más con un contexto general.

Canal 22 como televisora pública es fundamentalmente abierta ya que depende de su entorno el cual gatilla de una manera que la respuesta del canal es un estímulo que genera cambios en la organización. Pero la metáfora de organismo no es la única que encaja en la organización, también la metáfora de *Máquina*, que ha transformado radicalmente la naturaleza de las actividades productivas, ya que la vida en las organizaciones ha sido rutinizada, esta consiste en asemejar a la organización con conceptos como la máquina, y plantea la comunicación de la siguiente manera: deduce una situación de flujos de comunicación cuya optimización requiere que la comunicación sea fundamentalmente vertical, de arriba abajo, y compuesta sustancialmente de ordenes e instrucciones(Ruiz, 1995).

Y por último Canal 22 se asemeja a la metáfora del *Cerebro* debido a que mantiene el proceso de información constante, donde hay procesos más flexibles y de esta manera tiende a adaptarse en cuanto al entorno así como los cambios y las innovaciones que son bienvenidas.

Esta metáfora resalta las posibilidades del aprendizaje en la organización y la autoestructuración de la misma, creando un equilibrio y un proceso hologramático teniendo en cuenta capacidades intuitivas, creativas y transformadoras de tipo racional.

Índice de carácter organizacional

Una herramienta más para el análisis de la organización es la aplicación del índice de carácter organizacional (ICO), el cual pondera la personalidad de la organización. Con base al autor William Brigdes, quién propone un test para describir el tipo de organización y definirla como es.

Consta de un cuestionario con 36 preguntas, las cuales son de ámbito organizacional, tanto de eficiencia del empleado, como establecimiento de meta, liderazgo, toma de decisiones, efectividad de funciones, visión de la organización, etc.

Este instrumento permite a la gente registrar el grado o fuerza de la elección entre dos extremos opuestos. Es actualmente la mejor herramienta para inventariar las cualidades de una organización relacionadas con su carácter. *(Véase tabla 4)*

A continuación se presenta una tabla la cual desglosa los resultados del test IOC, en donde se especifica si la organización es extraviada o introvertida; sensata o intuitiva; pensativa o sensible; y por último, juzgadora o perceptiva.

Tabla 4. Índice de carácter organizacional

N.P	C.N	N.P	C.N	N.P	C.N	N.P	C.N
1.	3	2.	2	3.	2	4.	3
5.	2	6.	3	7.	1	8.	1
9.	4	10.	2	11.	2	12.	1
13.	1	14.	2	15.	3	16.	4
17.	3	18.	2	19.	3	20.	4
21.	3	22.	2	23.	3	24.	2
25.	3	26.	2	27.	3	28.	1
29.	3	30.	2	31.	2	32.	4
33.	2	34.	1	35.	3	36.	4
Total	24		18		22		24
	I		S		T		P

(22 = E; 23 = I) (22 = S; 23 = N) (22 = T; 23 = F) (22 = J; 23 = P)

Los resultados del test arrojaron las siglas ISTP, que se traduce como una organización de carácter: introvertida, sensata, sensible y perceptiva, ya que como lo indica la tabla de sesgos de menos de 22 puntos es una letra y mayor a 23 se le atribuye otra distinta con las preferencias antes mencionadas.

Así podemos explicar que Canal 22 tiene una organización jerárquica; que es una organización sólida pero con una debilidad sustentada en la rigidez, tiende a proteger su manera de trabajar con una serie de interacciones informales.

Comunicación: Diagnóstico de flujo de información en la organización.

Otra herramienta utilizada para el análisis cuantitativo es tomada de la lectura *Diagnóstico de la comunicación en las Organizaciones*, recopilación del profesor Jorge Pérez, la técnica es un Diagnóstico de clima comunicativo.

La técnica se refiere a la comparación de las respuestas que se obtienen a partir de un cuestionario que se redujo a tan sólo 20 preguntas, de las cuales se presentan las primeras tres, para dar una idea del cuestionario.

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 de valoración hacia el empleado.

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

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
En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

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

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

Cabe mencionar que el cuestionario se aplicó a 15 personas del área de videoteca, abarcando también a los catalogadores y la jefa de departamento del área.

Las discrepancias obtenidas de acuerdo al cuestionario se presentarán en la siguiente tabla:

Tabla 5. Diagnóstico de clima comunicativo

Resultados del diagnóstico						
No. De afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspectos de la Escala	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1.	5.25	5	-0.25	0	1	1
2.	5.75	7	1.25	1	2	3
3.	6.125	5	-1.125	1	2	3
4.	2.625	6	3.375	3	4	7
5.	3.125	2	-1.125	1	2	3
6.	5.875	6	0.125	0	1	1
7.	6.125	6	-0.125	0	1	1
8.	5.875	6	0.125	0	1	1
9.	6.00	5	-1.00	1	2	3
10.	5.5	6	0.5	0	1	1
11.	5.75	6	0.25	0	1	1
12.	5.25	7	1.75	1	2	3
13.	5.125	5	-0.125	0	1	1
14.	5.625	6	0.375	0	1	1
15.	5.75	6	0.25	0	1	1
16.	5.5	5	-0.5	0	1	1
17.	5.375	5	-0.375	0	1	1
18.	5.875	6	0.125	0	1	1
19.	5.625	6	0.375	0	1	1
20.	5.875	6	0.125	0	1	1

La siguiente tabla muestra la escala de medición, esto es para marcar el margen de error y darle un valor a la diferencia del resultado de las respuestas:

Tabla 6. Escala de medición

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

Teniendo en cuenta la tabla anterior, los resultados de la columna 6 es el promedio de error del supervisor y se revelan los problemas de comunicación detectados en la organización. Si los resultados son mayor a 3 en cada respuesta, se presenta la gravedad del problema de comunicación, es decir, entre más alto el número, mayor es el problema.

Una de las respuestas con mayor problema fue la número 4, con más de 7 puntos, la pregunta tiene que ver con la comunicación en medios informales, donde la jefa de departamento mantiene, que la mejor manera de comunicarse no son los canales informales y sino una comunicación establecida, ya sea por orden directa, correo electrónico e incluso memorando.

Mientras que las preguntas 2, 3, 5, 9 y 12 presentaron un grave nivel, con un promedio de error igual a 3, claramente grave, pero no tal fuerte como la pregunta 4. Los problemas van enfocados a que no todos los empleados dentro de Canal 22 conocen la información referente a los proyectos a corto, mediano y largo plazo, se limitan a ofrecer información.

De esta manera se observa que en cuanto a guiar el grupo, el trabajo en Canal 22 es muy específico, cierto que hay algunos problemas de comunicación ya mencionados, pero se toma en cuenta a los miembros en el sentido de relaciones humanas.

3.7 Balance de Canal 22: costos y diagnóstico

Los costos son referidos a tiempos, y tienes que ver con los problemas expuestos en el primer apartado del capítulo, van desde el retraso de material para la digitalización, hasta la constante falla de los proveedores para el envío de material con las especificaciones correctas.

Costo financiero

Tras el análisis funcional, los tiempos perdidos en este tipo de problemas son muy altos, ya que el sólo hecho de dejar parada una ingesta retrasa considerablemente el rendimiento y productividad de las demás áreas, es decir, la derrama económica es de más de \$ 52, 500.00 pesos al mes.

Costo energético

También genera costos energéticos muy altos, pues es una constante el estar produciendo material desde los sistemas de almacenamiento que utiliza el canal, pero los materiales de los proveedores llegan incorrectos, que son costos de envío y tiempo del personal, que bien se podría invertirse en otras cosas referentes a la mejora del canal.

Costo psicológico

Esto genera un costo psicológico que funda presiones, en cuanto a entrega de proyectos, visuales, promocionales y estrenos de nuevos programas presión que debido al tiempo que no se tiene y se agota muy rápido desgasta a los miembros de la organización.

Costo generalizado

Unificando los costos anteriores se da un costo generalizado, que muestra desde personas que hacen otras funciones o dejan de hacerlas y presiones que hay de materiales por trabajar, digamos que así se trabaja en Canal 22, con una series de bomberasos día a día, por una mala planeación de proyectos, la nula especificación en la comunicación para tareas básicas, si bien es una organización amena, no deja de mostrar su desinterés por éste tipo de problemas.

3.8 Patologías en la organización

Ahora bien, la mayoría de la gente tienes alguna patología en mayor o menor medida, las cuales se delimitadas según el momento, la edad, la dolencia, y tamaño, esto se trasladará a las la organización y es referido en el libro de *Patologías en las Organizaciones* de Javier Fernández Aguado (2008).

Bajo esté comparativo Canal 22 tiende a tener varias patologías, que nos muestran una característica más del cómo asimilarla; la organización es un poco *Esquizofrénica*, ya que tiene comportamientos divergentes y contradictorios entre lo que se piensa, dice y hace. La característica que contrapone es la incoherencia del discurso y la realidad que vive.

Tiene *Miopía* pues le falta la capacidad para reconocer los cambios en el mercado con la anticipación suficiente, y si bien no compite con otras televisoras, no se preocupa por especular sobre posibles futuros e imaginar lo que puede hacer.

Sufre de *Estrés* ya que se trabaja en una organización en constante ritmo asfixiante, donde el empleado vive en un estado de tensión permanente. Aunque hay días muy tranquilos en el canal, la televisora no deja de generar contenidos culturales constantes.

Por último la organización sufre de *Obesidad*, pues en los momentos de auge, acumula grasa, es decir acaba creando puestos de dudosa utilidad, que se da con mayor frecuencia en instituciones públicas.

*“El viaje no termina jamás. Sólo los viajeros terminan.
Y también ellos pueden subsistir
en recuerdo, en narración... El objetivo de
un viaje es sólo el inicio de otro viaje.”*

José Saramago

Capítulo IV

La Comunicación en las Organizaciones

La comunicación es parte sustancial de las organizaciones y sin ella no se podría generar el flujo de información que genera los objetivos, proyectos y convivencia cotidiana, es por ello que en este capítulo pretende analizar la comunicación sus pros y contras, comenzando por el análisis de los problemas detectados en el capítulo anterior los cuales se manifiestan de la siguiente manera:

- *4.1 Problemas comunicativos*

1.- Esta compañía debería contar con un sistema formal por medio de cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan, es decir, un canal formal correo electrónico o buzón de sugerencias.

2.- Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

3.- La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos medios de comunicación informal.

4.- La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

5.- La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

6.- Los empleados bien informados serán más competitivos y trabajarán mejor en equipo.

Se tiene entonces que la falta de información hacia los empleados sobre cambios dentro de la empresa, es muy importantes ya que sin esa información los empleados se sienten ajenos a la institución, no tomados en cuenta.

Aunque existen manuales, tableros de aviso, memorándums, reglamentos que emite la propia organización, éstos no son suficientes o desconocidos, ya que no llegan a todos del mismo modo, esto nos permite plantear la manera de analizar cada herramienta comunicativa a modo de saber si es eficiente y conveniente para su utilización en su forma de comunicar la información, ya sea pertinente o no para los miembros de canal 22.

Esto hace que se tenga poca participación de los empleados dentro de la organización y genere una baja autoestima que se podría traducir en un desapego hacia Canal 22.

Esta mala comunicación entre jefes y empleados, es el reflejo de la poca comunicación que se tiene con los mandos medios y superiores, como es el caso de la gerencia de programación, que tiene una ineficiencia en la comunicación tanto formal como informal por parte de su directivo.

La comunicación cara a cara es un medio informal de comunicación y es aquel que se presenta con mayor frecuencia, ya que es el medio de comunicación más utilizado y generado por los miembros de la organización.

4.2 La comunicación en Canal 22

Identidad de Canal 22.

Bien dicen que la identidad es como un vehículo que da una proyección coherente de una empresa u organización, es decir, que no son sólo los logotipos y símbolos, va más allá. (Limón, 2008). La identidad de una organización es la carta de presentación de frente a su público objetivo, donde se distingue qué empresa es.

Así tenemos que la identidad de la organización como lo menciona Limón (2008) es; el propio ser o ente, su esencia, su forma y valor, ese conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de los demás.

La identificación entonces es el acto de registrar y memorizar sin errar las diferencias de los demás, pero al mismo tiempo idéntico a sí mismo, es decir, el acto de reconocer la identidad de una organización a otra.

Es la forma de comunicarse con el entorno de cierta manera, la cual permea a la sociedad de distintas formas, siendo Canal 22, un medio de servicio público, enfocado a la cultura, sus valores y filosofía de la organización en la cual, mantienen, retribuyen y generan también el contexto social en el que se vive.

Se tiene entonces que la personalidad, la filosofía, los valores y rasgos vocacionales son la esencia misma de la organización. Mencionado ya en el capítulo II se habló de la filosofía del Canal, pero lo que caracteriza a ésta televisora pública es su esencia, ya que Canal 22 es el *Canal Cultural de México* (frase que es parte del slogan), y es sin duda la característica principal del medio de servicio público.

De ésta manera la identidad de la organización es dinámica y surge de tres elementos: la historia del Canal, la situación actual definida por el proyecto de la organización y la cultura corporativa.

La imagen en la comunicación

Si bien es cierta la frase “una imagen dice más que mil palabras” es incuestionable el hecho que no se construyó de la noche a la mañana, en específico hablo de las organizaciones que mantienen un fondo y una forma coherente a lo que profesan, como su filosofía y valores antes mencionados.

La imagen es parte fundamental de la comunicación, no la única pero se tiene que profundizar, ya que hoy en día se debe ser coherente para cualquier servicio o producto que se ofrezca, es decir, que el contenido con el que se vende sirva al igual que el producto.

Y esto va más allá de una simple imagen, tiene que ver también con la reputación que se forma la estructura de la organización, sus logros, las metas y el proyecto en sí, es lo que sustenta el contenido, como ejemplo, una empresa refresquera, que gasta millones de pesos en imagen, pero crea desechos que no reciclan, esto no la hace coherente con ella.

De cierta manera es un equilibrio que deben de tener las organizaciones, las mejor consolidadas se creé. Canal 22 por su parte ha sido coherente, lo que comunica en su fondo; mostrando una filosofía de la cultura para todos los que estén interesados en ella y una forma con la que se presenta, es sin duda la única televisora como medio de servicio público cultural.

Así entendemos que la comunicación es el medio por el cual el sujeto puede exteriorizar y construir su identidad frente al otro, es decir, la forma que genera su imagen con las interacciones necesarias para el entendimiento del otro (Serrano,2012).

Entendimiento que se da con las interacciones de modos informales, integrando a equipos de trabajo, en donde el universo de personalidades nos da las interculturales que hay en las organizaciones, las cuales se forman con base en una comunicación cotidiana.

Esto refleja que la eficacia de la comunicación dependerá del grado de comprensión entre las personas que se están comunicando, por lo que la interpretación de los mensajes estará relacionada con los referentes culturales que cada miembro del proceso comunicativo tenga, pudiendo esto coincidir o no.
<http://www.revistareid.net/monografico/n2/REIDM2art7.pdf>

Se puede concluir entonces que no hay imagen sin identidad, lo que se comunica no puede ser sólo diseño, tiene que estar anclado a la realidad, construyendo una mejora comunicativa y una comunicación congruente.

Interacciones culturales en Canal 22

La cultura de la organización se compone de una combinación de sus valores y las formas en las que se expresa, así como la dirección que lleva.

La cultura parte de las interacciones de los miembros de la organización, todos aquellos códigos y signos que le dan sentido a un grupo determinado; estas formas legítimas de apropiarse simbólicamente de lo social requieren ser, y de hecho son, compartidas, son comunes a los miembros de la sociedad y abonan en la cohesión de los grupos sociales (Revilla, 2010).

Así tenemos que la vida en las organizaciones han establecido prácticas y relaciones Revilla (2010) benéficas/funcional, que por tanto se convierten en valores más o menos explícitos, pero definitivamente aceptados por todos los empleados de una institución.

De esta manera la cultura de las organizaciones se permea tanto fuera como dentro de las mismas, es decir, comparte valores que resguardan y garantizan las prácticas que lo

actualizan. Estos valores se viven y se ilustran en las representaciones aprendidas y reproducidas por los miembros de la comunidad.

Así se tiene que las representaciones son condensados de información que pasan a ser ideas sobre el mundo, éstas surgen de las experiencias colectivas, de las prácticas, conocimientos, valores de toda una organización, estos se operacionalizan a través de las experiencias individuales (Revilla, 2010)

El mundo comunicativo de Canal 22

Al hablar de la complejidad de la comunicación dentro de la organización, nos referimos a aquel sistema en el que sus elementos sostienen una gran variedad de relaciones entre ellos (Revilla, 2010), y en Canal 22 los empleados se comunican para cubrir necesidades básicas; alimento, refugio, vestido, etc., pero también requieren satisfacer cuestiones afectivas, cognitivas, organizativas, de cohesión y de identidad.

Para Rafael Serrano (2012) la comunicación la define como "una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales".

La comunicación y la cultura intervienen en el quehacer de las organizaciones, asimismo la forma del sujeto en presentarse y representarse en la organización, son meras interacciones que van más allá del constructo social del cual se forman.

Por lo cual la autorrepresentación que el sujeto propone, con sus deseos, sentimientos y pasiones, con lo que constata qué tanto comparte con el otro, con el grupo: Identificación que funda la posibilidad de convivencia (Serrano, 2012).

Es la total expresión de las personal, el lado emotivo en donde se reconocen, donde se genera empatía la cual los acerca más a esta idea que Serrano manifiesta, la convivencia que en las organizaciones se va perdiendo y ahí es donde la comunicación y su orden son vistos como estratégicamente reproductivos; haciendo uso de la producción comunicativa

el sistema social garantiza su cohesión, regula sus acciones e interacciones (Serrano, 2012).

Por ello, la comunicación es un camino frágil en constante construcción, en donde puede adoptar estrategias innovadoras o conservadoras, éstas determinan de alguna forma las relaciones con los individuos de la organización.

Luis Moreno (2009) comenta que la comunicación no es un acto único, sino que es, todo un proceso integrado por varios elementos que interactúan entre sí, siendo a través de la retroalimentación como se establece una dinámica entre emisor y receptor.

De tal manera el trabajador pueda sentir que pertenece a una empresa que le brinda, seguridad, confianza, apoyo y crecimiento ya sea laboral o personal. Así tenemos que la comunicación interna permite conocer no sólo el momento presente, sino también el horizonte de futuro, lo que crea un clima de confianza, motivación e ilusión (Arribas, 2007).

En Canal 22 estas interacciones como ya se había mencionado antes, son cara a cara y responde a las necesidades de los miembros de la organización, esa necesidad de comunicarse para establecer lazos, vínculos por los cuales se llega a esa efectividad de mejoras y mayor productividad que los medios formales de comunicación.

Las formas de dirigir Canal 22

Para la comunicación el liderazgo es parte integral de las interacciones, si bien no es el todo, sí es la parte que puede impulsar a que las comunicación sea más efectiva en algún punto de las interacciones.

El liderazgo entonces es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución. Por una parte, representa la cultura organizacional – la forma de vida institucional – y por otra, ostenta el poder - la capacidad para regular y controlar (Serrano, 2010).

Teniendo un buen líder se dice que se pueden lograr los objetivos de mejor manera, el líder es quien mayor capacidad tiene para poder influir en el funcionamiento de la empresa, es quien toma la iniciativa en las que es necesaria la implicación de toda la organización o el área en específico.

De alguna manera ese impulso no llega a convencer a todos los empleados, ni que las medidas tengan éxito, pero la organización se sentirá más respaldada.

Hay dos tipos de direcciones que se dan en las organizaciones, la dirección autoritaria y la paternalista; la primera basa su liderazgo en las reglas del juego (Limón, 2008) de las instituciones jerárquicas, en donde el poder se concentra en una sola persona; la segunda parte del liderazgo popular para ganarse a su gente y muchas veces lograr buenos resultados.

Sí se entiende que todo liderazgo es una representación de un orden y de una manera de hacer las cosas, entonces el liderazgo es un poder integrador (Serrano, 2010) y en una organización, el liderazgo se constituye en la relación diferenciada con los individuos que constituyen el grupo o los grupos de trabajo; es por tanto, un elemento fundamental.

Ya sobre el liderazgo en la organización, hay una distinción de este tipo, si lo hay pero no radica en una sola persona, el tipo de liderazgo que se gesta en el área de videoteca, cambia debido a las circunstancias, a la cooperación que hay en el área, el apoyo por parte de los miembros de la organización que es importante y se ve reflejada en cada proceso de comunicación, es decir, se gesta una comunidad en donde se informa en la medida que es posible, pero también se investiga si se desconoce o no se sabe, siempre se está en una constante actualización de información.

En capítulos anteriores se ha indagado en el entorno, las estructuras y el mundo normativo de que y quienes conforman Canal 22. En este apartado lo que se busca es acercarse a la subjetividad de los empleados, para que a partir de sus representaciones se tenga una visión más completa de la realidad que vive la *Televisora Metropolitana*.

4.3 Metodología para la investigación

Como ya se mencionó al inicio del capítulo, la intención de este apartado es aplicar la metodología cualitativa, técnica que observa al individuo a partir de lo que interpreta, de lo que se vive en las organizaciones.

La intención de la técnica cualitativa es el discurso, el significado del individuo en los grupos sociales que lo rodean, así como, explicar los problemas que ocurren en la organización.

Entrevista

Se tiene entonces que la entrevista semi-estructurada forma parte de las técnicas cualitativas, en donde se buscan las opiniones, creencias y juicios de los individuos que comparten en su vida cotidiana.

La técnica como lo menciona Ortiz (1986) busca integrar y configurar igualmente la realidad social y reclaman mutuamente en su comprensión y explicación.

Francisco Sierra (1998) habla de la entrevista cualitativa como un instrumento que se fundamenta en la interacción humana, para combinar lo práctico, lo analítico y lo interpretativo. En este tipo de entrevistas la interacción comunicativa está determinada por otros factores que sirven para la interpretación; hablamos de la comunicación no verbal: contacto físico, proximidad, orientación, gestos, posturas y contacto visual.

Y es que la entrevista semi-estructurada se caracteriza por ser una conversación que se encuentra entre la charla cotidiana y su fin planeado determina el curso, el cual permite el diálogo, contribuyendo a identificar situaciones.

Ezequiel Ander-Egg (1983) menciona que la entrevista focalizada es aquella en la que el entrevistador parte de un tema y una lista de tópicos donde se sondean razones y motivos, los sujetos a entrevistar se encuentran en una situación particular.

Procedimiento metodológico

Las siguientes indicaciones son retomadas de las *Lecturas de Comunicación Organizacional* compilador Lic. Jorge Pérez Gómez y es que no basta con determinar las técnicas, también es preciso usarlas de la mejor manera para lograr el objetivo. Por tal motivo a continuación se muestra lo indispensable para realizar una entrevista entendiéndose no como pasos a seguir de modo riguroso y obligatorio sino como sugerencias para una buena investigación.

- 1.- Seleccionar los sujetos a entrevistar. (*Véase tabla 7*)
- 2.- Elaboración de una lista de tópicos y desglosarlos en preguntas, tiene que llevar un orden. (*Véase tabla 8*)
- 3.- Hasta tener el instrumento listo, se hará la primera aproximación, al informante, siempre con amabilidad y disponibilidad.
- 4.- Es necesario enterarse de lo más posible del tema en cuestión.
- 5.- Conocer los datos mínimos del entrevistado.
- 6.- Concertar la entrevista con suficiente anticipación y comunicar al entrevistado, durante el primer contacto, los motivos de la entrevista.
- 7.- Determinar la hora y lugar que favorezcan a la entrevista.

Teniendo en cuenta los pasos a seguir y la técnica, se seleccionó a tres personas en el área de programación (de la sub-área videoteca).

Tabla 7. Especificaciones para la entrevista

Nombre	Puesto que desempeña	Características por las cuales se eligió	Fechas, hora y lugar de la entrevista
Entrevistado "A"	Técnico especializado	20 años de antigüedad. Su experiencia es representativa para el grupo. Su forma de trabajo hacia sus compañeros. Es una persona que todavía no se integra al grupo de trabajo	24 de marzo a las 12:00 pm en una sala del canal.
Entrevistado "B"	Técnico especializado	4 años de antigüedad. La forma de trabajo que realiza. En una persona propositiva. Estudia Ethnohistoria. Tiene contacto con otras áreas.	25 de marzo a las 6:00 pm en una cafetería cerca del trabajo.
Entrevistado "C"	Catalogador y Editor	5 años de antigüedad. La forma de trabajo que realiza. Es una persona propositiva. Tiene contacto con otras áreas. Es editor de un programa del canal llamado "Primer Acto".	26 de marzo a las 5:00 pm en un jardín de CENART.

Se eligió a éstas personas por tener tiempo en el Canal, algunos tiene trato directo con otras áreas y esto los hace colaboradores específicos para la investigación interna del área.

De esta manera se indaga sobre quiénes son los miembros de la organización, qué hacen y por qué lo hacen, así como su sentir, esto para comprender la posición que tienen dentro de la organización, creando estrategias en el canal por las cuales se pueda ganar confianza de los empleados.

La guía de tópicos que se presenta a continuación, considera el interés por conocer y profundizar en la percepción los miembros que laboran en Canal 22, las y generan preguntas sugeridas para las entrevistas.

Temas:

- La cultura en la organización.
- Identidad en la organización.
- Integración del equipo de trabajo.
- La motivación dentro de la organización.
- Necesidades personales y de grupo.
- La comunicación en Canal 22.
- Interacciones de los empleados.
- Medios de comunicación.
- Uso de información.
- El liderazgo en Canal 22.
- Compromiso con los empleados.
- Motivación personal

Tabla 8. Guía de típicos

Temas	Tópicos	Ítems
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura en la organización. - Identidad en la organización. - Integración del equipo de trabajo. - La motivación dentro de la organización. 	<p>¿Qué tiempo llevas laborando en Canal 22?</p> <p>¿Qué es para ti Canal 22?</p> <p>¿Cuál es el aporte cultural de la organización para ti?</p> <p>¿Quién es tu jefe inmediato?</p> <p>¿Cómo es tu relación con tu jefe?</p> <p>¿Te produce alguna motivación el ser parte de Canal 22?</p> <p>¿Sobre Canal 22 qué te desmotiva de la institución?</p>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades personales y de grupo. - La comunicación en Canal 22. - Interacciones de los empleados. - Medios de comunicación. - Uso de información. 	<p>¿Cómo te sientes con respecto a lo que Canal 22 te ofrece?</p> <p>¿Cómo te gustaría que fuera el trato de Canal 22 contigo?</p> <p>¿Cuál es tu forma de comunicación con tu jefe y tus compañeros del trabajo?</p> <p>¿Cómo te comunicas con las otras áreas?</p> <p>¿Cómo las expresas, hay algún medio?</p> <p>¿Para qué te comunicas en Canal 22?</p> <p>¿Qué crees que sea necesario para cambiar el tipo de comunicación con tus compañeros y jefe de trabajo?</p>

<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo en Canal 22. - Compromiso con los empleados. - Motivación personal 	<p>¿Qué piensas sobre el liderazgo en Canal 22?</p> <p>¿Cuál es el vínculo y coordinación con tus compañeros para un proyecto?</p> <p>¿Cómo crees que pueda ayudarte la institución?</p>
-------------------------	---	--

4.4 Interpretación de datos

Aplicado el instrumento cualitativo y especificando la búsqueda de las interacciones comunicativas de los miembros de canal 22, se arrojan datos muy importantes, los cuales nos ayudaran a comprender más a la organización.

Las tres entrevista realizadas, fueron grabadas, posteriormente se transcribieron, se replantearon las categorías y se tomaron las frases más recurrentes de los entrevistados las cuales se plantean en un cuadro comparativo. *(Véase entrevistas completas en anexo)*

La cultura en la organización.

El tiempo de alguna manera define el arraigo en las organizaciones y para los entrevistados se manifiesta de esta manera:

Para el entrevistado “A” lleva más de 20 años laborando en la organización, lo ve como un medio de jubilación, para el entrevistado “B” lleva 4 años laborando y estudia, eso le permite tener un apoyo para la misma, el entrevistado “C” tiene 5 años laborando en donde aparte de catalogar, se unió al equipo de trabajo de una producción del canal.

Se observa que se tienen ciertas libertades por parte de los entrevistados y no es una organización asfixiante.

Identificación de Canal 22 para los entrevistados.

Para el entrevistado “A” Canal 22 le significa su segunda casa como lo menciona en la entrevista “Bueno, Canal 22 es como mi segunda casa puesto que aparte de estar en mi casa, paso la mayoría del tiempo aquí, es el centro de trabajo, donde convivo mucho más tiempo con mis compañeros, que luego muchas veces con mi familia”.

Para el entrevistado “B” le significa, “el centro de trabajo, ha sido el centro de aprendizaje, igual hasta de convivencia”.

Para el entrevistado “C” le significa un primer ingreso “el Canal 22 es mi primer trabajo, se ha convertido en un trabajo que me ha dado muchas oportunidades”.

Para los miembros de Canal 22, la percepción que se tiene hacia el canal es muy grata, parte de un agradecimiento por la inclusión al medio laboral, también se toma como un centro de aprendizaje que los lleva de manera directa a integrarse.

La relación con el jefe inmediato

Entrevistado “A” comenta que “es cien por ciento laboral, tengo que decir que realmente amigos fuera del trabajo no somos, a pesar de que llevo 19 años de conocerla, no hemos convivido lo suficiente como para hacer una amistad sólida”.

Entrevistado “B” menciona que “es buena hay mucha confianza y hay muy buena comunicación”.

Entrevistado “C” dice que es buena “digo muy buena diría yo, hay confianza, hay comunicación y hay como disponibilidad de ambas partes para sacar el trabajo”.

La relación con el jefe inmediato es buena y cordial, esto tiene que ver con la confianza que les brida el jefe inmediato.

La motivación dentro de la organización.

Entrevistado "A" menciona "por supuesto si no me produjera ninguna motivación no estaría aquí, hay muchas cosa que lo motivan a uno, tanto ver el hecho de cómo se integra como equipo los compañeros donde yo laboro, la actitud que hay y se hace dentro tu área de trabajo".

Entrevistado "B" comenta que "sí por supuesto, digo yo estudio Ethnohistoria que es una parte de la antropología y estudiamos también la parte cultural.../ y el canal justamente me ha ayudado también a entender esa parte mía, también es importante, me gusta, aprendo y me gusta aprender y creo que éste es un centro de aprendizaje enorme".

Entrevistado "C" dice que "en cierto sentido sí, porque es como buena escuela y a veces siento que a pesar de los años que lleva y creo yo ya no son pocos, hay cosas en las que esta apenas como siendo nueva.../ creo que me da esa satisfacción".

La especie de motivación que mantienen los entrevistados no es monetaria, más bien simbólica, de cierta manera les motiva ser parte de un equipo de trabajo bien desarrollado y conformado, claro con sus acepciones pero de igual forma se motivan.

Las inconformidades de los miembros.

Entrevistado "A" comenta que "lo que me desmotiva es cómo se hacen las cosas aquí, hablando de otras áreas, por ejemplo, muchas veces te tienes que enterar de las cosas por otros medios, no te las informan directamente, tú vas y preguntas, por ejemplo administración".

Entrevistado "B" menciona rotundamente es "la burocracia, a veces la burocracia y las limitantes que tenemos por parte de los directivos".

Entrevistado “C” dice que “me desmotiva el hecho de estén como mal administradas las cosas, creo que hay gente muy capaz a las que no se les da la oportunidad, hay recursos mal administrados”.

Es claro que la parte más desmotivante son los procesos formales, la mala administración de los recursos y la nula participación de los miembros del canal.

Necesidades personales y de grupo.

Entrevistado “A” menciona “me siento bien, me siento a gusto, en Canal 22 es una empresa y siempre ha sido una empresa que ha venido de menos a más, es una empresa que con un muy bajo presupuesto, digámoslo coloquialmente, con tres pesos se hacen muchas cosas, yo creo que canal 22 debería tener un presupuesto mayor”.

Entrevistado “B” comenta que “Con expectativas grandes pero desgraciadamente las limitantes técnicas son a veces lo que entorpecen ese tipo de comunicación o ese uso de información que pudiéramos y agilizar como toda la cuestión operativa en el canal”.

Entrevistado “C” dice que “la verdad es que he trabajado bien y eso es algo que me ha dado poder hacer las cosas teniendo el apoyo de los demás, entonces para mí ha sido satisfactorio siempre”.

Los empleados de canal 22 se sienten a gusto con su área de trabajo, aclaro sólo con su área de trabajo, en donde los niveles medios se sienten comunicados, pero hacia arriba hay una nula apertura para ser tomados en cuenta.

Compromiso con los empleados

Entrevistado “A” comenta que “el trato de Canal 22 siempre ha sido cordial, creo que siempre ha sido cordial, pero sí tengo que decir y yo creo que tengo que aceptar que Canal 22 tiene que ser para conmigo más comunicativo en ciertos aspectos”.

Entrevistado “B” menciona “pues para empezar sí un reconocimiento, en las cuestiones de los compañeros y todos eso incluso de la jefa inmediata”

Entrevistado “C” dice que “una de las ideas que todos tienen es que debes de tener palancas o estar bien con alguien, para poder tener esa libertad de hacer de opinar, de deshacer hasta eso”.

Se vuelve presente esa incomunicación por parte de los mandos superiores donde sólo ven por sus intereses y nada más, aparte de ingresar a sus conocidos para cubrir plazas que bien se podrían cubrir con el personal igual o mejor capacitado.

La comunicación en Canal 22.

Entrevistado “A” menciona que “la forma de comunicación con mi jefe es personal, con mis compañeros también hay una relación cordial”.

Entrevistado “B” comenta “pues más bien es el trato directo, la forma oral, a veces solo igual en un mensajero, pero trato es más directo”.

Entrevistado “C” dice que “la comunicación es directa, aunque a veces se pide por normatividad que sea todo un poco serio de oficio y de correo, por lo menos aquí en las áreas de trabajo se tiene esa ventaja de poder hablarlo directo”.

Se destaca la comunicación cara a cara, donde se basa en el trato directo son sus asegunes de carácter formal.

Medios de comunicación.

Entrevistado “A” comenta que “ha sido personal, telefónicamente, con todas las áreas afortunadamente hay una relación cordial”.

Entrevistado “B” menciona que “es otra de las limitantes, las formas de comunicarnos también son así aunque ya existe un nivel tecnológico que pudiera salvar esa parte, pues

no lo hay, o sea no para todos, hay limitantes incluso tiene que ver con esta falta de visión, de quién está trabajando”.

Entrevistado “C” dice que “trato directo, aunque ahí el hecho ya ser de un área a otra debe exigir una como un poco seriedad, si hay casos en los que puedes llegar, pedir un favor, hablarlo directamente, pero a veces ese hecho de ya no ser persona a persona, exigen cierta seriedad”.

La comunicación en otras áreas se da también de manera directa pero, en estas interacciones si se pide una formalidad ya sea por correo o un medio formal, el cual pueda sustentar las indicaciones, órdenes u objetivos pedidos.

Interacciones de los empleados.

Entrevistado “A” comenta que “me comunico para que sepan mis inquietudes, Canal 22 a nivel laboral, mis inquietudes, me comunico con los jefes”.

Entrevistado “B” menciona “me comunico para todo, incluso para saber procesos, para socializar, para incluso también para avisar situaciones mismas de las propias áreas”.

Entrevistado “C” dice que la comunicación “es tu trabajo, la verdad es que no está aislado, es algo que hagas para tener un bien directamente, creo que es labor en equipo, este es labor de todos, mi chamba le va servir a alguien más y la de ese más a alguien y todo es un rol, todo es un proceso, en donde al final consigues un bien común”.

Se le da prioridad a la parte comunicativa teniendo en cuenta que es factor para que el trabajo se termine de la mejor manera, pero no se ve clara una posible solución.

El liderazgo en Canal 22.

Entrevistado “A” menciona que “hay mucha gente que se toma atribuciones que no le corresponden, no hablo de mi área hablo en general, yo creo que en todos lados hay gente que se toma atribuciones que no le competen”.

Entrevistado “B” comenta “Pues yo creo que sí, lo sigo diciendo creo que esta visión del trato humano tiene que cambiar y eso tiene que ver mucho con la cuestión de la comunicación, si no sabemos quién está detrás de, haciendo qué, pues no vamos a saber nunca exactamente, justamente a quién nos vamos a dirigir o a veces hasta los procesos burocráticos en los cuales nos metemos”.

Entrevistado “C” dice “Creo que debe haber sí, cierto liderazgo, hay quien sabe llevarlo a cabo, hay quien este, quien sabe mandar, quien sabe opinar, quien sabe dirigir, y hay quien nada más funge como esa figura”.

El liderazgo de cierta manera sí se tiene presente pero por la falta de visión en la gerencia no se gesta una mejora en la productividad del área de programación, sino que este liderazgo es manifestado por la circunstancias, es decir, que todos los integrantes del área fungen en determinado momento líderes grupales.

En conclusión las figuras, los actores, los empleados de Canal 22 tienen una renuencia concertada con los mandos medios y superiores, ya que se habla primeramente de una nula participación de los directivos, vinculado a la falta de reconocimiento hacia los empleados y segundo el cobijo de la institución como tal.

Es de reconocer que el ambiente laboral es bueno a pesar de pequeños detalles individuales, pero la convivencia es sana y se tiene libertad en el trabajo, es decir, no es una institución asfixiante; en otro aspecto se manifiesta como una televisora que es reconocida como una segunda casa.

La visión de casa es reflejada por la parte acogedora de la institución, la serie de oportunidades que genera, motivando a las demás áreas para poder tener ese crecimiento, tanto personal y laboral.

La televisora también manifiesta su aspecto normativo considerándolo como una escuela para muchos, ya que se aprende mucho de muchas áreas. El aprendizaje es vasto ya que se tienen áreas tanto técnica, como administrativas, de producción que se complementan.

Eso lleva a que la gente se capacite o tenga la ansiedad de conocer más acerca de la institución, pero el problema es que no se tiene las herramientas para que se difunda, el presupuesto por una parte es nulo para una mejor captación de empleados emprendedores, y aunque hay limitantes, que si bien se llegan a saltar, son insuficientes en el proceso.

El mayor problema como prioridad, es la nula generación de empatía con los empleados, de parte de los directivos ya que no llegan a generar una completa comunicación, la falta el trato directo, el poco reconocimiento, genera inquietudes que van anulando el liderazgo de los directivos.

Y es que sí, se mantiene una mayor solides en el liderazgo por el reconocimiento del otro, se podrá acrecentar más la comunicación desequilibrada que se vive con los medios mandos y superiores.

*“He sido un hombre afortunado en la vida:
nada me fue fácil”*

Sigmund Freud

Capítulo V

Hacia una intervención comunicativa en Canal 22

- ***5. 1 Descripción e interpretación general en los módulos anteriores desde un enfoque cultural.***

Durante el análisis de la televisora Canal 22, en los módulos anteriores se detectaron diferentes problemas de aspecto comunicativo, mismos que trabajan la eficiencia que podría tener el Canal con un desarrollo a futuro, el cual se presentó en el primer capítulo con el entorno y cómo afecta a la organización.

Módulo I

Dado que el entorno es un elemento muy importante y llega a ser factor en primera instancia por la influencia cultural que se tiene, en este caso como televisora; primeramente como medio de servicio público y segundo porque la generación de contenidos, noticias y programas culturales que vienen de fuera, claro con la salvedad de

algunos programas producidos por la propia televisora; el entorno llega a ser el componente que gatilla a la organización, donde de cierta manera va moldeando a la organización y está a su vez, a su interior.

Se refleja la problemática con los proveedores, la mala especificación de ciertos materiales que son generados por el entorno y si a eso se le agrega el contexto del nuevo sexenio de Enrique Peña Nieto las nuevas reformas estructurales, primero en telecomunicaciones, la reforma laboral y la reforma energética del 2014 y segundo el concepto de competencia televisiva por tener nuevos y innovadores, y agregaría esta cuestión de inmediatez, dejando un organización a punto del quiebre institucional.

Módulo II

En el capítulo II encontramos distintos problemas de estructura en la organización los cuáles se presentan cómo:

- El proceso de reclutamiento no es adecuado respecto a las políticas de la empresa.
- El perfil de puestos no coincide con el de los miembros de la organización.
- Poco rendimiento y falta de capacitación de los miembros de la organización.
- El proceso de trabajo no se lleva a cabo de acuerdo con los manuales de la organización.
- Los procesos son largos e incorrectos en el plano funcional.
- Las decisiones son centralizadas en la gerencia de programación específicamente.

Como ya hemos visto en la organización sobran algunos procesos, así como la falta de capacitación en lo miembros de la organización, los cuales deben de tener una comprensión más exacta de los que estén haciendo, para poder integrarse y entender el trabajo que se está realizando, mucho más por el impacto que se va generando al ser una televisora de ámbito cultural.

Módulo III

En el capítulo III se encontraron algunos problemas, como una falta de uso de información y de comunicación para el beneficio de la organización de las cuales se destacan:

- Ineficiencia en la comunicación informal.
- Mala comunicación entre gerentes y empleados.
- Un nulo liderazgo en la organización.
- Poco reconocimiento a los empleados.
- No fluye de manera correcta la información, esto causa de conflicto y malos entendidos.

En este tercer capítulo se midieron y registraron los problemas que existen entre grupos y actores. Los problemas que arrojan son; la nula participación de los gerentes para con los empleados; la falta de reconocimiento de los empleados por parte de los altos mandos, que de cierta manera tiende a desmotivar; además de no tomar en cuenta aspectos comunicativos y la fluidez de la información, en este caso genera desinformación.

Módulo IV

Y finalmente se analizó el discurso de los actores el capítulo IV, detectando algunas subculturas dentro de la organización. Con las entrevistas a profundidad se rescataron algunos elementos tales como:

- Falta de reconocimiento del trabajo a los empleados.
- Mala relación entre la gerencia y empleados.
- Mal liderazgo.
- Poca libertad para la expresión de ideas.
- Poca información de procesos.

Bajo esta puntualización se recalca la mala relación de gerencia para con las diferentes áreas de programación y nuevamente se menciona la falta de reconocimiento que hay del empleado por el trabajo realizado - acaso el factor humano no importa – para ello hay que aprender a escuchar al corazón de la organización, los empleados quienes son el motor de cual se valen para que funcione la estructura son pieza clave en las instituciones.

5.2 Contexto de la problemática occidente.

Bajo la premisa de la problemática de las instituciones de occidente, es importante conocer y entender cómo se desarrolla la estructura de las mismas y también reconocer el tipo de empresas que se han quebrantado. Ciertamente hay crisis empresarial, una crisis con aspectos competitivos en donde no entra el análisis, y más bien las respuestas a proyectos es la inmediatez.

Y es que actualmente se puede decir que las instituciones están quebrantadas, refiriéndose a éstas como “no funcionales para el bienestar social”, donde se involucran instituciones para el beneficio de seguridad, salud y economía entre otras que debieran entender la problemática social. Ya que la noción de institución surge principalmente con la finalidad de ser como lo menciona Pérez (1998), una aspiración de racionalidad de la vida social, es decir, una organización que salvaguarde la vida de las personas en la sociedad.

De cierta manera fue en un tiempo el ideal de muchas instituciones, sin embargo desde que México adopta éste sistema, producto de una modernidad desbordante, nos encontramos que la toma de decisiones y el poder, que sobretodo se centraliza, generan grandes grietas en la sociedad, desde una mala administración económica, pocos avances científicos, así como corrupción y una escasa falta de educación, dañando el tejido social.

Para la organización en éste caso se tiene que tomar conciencia de la magnitud que puede llegar a tener, por ser una televisora de carácter cultural, se tiene un compromiso con la sociedad, si bien las instituciones tienen un quiebre, se tiene que trabajar y ver la manera de cómo rescatarlas, más por el futuro que se quiere dejar.

5.3 Identidad y cultura en Canal 22

Cultura

Cómo se mencionó en el capítulo 4, la cultura parte de la interacción de los miembros de la organización, todos aquellos códigos y símbolos que le dan sentido a un grupo determinado.

Menciona Larrain (2003) que la cultura cómo representaciones sociales se generan y simbolizan por consenso el conjunto de significados, crean grupos sociales como: creencias, costumbres, ritos y mitos. Ese conjunto de significados se comparten y se comunican sobre el contexto social o realidad, en donde dentro de las organizaciones están dichas relaciones e interacciones, intercambio de significados los cuáles nos acerca con los miembros de las instituciones (los otros).

Si bien, es muy complejo el intercambio de mensajes que se dan entre los actores de la organización, pero esto llega a ser por los significados y valores sedimentados en modos de vidas diferentes y en específicos (Larrain, 2003).

Identidad

Así se manifiesta la identidad de cada grupo, de cada corriente, el cual es un proceso de construcción en la que los individuos se van definiendo a sí mismos en una estrecha interacción simbólica con los otros.

La identidad es en sí, el propio ser o ente, su esencia, su forma y valor, ese conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de los demás. Porque la identidad sólo puede construirse en la interacción simbólica con los otros. Esto significa; que toda identidad requiere una referencia a un grupo más amplio con el que se comparten ciertas características (Larrain, 2003).

Por lo tanto la relación entre cultura e identidad es muy estrecha en cuanto ambas son construcciones simbólicas que se dan en las organizaciones y organizacionalmente hablando tiene una finalidad como función comunicativa, además de coordinar todas estas representaciones, es orientar la forma de pensar para tener una dirección adecuada y así la organización obtenga resultados adecuados o por lo menos deseados.

En este punto observar a la organización, analizar su contexto, estructura y grupos y actores, nos da un referente para implementar un cambio en la organización y ver las consecuencias que esto acarrea, bajo la propuesta de intervención para el mejoramiento de la comunicación en la organización, se pretende mantener o generar un bienestar en la organización.

5.4 Concepto de capitalismo funeral y gestión empresarial

El apartado a desarrollar es de suma importancia para el entendimiento de las organizaciones, estos dos conceptos; capitalismo funeral y gestión empresarial están íntimamente relacionados con las estructuras, generando un capitalismo y gestión de ficción.

Capitalismo funerario

En este caso hablar de capitalismo es hablar toda una época de consumismo, donde hasta las personas se vuelven mercancías, máquinas productoras de un sin fin de necesidades creadas. Vivimos en una sociedad donde se olvida del bienestar social, todo por sobrevivir, esto claro generado por el propio capitalismo disfrazado de mejoras, bienes, tiempo y dinero para la sociedad.

Para Verdú (2003) un aspecto propio de nuestros tiempos y la cultura del consumismo es que los hechos y los conceptos están perdiendo su principio y su fin, es decir, ocultan por un lado su causa y por el otro su finalidad generando crisis. En efecto aquellas crisis que se viven día con día son gestadas, planeadas, manipuladas por el sistema capitalista, el cual genera en todo el mundo males como: la pobreza, el hambre, la riqueza en unos cuantos, el exterminio del ambiente, la violencia, las guerras absurdas, etc.

Así inmersos en la sociedad, la pauta del espacio y tiempo, son marcados por las especulaciones del “mercado” donde la finalidad es generar el dinero que llevará de la mano al poder de unos cuantos.

Gestión empresarial

y es que aprender a vivir bajo las adversidades del capitalismo no es nada fácil, caer en ello es inevitable, bajo las necesidades básicas del ser humano, esto genera una forma de vida superficial producida erróneamente por la realización personal y el éxito laboral.

Hablamos pues de la gestión empresarial, un concepto maquillado por el discurso de mejorar la organización, técnicas, procesos, políticas que van atando a los miembros de la organización para poder caer en 2 grados; el primero seguir con el modelo capitalista ya globalizado; y segundo enajenar al empleado haciendo de su trabajo su forma de vida.

La gestión empresarial no es más que un simple discurso en donde se manipula al trabajador, Marzano (2011) menciona que las modificaciones por parte del capitalismo tanto culturales y psicológicas que ha acompañado a las modificaciones de la sociedad liberal han producido un “hiperindividualismo”.

Esto genera un narcisismo cuyos efectos llegan a ser devastadores para la sociedad, tras la lucha de pelear por uno mismo se pierden de vista a los “otros”, aquellas personas que están en su entorno.

Llega entonces la manipulación en las empresas, el obtener ganancias valiéndose de empleos mal pagados, una competitividad involuntaria, pero marcada por la propia organización, el individualismo se hace presente al perderse la ética laboral.

Bajo estos conceptos de quiebre institucional, capitalismo funeral y gestión empresarial se comprende el plano cultural por el que pasan las organizaciones en occidente y se pretende reflexionar sobre ello creando una propuesta comunicativa dónde rescate el factor humano cómo unidad social.

5.5 Propuesta de intervención comunicativa

Para este último capítulo se tiene la propuesta de intervención comunicativa, la cual es el resultado de los problemas ya detectados, se pretende, cómo recalcadamente se ha dicho, muestre un proyecto que considere a la comunicación como oportunidad para tratar los principales problemas que se generan a partir de la relaciones humanas, que afectar a la organización y con fines a mejorar el ambiente.

La forma de coordinar las acciones humanas dentro de la organización es sin duda la comunicación, la parte integradora del comportamiento. Con esta pauta se pretende presentar a la comunicación cómo una estrategia de integración, que ayude a disminuir los conflictos manifiestos por el factor humano.

Y es que el factor humano es muy importante en esta investigación, pero en el análisis general de la organización se plasma más en números y no como lo son, personas con diferentes características que conforman familias, sociedades, instituciones, con una carga social igual de compleja.

Por ello la desinformación en las organizaciones, la poca comunicación, crea problemas que afectan la relación con los empleados, donde refleja procesos de trabajo poco congruentes sin retroalimentación que acarrea conflictos en la institución.

De aquí la importancia de reforzar la comunicación, valorar el factor humano y comprenderlo, para que de alguna manera, se identifiquen más con la institución y se logre mediar los objetivos de la organización.

5.6 Estrategia de intervención

Nombre: Todos somos Canal 22

Objetivo:

- Tener integración de los empleados de Canal 22, describiendo la importancia de la comunicación, tanto dentro como fuera de la institución, en lo formal e informal, esto para evitar los problemas que afecten el desempeño de las tareas o procesos en la televisora.
- Crear un mecanismo por el cuál se sientan reconocidos los empleados por el trabajo brindado, para lograr la participación en los proyectos, objetivos y reconocimientos de metas.
- Promover la interacción entre los miembros de las áreas de Canal 22, para establecer relaciones sanas que desarrollen el trabajo en equipo y la participación de por los menos la mayoría de los empleados.
- Generar empatía en los distintos miembros de la organización, para alcanzar la convivencia y un mejoramiento en el clima organizacional.

Bajo los objetivos planteados la estrategia de intervención pretende generar unidad, donde se intervendrá en el funcionamiento del canal, claro en el aspecto comunicativo.

Justificación

En base al análisis y los problemas detectados en la organización se presentará la propuesta comunicativa para la integración de los empleados de Canal 22, debido a la segregación de grupos, a la poca o nula interacción con los altos mandos, la desinformación, la insuficiente comunicación entre áreas, entre otras ya mencionadas, con la estrategia se pretende generar una comunicación eficiente.

Y la mejor manera para generar unidad es la convivencia, la cual crea vínculos los cuáles a largo plazo generan una mejor y sana comunicación en primera instancia y una mejor productividad de la organización.

Estrategia de comunicación

La propuesta comunicativa que se pretende implementar es un Curso-Taller (CT) de integración nombrada “Todos somos Canal 22”, la cual ayuda a tener unidad en las áreas de la televisora.

El proyecto abarca la planeación del CT, material y lugares a utilizar; el funcionamiento, así como el contenido de las etapas y dinámicas a desarrollar, todo esto para cambiar de cierta manera los rasgos de la cultura organizacional que se tienen.

El CT tiene ese sentido de cambio, que se da por la generación de conciencia a través del mismo, es decir, bajo la representación del proyecto se gesta una identidad mejor fundamentada donde se conozca a la organización y no sólo se esté en ella.

El área que tiene que llevar el proyecto para su realización es el departamento de comunicación social, dado que es el departamento que se comunica dentro y fuera de la empresa y tiene el vínculo en todas las áreas del canal.

Planeación de la estrategia

El Curso-Taller de integración se establecerá a partir de cuatro etapas; identificación, representación, reconocimiento y conciencia, en donde se desarrollen los objetivos del proyecto.

Cada etapa se desarrollará en una sesión la cuál integran actividades tales cómo; presentaciones de los participantes, exposiciones, recorrido por las instalaciones y dinámicas al final de cada sesión.

Esto a propósito de la estrategia con dos finalidades, la primera es tener más participación de los miembros de la organización y segundo generar integración además de reconocimiento del trabajo.

Etapas

Primera etapa “identificación”

La etapa de identificación establece los parámetros del CT y da una mirada a la historia de la organización, los hitos que marcaron su fundación, así como el desarrollo y momento actual de Canal 22.

Se gesta la integración en el CT, ya que se les pide una breve presentación de los participantes; su proceder, gustos y el cargo en el que se desempeñan.

La dinámica de final:

Se pedirá a los participantes recortar algunas imágenes de revistas, que más les gusten y los identifiquen con su personalidad, generando una especie de collage que los represente o con alguna característica en particular, exponiéndolo al final.

Segunda etapa “Representación”

En esta etapa se pretende describir la estructura de la organización, el ideario de Canal 22, así como la explicación del organigrama.

Con la descripción del funcionamiento del Canal, se pretende generar entendimiento con las diferentes áreas, así como el sentido de los objetivos, misión, visión y valores de la institución.

La dinámica final:

Se proyectarán diferentes imágenes junto con música para generar un ambiente de tranquilidad y armonía al final de la clase, pidiendo al término de la proyección, definir con una palabra su sentir en ese momento.

Tercera etapa “reconocimiento”

Se presentará la descripción de las distintas jefaturas, cuál es su función y qué hace cada área.

Se dará un recorrido por las instalaciones, el cual pretende generar contacto con las personas de cada departamento, más allá de saber qué hacen, es saber quién lo hace y tener ese contacto visual generando reconocimiento.

La dinámica final:

Responder un cuestionario de sólo una pregunta: ¿Cuáles son tus principales temores?, esto en tres diferentes ámbitos; familiar, grupo laboral o de amigos en particular y global respecto a la humanidad.

Cuarta etapa y final “Conciencia”

Esta última etapa presentará a un colaborador de la organización, de cualquier departamento explicando su cargo y trayectoria en el canal, las vivencias y la reflexión que dejó el canal en su vida.

De igual manera describir el impacto que tiene el ser una televisora de corte cultural y la influencia que puede llegar a tener si se compromete con la sociedad al cien por ciento.

Se generará una encuesta de la estrategia con los participantes del curso, dónde se les cuestione, el rendimiento de las clases, aspectos por mejorar o cambiar y qué podrían aportar, esto para seguir la evaluación y tener retroalimentación.

Calendarización

El periodo de realización será de un mes, con una sesión por semana enfocada cada una de las etapas antes mencionadas, la propuesta se repetirá cada mes por 6 meses continuos, esto para integrar a la mayoría de los empleados de Canal 22.

El lugar a realizarse será en el estudio B de las instalaciones del canal, con un acondicionamiento para las proyecciones, butacas, pizarrón y mesas de trabajo. Se tendrán materiales didácticos como tijeras, revistas, una grabadora para escuchar música, una mesa con refrigerios y aguas.

Producto final

En el siguiente formato se ejemplificará el contenido de una de las sesiones planeas; el nombre de la estrategia, el lugar a desarrollarse, objetivos y la explicación de contenidos.

Tabla 9. Sesión por clase

Plan de la estrategia comunicativa sesión 1/4
<p>Nombre del proyecto: “Todos somos Canal 22”</p> <p>Objetivo: Los miembros de la organización se reconocerán entre áreas, en la cual los integrantes del Curso Taller, entenderán la importancia y trascendencia de Canal 22, donde se generen lazos de identidad que ayuden a trabajar en equipo.</p> <p>Material de trabajo: Estudio B del canal, espacio acondicionado con sillas o butacas y mesas de trabajo, que permitan realizar la actividad, un pizarrón, cartulinas y revistas de cualquier índole que contengan imágenes, tijeras y resistol.</p> <p>Procedimiento: Se hará una pequeña presentación de cada integrante del CT; su proceder, gustos y el cargo en el que se desempeñan, posteriormente se explicará brevemente la historia de la organización, los hitos de ésta, la trayectoria del canal y el momento actual, al finalizar la exposición se aplicará la dinámica.</p> <p>Dinámica: Se pedirá a los participantes recortar algunas imágenes de revistas que más les gusten y que los identifiquen con su personalidad, las pegarán en las cartulinas de colores, generando una especie de collages que los represente o con alguna característica de su personalidad.</p> <p>Se darán aproximadamente 20 minutos para la elaboración y el tiempo restante se utilizará para la presentación de su collages con sus colegas.</p> <p>Con esta dinámica se pretende integrar a los participantes de CT, haciéndolos conocerse y reconocerse entre ellos mismos, creando vínculos que ayuden al desarrollo de su capacidad de empatía y reconocer a la gente que trabaja en su organización.</p> <p>Contenido: Identidad organizacional, motivación y dinámica de integración.</p> <p>Objetivo por sesión: al finalizar la sesión los participantes conocerán la noción de identidad del canal, se reconocerán y se sensibilizarán bajo el trabajo en equipo por el reconocimiento e identificación del otro.</p>

Las sesiones se planificarán con respecto a las etapas antes mencionadas, en donde se plantearán temáticas de identidad organizacional, cultura organizacional, con un mejoramiento de las relaciones entre jefes y empleados que eviten conflictos en los procesos de trabajo.

Las dinámicas a implementar son de gran ayuda, ya que su finalidad es la de sensibilizar a los miembros de la organización, generando vínculos que se manifiesten en el desarrollo laboral y su procesos.

Así se tiene que al atender los problemas de la organización desde el factor humano los resultados serán mejores, ya que se está trabajando de adentro hacia fuera.

Por lo general los conflictos internos se generan a partir de las relaciones humanas, sí se medían desde una perspectiva de integración para el bienestar de la organización, se estarían trabajando en un mejor lugar o por lo menos más agradable que beneficie a ambas partes.

Rescatar la identidad de la organización, describirla y entender la cultura de la misma, sirve para darle sentido a la generación de mensajes congruentes, que eviten la desinformación y generen una comunicación de bienestar.

Ya con la estrategia de comunicación, se pretende generar mecanismos por los cuáles los empleados de la organización se integren, entiendan el mensaje claro y general, donde se manifieste la carga cultura que se tiene cómo medio de servicio público en el ámbito cultura y que se tienen que trabajar en contenidos que sirvan a la sociedad, donde valoren el factor humano, el reconocimiento del otro y para tener organizaciones habitables.

Conclusiones

Para concluir la recopilación de datos en los cuatro capítulos anteriores de la organización y la propuesta comunicativa en el último capítulo nos dio un análisis en 5 niveles, donde primeramente se analizó el entorno de la organización en la cual se consideró que Canal 22 se gestó en un periodo difícil para el país, donde el entorno no era favorable, pero sin duda fue emergiendo por el impacto social que se presentó en ese momento.

El mantenimiento del canal fue parte fundamental de los miembros de la televisora, el mercado, los proveedores, la propia competencia fueron el detonador de que canal 22 emergiera como *el Canal Cultural de México*, como se le conoce hoy día.

Los problemas recurrentes en el canal son: la distribución con los proveedores, asociado a una adaptación de nuevas formas tecnológicas, un ejemplo fue la digitalización del material refiriéndose del acervo videograbado; la poca empatía y reconocimiento de los directivos hacia los empleados; y el rezago de medios para capacitar al personal.

Bajo esta investigación se llegó a concluir que él canal no está digitalizado al cien por ciento, una de las grandes falacias que presenta su discurso pero, tiene una gran oportunidad tras la salida de *Televisión Educativa* de la señal del canal, permitiéndole implementar y experimentar nuevos contenidos en horarios distintos, tal es el caso de Clic Clac, barra infantil que pretende generar apegos culturales desde la infancia.

El análisis de la estructura, digamos el cómo está constituida formalmente, nos muestra a Canal 22, que aunque cuenta con un Manual Organizacional y un Código de Conducta, no son del todo reales en este caso, las capacitaciones, el contrato de personal y los procesos de las áreas no muestran más que un apego sólo a completar puntos específicos para la reglamentación de la organización, no que se lleven a cabo en la institución.

La capacitación formal estipulada por el manual no existe, las personas son capacitadas por miembros del área sin tener la inducción necesaria y poder conocer el ideario de la organización, no una difusión de este tipo de normas, al menos claro que tengas correo del canal, el cual sólo por ese medio se difunde la información.

El contrato de personal es sin duda un mito, ya que la mayor parte de las plazas del canal son ocupadas por estudiantes que hicieron el servicio social o prácticas profesionales, esto claro resulta ser beneficio para la organización en el desgaste de reclutamiento y selección externo, pero deja a un lado ese punto de vista externo que puede ayudar a darle un mejor sentido al canal.

Para la serie de procesos que se generan y estipulan en la organización tienden a ser muy dispersos, ya que en lo formal no funcionaría tal cual como están planteados los procesos, es más una visión de los miembros del canal, los cuales son encargados de una serie de control individual y se manejan como un grupo de trabajo que mantiene a la Canal 22 funcionando.

Así pues podemos afirmar que Canal 22 es una organización descentralizada, con una estructura funcional – divisional, es decir, que su control no se centra sólo en una persona y a cada área se le dé, el peso específico sin menospreciar a las demás áreas; tiene poca rotación de personal, lo cual la hace estable y tiene una flexibilidad en las tareas, las cuales se cubren a través del personal sustituto ya que estas saben cómo funciona su área.

En la parte funcional del canal se tiene que hay varios costos que se presentan en la institución, estos costos si se traducen en dinero serian una cantidad fuerte, en donde sí, no se habla de dinero en la organización no hay problemas que seguir, se olvidan de los costos psicológicos que sufren los empleados, las presiones a las cuales se someten, donde radica su comportamiento, motivación y toma de decisiones.

Así vemos que el factor humano es muy importante en toda organización e institución que se trabaje, pero se deja a un lado por la falta de reconocimiento, es sólo simple estadística.

Aunado a que debemos tomar en cuenta la situación cultural de occidente en donde sin duda debe temer, teniendo la descripción del quebranto institucional de la organizaciones, la poca capacidad para lidiar con el capitalismo y una gestión empresarial cada vez más torcida deja un mal sabor de boca, pero no hay que dar por perdida ésta batalla, ya que con proyectos comunicativos de sensibilidad y conciencia uno puede contrarrestar de cierta manera la capa de niebla en las instituciones.

Se tiene que trabajar más con el factor humano que es el que gesta, genera y sostiene a las organizaciones, ver a los *otros* en las instituciones, es vernos a nosotros mismos, para así poder crear vínculos y empatías que se materialicen el deseos de permanecer en las organizaciones por un bienestar social y no el individual.

La situación cultural de Canal 22, es ambigua teniendo en cuenta los cambio a los que se enfrenta a futuro, y cómo se mencionó en el módulo II, el presupuesto del canal está siendo ineficiente, cada sexenio van limitando los recurso, hasta que en un futuro no muy lejano, se desintegre o privatice, por cuestiones de mercado y de inmediatez en los medios.

Así tenemos que la comunicación en la cultura organizacional no sólo se trata de revistas internas, folletos, memos, va más allá, se trata de la creación de relaciones donde figure como parte integradora del comportamiento de los miembros de la organización.

Por tanto el papel que juega la comunicación en las instituciones es mediar la parte cultural de cada individuo para la creación y sostenimiento de las mismas, además de otros factores.

El impacto de la misma comunicación parte de quién o cómo se desarrolle al interior y pueda lidiar con las relaciones humanas.

Reflexión final

El seminario cambió la visión de ver las cosas en el ámbito laboral cómo personal, la motivación, saturación y sensibilidad con que se trabajó los últimos 8 meses fueron reflexivos, fueron de romper esquemas tan ambiguos que uno tiene, donde entenderse y compartir cosas particulares te integran más, que hace que se trabajes mejor, que se viva más tranquilo.

Me dejó una de las mejores maneras para tratar de acercarme a los demás miembros de mi organización a colaborar con la institución, de cierta manera ya lo hacemos al trabajar ahí, pero que se tome conciencia de que se está haciendo, del porqué se está trabajando, en un plano general, creo eso es lo más importante.

Y no dejemos a un lado la colaboración que cada profesor que aportó, el profesionalismo es invaluable, parte de la experiencia como sinodales, y el mundo donde laboran, esto me generó una diversidad de contenidos donde, aprender a enfocarlos, volver a preguntarse qué diablos hago en este tipo de instituciones y porqué.

Sin duda un gran aprendizaje en la institución, como en el seminario, que deja un inquietud por aprender un poco más del vivir en las organizaciones.

Referencias

- Ander-Egg. *Técnicas de Investigación Social*. (19ª. Ed.). Buenos Aires: Ateneo. 1983.
- Ballivian, R y Gonzáles, C. (2006). *Una época de crisis. Cambio en el entorno organizacional*. Gestipolis.com. Recuperado el 1 de marzo de 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales6/ger/epoca-crisis-cambio.htm>
- Baptista, P. (1991). *Las organizaciones y su ambiente*. En C. Fernández (Coordinador), *La comunicación en las organizaciones*. (Pp. 286-292). México: Trillas.
- Bartoli, A. (1983). *Comunicación y organización*. La organización comunicante, la comunicación organizada. México: Paidós.
- Bridges, William. (2003) *El Carácter de las Organizaciones*, Panorama, México.
- Carlos Viladrich, “La comunicación cara a cara en la dirección de personas”, en *Capital Humano*, núm.145, junio de 2001.
- Canal 22, (2008). *Canal 22 XV años*. México. CONACULTA.
- Cornejo, A. (2004). *Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI*, DF, México: Ediciones castillo.
- Corona, M.A. (1996, septiembre-noviembre). *La comunicación positiva y el entorno organizacional*. *Razón y Palabra*, 4. Recuperado el 3 de marzo de 2012, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/fmendez.pdf>
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México: UTHEA.
- Fernández Aguado. (2008) *Patologías en las Organizaciones*, LID, Madrid.
- Fernández F. y Rizo, M (coordinadoras). (2009). *Nosotros y los otros: La comunicación humana como fundamento de la vida social*, DF, México: editoras los miércoles.
- Flament, Claude. (1977) *Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo*. Nueva Visión, Buenos Aires.
- Larrain, J. (Núm. 21, agosto de 2003), *El concepto de identidad, Revisa FAMECOS de Porto Alegre*. Recuperado: el 30 de agosto de 2012 de: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476>.
- Luhmann, N. (1991). *Sistema y función*. En N. Luhmann, *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. (Pp. 40-62). México: Alianza Editorial. Disponible en: http://es.scribd.com/stefano_alarc%C3%B3n_1/d/87577382-Libro-Sistemas-sociales-Lineamientos-para-una-teoria-general-Niklas-Luhmann

- Luis Álvaro Moreno Espinoza, “Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida”, en CULCyT, núm. 32, mayo-junio de 2009
- Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*, DF, México: Tus Quets Editores.
- Martínez, A. (1991) *Escuelas del comportamiento organizacional*. En C. Fernández (Coordinador), *La comunicación en las organizaciones*. (Pp. 53-60). México: Trillas.
- Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid, España: Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales.
- Moisés Limón Peña, “Identidad corporativa”, en Moisés Limón Peña, *Imagen corporativa. Estrategia de comunicación global*, Editorial trillas, México, 2008
- Moles, Abraham y Elisabeth Rohmer. (1983) *Teoría de los Actos*, Trillas, México.
- Morgan, Gareth. (1998) *Imágenes de la organización*, Alfa - Omega, México.
- Ortiz, A. “La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo”. En García, F. (comp.) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. México: Alianza Editorial. 1986
- Paturel, R. (2006). *Por una nueva metodología del análisis del entorno de las organizaciones*. Revista Innovar, 16. Recuperado el 3 de marzo de 2012, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a02.pdf>
- Pérez Dávila, Jaime. (Año 3, enero-marzo de 1998), *El Quiebre Institucional en México y las Tareas de Organización de la Comunicación*, Razón y palabra, suplemento especial, Revista electrónica del ITESM Campus Estado de México. Recuperado el 9 de octubre de 2012, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/index.html>.
- Revilla Basurto, Mario A. *Comunicación: información y representaciones*, Ediciones Acatlán, México, 2010.
- Robbins, Stephen. (1998) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México.
- Ruíz, J. I. (1995). *El entorno organizativo*. En J.I. Ruíz, *Sociología de las organizaciones*. (Pp. 303-318). España.
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio, (1995) *Sociología de las Organizaciones*, universidad de Deusto, Bilbao.
- Serrano, Rafael. *La organización habitable*, Ed. Fecha, México, 2012.

- Sierra, F. *“Función y sentido de la Entrevista. Cualitativa en Investigación Social”* En Galindo, J. (comp.) *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. México: Addison Wesley Longman. 1998
- Sin autor, <http://www.revistareid.net/monografico/n2/REIDM2art7.pdf>
- Sin autor, <http://corporativo.canal22.org.mx/?seccion=6&idioma=es,01/NOV/2013>.
- Sin autor, http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2006/contenido/gobierno_federal/g11/g1122x05.pdf,02/dic/2013.
- Sin autor, <http://corporativo.canal22.org.mx/?seccion=6,02/dic/2013>.
- Sin autor, http://normatividadinterna.canal22.org.mx/manual_final.pdf,02/dic/2013.
- Timm, Paul. *“Diagnóstico de la Comunicación en la Organización”*, en Pérez, Jorge, *Lecturas de Comunicación Organizacional. Módulo 3*, UNAM-FES Acatlán, México, Traducción realizada por Jaime Ávila Guzmán y Xavier Ávila Guzmán del capítulo XXII del libro *Management Communication, The Finger on the Pulse*. Prentice Hall, 1986.
- Ulloa, Adriana. (1997) *“La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo”*, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, UNAM-ENEP Acatlán, México.
- Verdú, V. (2009). *El capitalismo funeral La crisis o la Tercera Guerra Mundial*, Barcelona, España: Editorial Anagrama.

Anexos

Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

EL TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

NOMBRE _____ FECHA _____

HABILIDADES PREVALECIENTES _____

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquella característica que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Dejate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

<p>TRANQUILO <input type="checkbox"/> O</p> <p>METICULOSO, DETALLISTA <input type="checkbox"/> A</p> <p>DE OPINIONES FUERTES <input type="checkbox"/> C</p> <p>SOCIABLE, AMIGABLE <input type="checkbox"/> P</p>	<p>OBEDINTE <input type="checkbox"/> O</p> <p>CAPRICHOSO <input type="checkbox"/> A</p> <p>TESTARUDO, RECIO A CONCEDER <input type="checkbox"/> C</p> <p>JUGUETON <input type="checkbox"/> P</p>	
<p>ESTABLE, TEMPLADO <input type="checkbox"/> O</p> <p>PRECISO <input type="checkbox"/> A</p> <p>NERVIOSO <input type="checkbox"/> C</p> <p>ESPONTANEO <input type="checkbox"/> P</p>	<p>CONVINCENTE <input type="checkbox"/> P</p> <p>GENTIL <input type="checkbox"/> O</p> <p>HUMILDE, MODESTO <input type="checkbox"/> C</p> <p>ORIGINAL <input type="checkbox"/> A</p>	
<p>VALIENTE <input type="checkbox"/> C</p> <p>CREATIVO, CON INVENTIVA <input type="checkbox"/> P</p> <p>ENTREGADO <input type="checkbox"/> O</p> <p>INTROVERTIDO <input type="checkbox"/> A</p>	<p>SEGURO DE MI MISMO <input type="checkbox"/> P</p> <p>SIMPÁTICO <input type="checkbox"/> O</p> <p>ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES <input type="checkbox"/> C</p> <p>ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES <input type="checkbox"/> A</p>	
<p>COMPETITIVO <input type="checkbox"/> C</p> <p>JOVIAL, GOZOSO <input type="checkbox"/> P</p> <p>CONSIDERADO <input type="checkbox"/> O</p> <p>CONCILIADOR <input type="checkbox"/> A</p>	<p>DE TRATO FÁCIL <input type="checkbox"/> O</p> <p>ORGANIZADO, METÓDICO <input type="checkbox"/> A</p> <p>ENÉRGICO <input type="checkbox"/> C</p> <p>"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS <input type="checkbox"/> P</p>	
<p>RESPECTUOSO <input type="checkbox"/> A</p> <p>EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> C</p> <p>OPTIMISTA <input type="checkbox"/> P</p> <p>SERVICIAL <input type="checkbox"/> O</p>	<p>DISCIPLINADO <input type="checkbox"/> A</p> <p>GÉNEROSO <input type="checkbox"/> O</p> <p>VIVAZ, LLAMATIVO <input type="checkbox"/> P</p> <p>PERSISTENTE, NO ME RINDO <input type="checkbox"/> C</p>	
<p>ARRIESGADO, TEMERARIO <input type="checkbox"/> C</p> <p>DISPUERTO A AYUDAR <input type="checkbox"/> O</p> <p>CÁLIDO Y SINCERO <input type="checkbox"/> P</p> <p>CENTRADO, NO EXTREMO <input type="checkbox"/> A</p>	<p>CAUTELOSO <input type="checkbox"/> A</p> <p>DETERMINADO <input type="checkbox"/> C</p> <p>ELOCUENTE <input type="checkbox"/> P</p> <p>BONDADOSO <input type="checkbox"/> O</p>	
<p>AGRECIVO <input type="checkbox"/> C</p> <p>INFLUENCIABLE <input type="checkbox"/> O</p> <p>INDECISO <input type="checkbox"/> A</p> <p>IMPULSIVO <input type="checkbox"/> P</p>	<p>INQUIETO <input type="checkbox"/> C</p> <p>POPULAR <input type="checkbox"/> O</p> <p>COMPARTIDO, COLABORADOR <input type="checkbox"/> P</p> <p>REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS <input type="checkbox"/> A</p>	
<p>COMUNICATIVO <input type="checkbox"/> P</p> <p>CONTROLADOR <input type="checkbox"/> O</p> <p>DECISIVO, FIRME <input type="checkbox"/> C</p> <p>SISTEMÁTICO <input type="checkbox"/> A</p>	<p>DIPLOMÁTICO <input type="checkbox"/> A</p> <p>ATREVIDO, AUDAZ <input type="checkbox"/> C</p> <p>SATISFECHO <input type="checkbox"/> O</p> <p>EXPRESIVO <input type="checkbox"/> P</p>	
<p>CONTENTO <input type="checkbox"/> O</p> <p>CONFIANDO <input type="checkbox"/> P</p> <p>PACÍFICO <input type="checkbox"/> A</p> <p>POSITIVO <input type="checkbox"/> C</p>	<p>ANSIOSO <input type="checkbox"/> C</p> <p>COMPACIENTE <input type="checkbox"/> O</p> <p>DISPUERTO <input type="checkbox"/> A</p> <p>CONSECUENTE, FLEXIBLE <input type="checkbox"/> P</p>	
<p>APEGADO A PROPIAS DECISIONES <input type="checkbox"/> C</p>	<p>ADAPTABLE <input type="checkbox"/> A</p>	
<p>A FAVOR DE NUEVAS IDEAS <input type="checkbox"/> P</p> <p>LISTO PARA HACER FAVORES <input type="checkbox"/> A</p> <p>SOCIABLE, AMIGABLE <input type="checkbox"/> O</p>	<p>TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO <input type="checkbox"/> C</p> <p>PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS <input type="checkbox"/> O</p> <p>EMOTIVO, IMPRESIONABLE <input type="checkbox"/> P</p>	
<p>ANÁLITICO <input type="checkbox"/> A</p> <p>LLANO, DIRECTO <input type="checkbox"/> C</p> <p>ENCANTADOR <input type="checkbox"/> P</p> <p>LEAL <input type="checkbox"/> O</p>	<p>GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO <input type="checkbox"/> P</p> <p>PACIENTE <input type="checkbox"/> O</p> <p>FACILIDAD PARA HABLAR <input type="checkbox"/> A</p> <p>INDEPENDIENTE <input type="checkbox"/> C</p>	
<p>DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE <input type="checkbox"/> O</p>	<p>CARISMÁTICO, ADMIRADO <input type="checkbox"/> P</p> <p>AMABLE, TRATABLE <input type="checkbox"/> O</p>	<p>RESULTADOS</p> <p>A _____</p> <p>C _____</p> <p>O _____</p> <p>P _____</p>
<p>EVITO LA CONFRONTACIÓN <input type="checkbox"/> A</p> <p>OBSTINADO, NECIO <input type="checkbox"/> C</p> <p>SOCIABLE, AMIGABLE <input type="checkbox"/> P</p>	<p>VULNERABLE, SENSIBLE <input type="checkbox"/> A</p> <p>SEGURO Y FUERTE <input type="checkbox"/> C</p>	

Guía de tópicos

TEMAS	TÓPICOS	ITEMS	ENTREVISTADOS		
			Entrevistado "A"	Entrevistado "B"	Entrevistado "C"
Cultural	<p>- La cultura en la organización.</p> <p>Identidad en la organización.</p> <p>- Integración del equipo de trabajo.</p> <p>- La motivación dentro de la organización.</p>	<p>¿Qué tiempo llevas laborando en Canal 22?</p> <p>¿Qué es para ti Canal 22?</p> <p>¿Cuál es el aporte cultural de la organización para ti?</p> <p>¿Cómo es tu relación con tu jefe?</p> <p>¿Te produce alguna motivación el ser parte de Canal 22?</p> <p>¿Sobre Canal 22 qué te desmotiva de la institución?</p> <p>¿Cómo te sientes con respecto a lo que Canal 22 te ofrece?</p>	<p>20 años</p> <p>* Una segunda casa.</p> <p>- Centro de trabajo.</p> <p>- La salida a los problemas personales.</p> <p>- Trabajo en equipo y ayuda.</p> <p>Ser parte de un equipo de trabajo.</p> <p>- Fuerte apoyo, compañerismo.</p> <p>- Trabajo en equipo e integración.</p> <p>Relación laboral.</p> <p>- La integración del equipo motiva.</p> <p>Falta de información de otras áreas</p> <p>- mala administración.</p> <p>- Comunicación cara a cara</p> <p>- Poca comunicación con los jefes.</p> <p>Sentirse cómodo en el área de trabajo.</p> <p>- Poco presupuesto, pero mucha producción.</p> <p>- Centro de aprendizaje Canal 22.</p>	<p>4 años</p> <p>Centro de trabajo.</p> <p>- Es un centro de aprendizaje.</p> <p>- Centro de socialización</p> <p>Carta de presentación para el público</p> <p>Buena comunicación.</p> <p>- Hay confianza.</p> <p>Es un centro de cultura y aprendizaje.</p> <p>Inconformidad de la burocracia.</p> <p>- Mala administración.</p> <p>- Limitantes de los directivos.</p> <p>Buena comunicación con las demás áreas.</p> <p>- Limitaciones tecnológicas.</p> <p>Reconocimiento a los empleados.</p> <p>- Un trato más humano.</p> <p>- Que identifiquen a la gente que labora.</p> <p>- La comunicación con los directivos.</p> <p>Comunicación con trato directo.</p> <p>- Por medio electrónico.</p> <p>Trato directo.</p> <p>- Hay limitantes a nivel tecnológico.</p> <p>- Falta de visión de los gerentes.</p> <p>Se comunican para saber procesos.</p> <p>- Para socializar.</p> <p>- Para que el trabajo se realice lo mejor posible.</p> <p>Tener un trato más humano.</p> <p>- Saber que hacen las áreas, para los gerentes.</p> <p>- Una mejor dirección por parte de la gerencia.</p>	<p>5 años</p> <p>Primer trabajo</p> <p>- Oportunidad para aprender</p> <p>- Lugar para socializar</p> <p>Imagen al público</p> <p>La relación es buena.</p> <p>- Hay confianza de parte del jefe.</p> <p>- Disponibilidad del jefe.</p> <p>Lugar de aprendizaje.</p> <p>- Funge como una escuela.</p> <p>- La integración del equipo motiva.</p> <p>Mala administración</p> <p>- Hay personal capacitado para puestos</p> <p>- Malas decisiones e inmediatas</p> <p>Buena comunicación</p> <p>- Comunicación eficiente</p> <p>- Apoyo de los demás</p> <p>- Disponibilidad del grupo</p> <p>Sin favoritismos de amigos para el trabajo.</p> <p>- Valoración por el trabajo realizado.</p> <p>Comunicación directa.</p> <p>- Libertad de expresarse</p> <p>Seriedad en el trabajo.</p> <p>- Comunicación cara a cara.</p> <p>La comunicación influye para tener un bien común.</p> <p>- Se comunican para formar equipo.</p> <p>La comunicación es funcional.</p>
		<p>- Necesidades personales y de</p> <p>- La comunicación en Canal 22</p> <p>- Interacciones de los empleados</p> <p>- Medios de comunicación.</p> <p>- Uso de información.</p>	<p>¿Cómo te gustaría que fuera el trato de Canal 22 contigo?</p> <p>¿Cuál es tu forma de comunicación con tu jefe y tus compañeros del trabajo?</p> <p>¿Cómo te comunicas con las otras áreas?</p> <p>¿Para qué te comunicas en Canal 22?</p> <p>¿Qué crees que sea necesario para cambiar el tipo de comunicación con tus compañeros y jefe de trabajo?</p>	<p>Siempre a sido cordial el trato.</p> <p>- Tiene que ser más comunicativo.</p> <p>- Exigencia de información.</p> <p>Relación cordial.</p> <p>- Hay que interactuar más.</p> <p>Comunicación personal.</p> <p>- Vía teléfono.</p> <p>- Respeto con los compañeros.</p> <p>Comunicación personal.</p> <p>- Vía teléfono.</p> <p>- Respeto con los compañeros.</p> <p>Ser más comunicativo.</p> <p>liderazgo nulo en altos mandos.</p> <p>- Cooperación de equipo.</p> <p>- Mucho talento en el canal que no se toma en cuenta.</p> <p>- Falta de visión,</p> <p>Compañerismo</p> <p>- Integración del equipo de trabajo.</p> <p>- Compromiso con El equipo de trabajo.</p> <p>- Solo los jefes ignoran.</p> <p>Se siente agradecido con el Canal.</p> <p>- Apoyado por la institución.</p> <p>- La gusta su área de trabajo.</p>	<p>Comunicación con trato directo.</p> <p>Trato directo.</p> <p>- Hay limitantes a nivel tecnológico.</p> <p>- Falta de visión de los gerentes.</p> <p>Para que el trabajo se realice lo mejor posible.</p>
Liderazgo	<p>- El liderazgo en Canal 22.</p> <p>- Compromiso con los empleados</p> <p>- Motivación personal</p>	<p>¿Qué piensas sobre liderazgo en Canal 22?</p> <p>¿Cuál es el vínculo y coordinación con tus compañeros para un proyecto?</p> <p>¿Cómo crees que pueda ayudarte la institución?</p>	<p>Comunicación personal.</p> <p>- Vía teléfono.</p> <p>- Respeto con los compañeros.</p> <p>Comunicación personal.</p> <p>- Vía teléfono.</p> <p>- Respeto con los compañeros.</p> <p>Ser más comunicativo.</p> <p>liderazgo nulo en altos mandos.</p> <p>- Cooperación de equipo.</p> <p>- Mucho talento en el canal que no se toma en cuenta.</p> <p>- Falta de visión,</p> <p>Compañerismo</p> <p>- Integración del equipo de trabajo.</p> <p>- Compromiso con El equipo de trabajo.</p> <p>- Solo los jefes ignoran.</p> <p>Se siente agradecido con el Canal.</p> <p>- Apoyado por la institución.</p> <p>- La gusta su área de trabajo.</p>	<p>Liderazgo bajo circunstancias</p> <p>- Falta de información en los puestos que ocupan.</p> <p>- Falta de oportunidades para los empleados respecto a puestos mejores.</p> <p>- No se nota el liderazgo de la dirección general del canal.</p> <p>Trabajo en equipo y liderazgo en equipo.</p> <p>- se sabe las funciones y La de los demás.</p> <p>- Solidaridad en El equipo.</p> <p>Me ayuda como fuente de información</p> <p>- Es formativo el canal.</p> <p>- Enriquecimiento cultural</p>	<p>Hay puestos innecesarios.</p> <p>- Responsabilidad en el trabajo.</p> <p>- Mutuo apoyo, compañerismo.</p> <p>Comunicación directa,</p> <p>- Hay disponibilidad del grupo.</p> <p>Más apoyo del canal con el trabajador.</p> <p>- Contacto más cercano.</p> <p>- Reconocimiento del trabajador</p> <p>- Recompensa monetaria o simbólica.</p> <p>- Buen ambiente de trabajo.</p>

Entrevistas completas

Entrevista "A" Sergio Elizalde Martínez

Temas:

Cultura:

- Identidad en la organización

¿Qué tiempo llevas laborando en Canal 22?

Llevo 20 años laborando

¿Qué es para ti Canal 22?

Bueno Canal 22 es como mi segunda casa puesto que aparte de estar en mi casa, para la mayoría del tiempo aquí en el centro de trabajo, donde convivo mucho más tiempo con mis compañeros, que luego muchas veces con mi familia. Y por el lado laboral Canal 22 a significado una parte muy importante en mi vida, es mi centro de trabajo es donde vengo a laborar, aparte de olvidarme de problemas personales que tengo fuera de la institución. Me encontrado personas muy amables, donde hacer equipo, personas que te ayudan y muchos amigos.

- Una segunda casa.
- Centro de trabajo.
- La salida a los problemas personales.
- Trabajo en equipo y ayuda.

¿Cuál es el aporte cultural de la organización para ti?

Precisamente es como se forma el equipo de trabajo en canal 22, hay un muy fuerte apoyo, digo yo he entrado a las áreas en donde se trabaja como equipo ya consolidado, se sabe trabajar como equipo, hay veces que las circunstancias muchas veces no hacen, en caso particular no he formado equipo. Y mi objetivo es integrarme cien por ciento a mi equipo de trabajo.

- Ser parte de un equipo de trabajo.
- Fuerte apoyo, compañerismo.
- Trabajo en equipo e integración.

- Integración del equipo de trabajo

¿Quién es tu jefe inmediato?

Elizabeth Moreno Angulo

¿Cómo es tu relación con tu jefe?

Es cien por ciento laboral, tengo que decir que realmente amigos fuera del trabajo no somos, a pesar de que llevo 19 años de conocerla, no hemos convivido lo suficiente como para hacer una amistad sólida. La relación que yo tengo con Elizabeth es puramente laboral.

- Relación laboral.

- Motivación

¿Te produce alguna motivación el ser parte de Canal 22?

Por supuesto si no me produjera ninguna motivación no estaría aquí, hay muchas cosa que lo motivan a uno, tanto ver el hecho de cómo se integra como equipo los compañeros donde yo laboro, la actitud que hay y se hace dentro tu área de trabajo es muy importante para que tu tengas y en tu vida tengas pensamientos positivos y tu formas de ser para las personas para atender al público, pues da una motivación que tú puedes generar al cien por ciento para tu persona, y así poder integrarte mejor y poder dar un mejor servicio al público, en este caso a las producciones que nosotros atendemos.

- La integración del equipo motiva.

¿Cuáles son tus inconformidades sobre Canal 22?

Lo que me desmotiva es como se hacen las cosas aquí, hablando de otras áreas, por ejemplo, muchas veces te tienes que enterar de las cosas por otros medios, no te las informan directamente, tú vas y preguntas, por ejemplo administración, digamos recursos

humanos, como este algún asunto relacionado con tus pagos, relacionado con tu puesto laboral , que no te dan la información al cien por ciento, muchas veces hay compañeros que no te informan, igual los jefes, los jefes del departamento, en donde yo laboro o ya sea en otras áreas, que desgraciadamente o desafortunadamente no te avisan lo que está sucediendo, de repente nada más a cierto sectores, no ha todos, eso es lo que yo veo.

- Falta de información de otras áreas
- mala administración.
- Comunicación cara a cara
- Poca comunicación con los jefes.

Los medios por los cuales me informo son: por lo que dice la gente, lo que comenta la gente, por los oficios que pegan en los muros, en los checadores, en las pareces, en las oficinas, no siempre es con la premura que debe de ser o no siempre pongo y atención a lo que hay pegado de información que hay pegada en el canal.

Comunicación

- Medios informales, el rumor
- Uso de tableros, oficios
- Poco interés por informarse

- Interacciones de los empleados

¿Cómo te sientes con respecto a lo que Canal 22 te ofrece?

Me siento bien, me siento a gusto, eh Canal 22 es una empresa y siempre ha sido una empresa que siempre ha venido de menos a más, es una empresa que con un muy bajo presupuesto, digámoslo coloquialmente, con tres pesos se hacen muchas cosas, yo creo que canal 22 debería tener un presupuesto mayor, por las expectativas que da el canal en si como televisión cultural, creo que las oportunidades, aquí es un canal que afortunadamente, puedes hacer tu muchas cosas, puedes aprender tu muchas cosas, sin necesidad de que te limiten en ciertos sectores, no, vamos a decirlo así, en las islas de edición uno puede llegar con esa confianza a que un compañero le pueda explicar el funcionamiento de cómo se manejan las computadoras, toda la paquetería que hay para edición, tiene uno más ese chance con respecto a eso.

- Sentirse cómodo en el área de trabajo.
- Poco presupuesto, pero mucha producción.
- Centro de aprendizaje Canal 22.

¿Cómo te gustaría que fuera el trato de Canal 22 contigo?

Mira el trato de Canal 22 siempre ha sido cordial, creo que siempre a sido cordial, pero si tengo que decir y yo creo que tengo que aceptar que Canal 22 tiene que ser para conmigo más comunicativo en ciertos aspectos, porque no en todos los aspectos que uno quiere información se la dan.

- Siempre a sido cordial el trato.
- Tiene que ser más comunicativo.
- Exigencia de información.

- Medios de comunicación

¿Cuál es tu forma de comunicación con tu jefe y tus compañeros del trabajo?

La forma de comunicación con mi jefe es personal, con mis compañeros también hay una relación cordial, no con todos los compañeros, yo no tengo algún problema personal con los compañeros, creo todo a sido desacuerdos personales que tiene solución precisamente, yo creo hay que interactuar, hay que hablar para poder solventar todos esos roces que ha habido, creo yo que la mejor manera de hacerlo es mostrando interés en tu trabajo, apoyando al equipo, tratando en mi caso de integrarme para poder tener una mejor relación con todos mis compañeros en mi centro de trabajo.

- Relación cordial.
- Hay que interactuar más.

¿Cómo te comunicas con las otras áreas?

Ha sido personal, telefónicamente, con todas las áreas afortunadamente hay una relación cordial, con todos los compañeros, nunca he tenido un problema fuerte con nadie, tampoco me meto con nadie y yo creo que eso es la base, el respeto con los compañeros, esa es la base para tener una relación cordial con todos.

- Comunicación personal.
- Vía teléfono.
- Respeto con los compañeros.

¿Cómo las expresas, hay algún medio?

- Uso de información

¿Para qué te comunicas en Canal 22?

Me comunico para que sepan mis inquietudes, Canal 22 a nivel laboral, mis inquietudes, me comunico con los jefes, con mi jefe mi jefe de videoteca vuelvo a repetir no tengo a veces la confianza, debería, debería de tener la confianza para hacerlo, la he estado perdiendo, esta también cambiando en ese aspecto, afortunadamente con mi jefa de la videoteca ya hay una relación más abierta, ya hay una relación mejor que antes, ya la comunicación es mejor, ya no hay tanto roce, ya no se siente tanto la presión de decir que tengo problemas con ella, ya todo ha sido más cordial en ese sentido, entonces pues como todo, con forme el tiempo se van dando las cosas, creo yo si tengo que apoyar más a mis compañeros, no lo he hecho al cien por ciento y este pues es eso estoy.

- Se comunican por inquietudes.
- Por la confianza del jefe inmediato.
- La comunicación por el apoyo de los compañeros.

¿Qué crees que sea necesario para cambiar el tipo de comunicación con tus compañeros y jefe de trabajo?

La comunicación yo creo que eso es la base, más comunicación por mi parte. Y simplemete hay que comunicarnos todos que lo que haya que hacer, que lo que hay que decir se diga, yo creo que no hay que estar con medias tintas, si a ti no te parece algo pues hay que comentarlo hay que platicarlo para que esto pueda funcionar mejor, eso creo se debe de hacer, yo creo que en toda relación laboral, sentimental este aquí en el canal.

- Ser más comunicativo.

Liderazgo

- Tipos de liderazgo

¿Qué piensas sobre el liderazgo en Canal 22?

Hay mucha gente que se toma atribuciones que no le corresponden, no hablo de mi área hablo en general, yo creo que en todos lados hay gente que se toma atribuciones que no le competen, o quiere pues ser un líder, un líder que no, que por su forma de pedir las cosas no se le dan, yo creo que en la forma de pedir está el dar, y creo yo sinceramente y en general de canal yo creo que hay gente que no debería estar donde está, hay gente que si merece estar en otros puestos en otras posiciones mejores que se le toman en cuenta, hay gente que no se le toman en cuenta y hay mucho talento aquí en el canal.

- liderazgo nulo en altos mandos.
- Cooperación de equipo.
- Mucho talento en el canal que no se toma en cuenta.
- Falta de visión,

- Compromiso con los empleados

¿Cuál es el vínculo y coordinación con tus compañeros para un trabajo en equipo?

Mira ahorita por ejemplo, yo creo que con mis compañeros no hemos platicado de proyectos que tengamos, participar en un proyecto para poder conocernos más. por ejemplo si tú me pides algo yo como compañero te ayudo, estoy en la mejor disposición de apoyarte en lo que tu necesites y en lo que necesiten mis compañeros, lo que sea, si esta en mis manos adelante. Yo si estoy comprometido con mi trabajo.

Que tus jefes arriba de las direcciones tienes que tener cita, donde se jactan de tener las puertas abiertas y eso es mentira. (los jefes ignoran)

- Compañerismo
- Integración del equipo de trabajo.
- Compromiso con el equipo de trabajo.
- Solo los jefes ignoran.

- Motivación personal

¿Cuál es tu motivación éxito?

Yo creo que yo ya he tenido éxito aquí en Canal 22, me ha ayudado, yo le agradezco a Canal 22 por haberme empleado, porque gracias a eso y a mi trabajo pues he tenido para solventar a mi familia, eso no lo puedo negar en lo que si puedo hacer hincapié, es que por ejemplo por mis actitudes quiero yo pensar no sé, porque luego yo soy muy irreverente, quiero pensar que por eso no me a tomado en cuenta, por eso cuando dicen por ahí cuando me peleo con los compañeros que yo no he progresado en este canal, yo creo que si he progresado, hay pasado muchos jefes que te piden ayuda. Yo estoy donde estoy porque me gusta mi trabajo. Y Canal 22 a sido una organización muy noble que me a apoyado en todo.

- Se siente agradecido con el Canal.

- Apoyado por la institución.
- La gusta su área de trabajo.

Entrevista "B" Mariela Ortiz

Temas:

Cultura:

- Identidad en la organización

¿Qué tiempo llevas laborando en Canal 22?

4 años el próximo mes

¿Qué es para ti Canal 22?

Es el centro de trabajo, ha sido el centro de aprendizaje, igual hasta de convivencia.

¿Cuál es el aporte cultural de la organización para ti?

- Centro de trabajo.
- Es un centro de aprendizaje.
- Centro de socialización

- Integración del equipo de trabajo

¿Quién es tu jefe inmediato?

Elizabeth Moreno Angulo

¿Cómo es tu relación con tu jefe?

Es buena hay mucha confianza y hay muy buena comunicación.

- Buena comunicación.
- Hay confianza.

- Motivación

¿Te produce alguna motivación el ser parte de Canal 22?

Si, por supuesto, digo yo estudio Etnohistoria que es una parte de la antropología y estudiamos también la parte cultural, los significados y cosas por el estilo y el canal justamente me ha ayudado también a entender esa parte mía, también es importante, me gusta, aprendo y me gusta aprender y creo que este es un centro de aprendizaje enorme.

- Es un centro de cultura y aprendizaje.

¿Cuáles son tus inconformidades sobre Canal 22?

La burocracia, a veces la burocracia y las limitantes que tenemos por parte de los directivos.

- inconformidad de la burocracia.
- Mala administración.
- Limitantes de los directivos.

Comunicación

- Interacciones de los empleados

¿Cómo te sientes con respecto a lo que Canal 22 te ofrece?

Pues digamos que, creo que la mayoría de las áreas con las cuales tenemos como contacto, es cómo, si hay como esa capacidad, en el área específica donde estamos somos un área operativa, entonces la comunicación tiene que ser como muy, muy, muy buena., porque justamente somos un engranaje más y al final de cuentas la videoteca viene siendo como una de las partes medulares somos lo que manejas todo lo que es la cuestión de los materiales videográficos que utilizan para el canal, entonces si es necesario como tener esa buena comunicación con las demás áreas aunque, desgraciadamente los limitantes técnicos son a veces lo que entorpecen ese tipo de comunicación o ese uso de información que pudiéramos y agilizar como toda la cuestión operativa en el canal.

- Buena comunicación con las demás áreas.
- Limitaciones tecnológicas.

¿Cómo te gustaría que fuera el trato de Canal 22 contigo?

Pues para empezar si un reconocimiento, en las cuestiones de los compañeros y todos eso incluso de la jefa inmediata pues desgraciadamente no nos ven como esa parte humana la gente de más arriba, ósea siempre somos como, digamos X un mueble más, casi, casi, no hay un trato como más humanitario a cerca de quien labora aquí, quienes somos, lo que queremos, lo que estamos buscando incluso porque estamos aquí no. En ese sentido esa comunicación con los directivos no hay.

- Reconocimiento a los empleados.
- Un trato más humano.
- Que identifiquen a la gente que labora.
- La comunicación con los directivos.

- Medios de comunicación

¿Cuál es tu forma de comunicación con tu jefe y tus compañeros del trabajo?

Pues más bien es el trato directo, la forma oral, a veces solo igual en un mensajero, pero más bien es más directo, más trato directo

- Comunicación con trato directo.
- Por medio electrónico.

¿Cómo te comunicas con las otras áreas?

Es otra de las limitantes, las formas de comunicarnos también son así aunque ya existe un nivel tecnológico que pudiera salvar esa parte, pues no lo hay, ósea no para todos, hay limitantes incluso tiene que ver con esta falta de visión, de quién está trabajando, como lo hace y que tan ágil puede ser la incursión de esta tecnología hacia el propio personal.

- Trato directo.
- Hay limitantes a nivel tecnológico.
- Falta de visión de los gerentes.

¿Cómo las expresas, hay algún medio?

-
- Uso de información

¿Para qué te comunicas en Canal 22?

Pues e para todo, desde, para saber este, incluso para saber procesos, para socializar, para incluso también para avisar situaciones mismas de las propias áreas, por ejemplo nosotros tenemos que tener mucha comunicación tanto con el área técnica tanto como con el área de continuidad, que al final de cuentas somos quien les brindamos esos materiales justamente para que salga la programación en pantalla no, entonces para eso, para todo, sería como, justamente para que salga lo que es la programación.

- Se comunican para saber procesos.
- Para socializar.
- Para que el trabajo se realice lo mejor posible.

¿Qué crees que sea necesario para cambiar el tipo de comunicación con tus compañeros y jefe de trabajo?

Pues yo creo que sí, lo sigo diciendo creo que esta visión del trato humano tiene que cambiar y eso tiene que ver mucho con la cuestión de la comunicación, si no sabemos quién está detrás de, haciendo que, pues no vamos a saber nunca exactamente, justamente a quién nos vamos a dirigir o a veces hasta los procesos burocráticos en los cuales nos metemos, ósea ayudan a esa incomunicación adentro del canal y que eso ya es algo grave, se supone que somos un medio masivo de comunicación y si al interior no hay como esta visión poder remediar esos impedimentos esas limitaciones creo que en ese sentido no vamos para ningún lado.

- Tener un trato más humano.
- Saber que hacen las áreas, para los gerentes.
- Una mejor dirección por parte de la gerencia.

Liderazgo

- Tipos de liderazgo

¿Qué piensas sobre el liderazgo en Canal 22?

Yo creo que lo hay en cuestiones, esta situación del bajo perfil en cuestiones de las áreas específicas, digamos que en los mandos medios, creo que en la cuestión de más arriba la verdad es que no veo claro, ósea siempre hay como una falta de información acerca de que puestos ocupan, para que los ocupan e incluso al interior de quienes son la gente que está trabajando junto a ellos en ese sentido yo creo que el canal se suma a todo lo que es esta parte gubernamental, de meter más a los amigos que meter justamente a la gente que está capacitada para tomar justamente esas decisiones de liderazgo, es evidente que por ejemplo el área en la cual pertenezco pues no se ve en los directivos, incluso cuestionaría en la cuestión más arriba de la dirección generan del canal ni se ve donde está ese líder.

¿Hay liderazgo en el área?

En el área se ve quien tiene iniciativa, quien no y creo que al menos yo siento que tenemos un buen equipo, es ese sentido creo que sabemos que tenemos que hacer cuando lo tenemos que hacer y incluso en un momento dado hasta conocer nuestras propias limitantes, si yo no sé hacer algo sé que el compañero lo va a poder solventar y eso creo que es muy importante dentro de un equipo de trabajo, yo si considero que la videoteca es un buen equipo de trabajo y pues por eso de repente hemos salvado cosas que nos han pedido y que de repente son como, sino tuviéramos ese equipo de trabajo pues nunca lo hubiéramos logrado, porque si hay solidaridad sobre todo, más allá del liderazgo yo creo que esa parte también la solventa esta parte de la solidaridad que hay entre los compañeros, porque la jefa justamente creo que lo ha logrado conjuntar y eso creo no se ve en muchos lados, a veces piensan que el liderazgo es que te sigan como borregos y yo creo que en ese sentido la videoteca no es así, en la videoteca cada quien tiene su propia personalidad, cada quien tiene sus propios conocimientos, cada quien se desenvuelve como mejor puede, pero al final de cuentas si nos conjuntamos.

- Liderazgo bajo circunstancias.
- Falta de información en los puestos que ocupan.
- Falta de oportunidades para los empleados respecto a puestos mejores.
- No se nota el liderazgo de la dirección general del canal.
- Trabajo en equipo y liderazgo en equipo.
- Se sabe las funciones y la de los demás.
- Solidaridad en el equipo.
- Trabajo en conjunto.

- Compromiso con los empleados

¿Cuál es el vínculo y coordinación con tus compañeros para un proyecto?

- Motivación personal

¿Cuál es tu motivación personal?

A mí lo sigo diciendo a sido una fuente de información importante para lo que me interesa para lo que estoy estudiando, sobretodo porque ya no tiene el punto de vista de lo que son las fuentes escritas, como investigadora y el canal justo es lo que me enriquece, las fuentes videográficas, porque son más fidedignas, porque te dan imágenes si la necesidad de interpretarlos y tiene un mayor sustento. Como utilizar todas éstas herramientas para documentales, el canal puede ser para cualquiera en donde se puede explotar más todo esa información que se tiene.

- Me ayuda como fuente de información
- Es formativo el canal.
- Enriquecimiento cultural

Entrevista "C" Fernando Martínez

Temas:

Cultura:

- Identidad en la organización

¿Qué tiempo llevas laborando en Canal 22?

Llevo aproximadamente 5 años.

¿Qué es para ti Canal 22?

Canal 22 es mi primer trabajo, se ha convertido en un trabajo que me ha dado muchas oportunidades, que me ha dado la oportunidad de aprender, de cooperar, en distintas áreas, de conocer gente y me ha dado muchas satisfacciones.

- Primer trabajo
- Oportunidad para aprender
- Lugar para socializar

¿Cuál es el aporte cultural de la organización para ti?

Creo quizá es el medio, que puede dar más cobertura a ciertos eventos, se me hace una ventana importante hacia el público para poder, dar a conocer estos eventos. Dar una opción distinta, aunque el público no esté tan atraído a este tipo de programación o de oferta, pues yo creo que el poco o mucho que pueda serlo, se convierte en una salida.

- Imagen al público

- - Integración del equipo de trabajo

¿Quién es tu jefe inmediato?

Elizabeth moreno

¿Cómo es tu relación con tu jefe?

Buena, digo muy buena diría yo, hay confianza, hay comunicación y hay como disponibilidad de ambas partes para sacar el trabajo.

- La relación es buena.
- Hay confianza de parte del jefe.
- Disponibilidad del jefe.

- Motivación

¿Te produce alguna motivación el ser parte de Canal 22?

Si en cierto sentido si, por que es como buena escuela y a veces siento que a pesar de los años que lleva y creo yo ya no son pocos, hay cosas en las que esta apenas como siendo nueva, entonces el hecho de pertenecer a esa generación, de probar algo nuevo, creo que me da esa satisfacción.

- Lugar de aprendizaje.
- Funge como una escuela.
- La integración del equipo motiva.

¿Cuáles son tus inconformidades sobre Canal 22?

Me desmotiva el hecho de estén como mal administradas las cosas, creo que hay gente muy capas a las que no se les da la oportunidad, hay recursos mal administrados, a veces hay muy malas ideas que se llevan a cabo, por terquedad, no se por órdenes de personas más arriba, y creo que el hecho de no imponer o de no ver siempre la mejor opción sino de tomar la más inmediata creo que es a veces lo que afecta.

- Mala administración
- Hay personal capacitado para puestos
- Malas decisiones e inmediatas

Digamos que desde ahí empieza una de mis labores ha sido estar en el área de administración y pues desde ahí creo que empieza todo, porque de pronto alguien necesita un lápiz y lo tienes que solicitar, entonces desde ahí el hecho de que digas no tengo por cinco pesos para un lápiz o no lo compre porque no me han dado el dinero desde ahí empieza todo, si todo surge una idea pero creo que hay un área donde surge y pues creo que esa área es administrativo. La parte más técnica que sería producción, que sería a no se internacional, promos etc., la que crea, ya es un paso subsecuente.

- Mala administración

¿Cómo te sientes con respecto a lo que Canal 22 te ofrece?

Es que creo que hay, al menos en mi caso una buena comunicación éste, las personas con las que tratado al menos en mi caso, la verdad es que he trabajado bien Y eso es algo que me ha dado poder hacer las cosas teniendo el apoyo de los demás, entonces para mí ha sido satisfactorio siempre incluso no en todos lados pero sí he tenido el apoyo no sé si por mi personalidad o por mi trabajo pero yo he encontrado eso de la gente la que realmente la gente si tiene esa disponibilidad para hacer las cosas.

- Buena comunicación
- Comunicación eficiente
- Apoyo de los demás
- Disponibilidad del grupo

La gente que labora en canal 22 si está apoyando de una área a otra.

A nivel personal es una cultura la que se gesta esto a nivel personal, A nivel empresa yo creo que ahí cambia la cosa, tu puedes pedir apoyo o solicitar algo y es ahí donde hay ciertas barreras, ahí es donde la comunicación no fluye de la misma manera.

- Apoyo por parte de las áreas
- Ciertas barreras de la empresa
- Limitantes en cuestiones de altos mandos

¿Por qué?

Pues porque creo que de entrada Canal 22 es canal limitado de recursos, quizá gente de más arriba no tiene la misma disponibilidad que personas a las que estaríamos del mismo nivel, entonces ahí es cuando hay como choques, de ideas, de pensamientos, etc., y ahí es cuando hay desde la disponibilidad, hasta la libertad de dejar que otras personas opinen que puedan realizar lo que pueden hacer, pero si hablamos de un mismo nivel creo que ahí, todos se llevan o todos nos llevamos muy bien, pero cuando hablas con niveles más altos, la verdad es que ahí hay ciertas diferencias, cuesta un poco más de trabajo.

- Limitación de recursos en el canal.

Ya que empatizan comprenden más tu situación.

- Limitación de recursos.
- Nula disponibilidad de las gerencias hacia arriba.
- Libertad con los iguales.
- Compañerismo a niveles iguales.
- Niveles altos intocables.

¿Cómo te gustaría que fuera el trato de Canal 22 contigo?

Yo creo que una de las ideas que todos tienen es que debes de tener palancas o estar bien con alguien, para poder tener esa libertad de hacer de opinar, de deshacer hasta eso. Quizá a veces sea cierto pero uno de los puntos importantes es que hablamos de generaciones también, la verdad es que gente más arriba, generaciones más grandes o más atrasadas a la tuya digamos que los puntos de vista chocan, se tiene conocimientos más frescos de otras cosas y ahí es donde no mueven mucho, y dejan de lado el valor que la gente fresca la tienen que aprovechar.

El trato con los jefes o lo que se exigiría sería que te escucharan, que te dieran esa oportunidad de opinar.

- Favoritismos de amigos para el trabajo.
- Poca valoración por el trabajo realizado.

¿Cuál es tu forma de comunicación con tu jefe y tus compañeros del trabajo?

La comunicación es directa, aunque a veces se pide por normatividad se pide que sea todo un poco serio de oficio y de correo, por lo menos aquí en las áreas de trabajo se tiene esa ventaja de poder hablarlo directo, de tener a tu compañero de alado y no mandarle un mail o un oficio, sino hablarlo directo y decir oye pasa esto y hay que resolverlo, lo demás es meramente normativo, una de las ventajas es el poder decirlo abiertamente y que todo sea más rápido es ese sentido.

- Comunicación directa.
- Libertad de expresarse.

¿Cómo te comunicas con las otras áreas?

Creo que directamente, aunque ahí el hecho ya ser de un área a otra debe exigir una como un poco seriedad, si hay casos en los que puedes llegar, pedir un favor, hablarlo directamente, pero a veces ese hecho de ya no ser persona a persona, exigen cierta seriedad, un grado más de seriedad, entonces es ahí más necesario hacerlo de un modo u otro.

- Seriedad en el trabajo.
- Comunicación cara a cara.

- Uso de información

¿Para qué te comunicas en Canal 22?

Es tu trabajo, la verdad es que no está aislado, es algo que hagas para tener un bien directamente, creo que es labor en equipo, este es labor de todos, mi chamba le va servir a alguien más y la de ese más a alguien y todo es un rol, todo es un proceso, en donde al final consigues un bien común, entonces yo creo que para eso es la comunicación, no solo dentro de un área, sino con todo el canal,

- La comunicación influye para tener un bien común.
- Se comunican para formar equipo.

¿Qué crees que sea necesario para cambiar el tipo de comunicación con tus compañeros y jefe de trabajo?

No la verdad creo que es ese aspecto funciona bien, es funcional

- La comunicación es funcional.

Liderazgo

- Tipos de liderazgo

¿Qué piensas sobre el liderazgo hay en canal 22?

Creo que debe haber sí, cierto liderazgo, hay quien sabe llevarlo a cabo, hay quien este, quien sabe mandar, quien sabe opinar, quien sabe dirigir, y hay quien nada más funge como esa figura no, de él es a quien te tienes que dirigir o él es a quien tienes que entregar tu trabajo o cierta responsabilidad, no sé cómo calificarla, la verdad no sé si sea buena porque te digo hay quienes saben hacerlo y hay quienes están nada más ahí, como una figura nada más para ocupa el lugar.

En tu área hay un liderazgo.

Este pues si creo que si lo hay el ser líder pues te da esa ventaja de distribuir, de dar o de dividir las labores y sobre todo, de estar vigilando que se cumplan creo que en mi área si hay liderazgo.

Quien es para ti un líder.

La jefa directa.

- Hay puestos innecesarios.

- Responsabilidad en el trabajo.

- Mutuo apoyo, compañerismo.

- Compromiso con los empleados

¿Cuál es el vínculo y coordinación con tus compañeros para un proyecto?

Todo es hablado, todo es directo, depende mucho de la disponibilidad de los demás, la verdad creo que es buena y simplemente creo que mi labor nada más es darle seguimiento, que cumplan lo que a mí me encargan o lo que creo debe ser lo correcto, la verdad a veces no tengo la verdad absoluta, a veces se platica, que es lo mejor no para uno sino para el área y tratar de llevar eso acabo.

- Comunicación directa,

- Hay disponibilidad del grupo.

- Motivación personal

¿Cómo crees que te pueda ayudar el canal para lograr el éxito?

Dando más apoyo, este, teniendo un contacto más cercano, el que sepan reconocer tu labor y no solamente cuando cometes un error, el que seas gratificado desde un "muy bien" o "buen trabajo" hasta creo ciertas recompensas, este monetarias, descansos, libertades creo que eso te da esa sensación de que estás haciendo bien las cosas y de que puedes mejorar y te sientes bien en el ambiente en el que trabajas.

- Más apoyo del canal con el trabajador.

- Contacto más cercano.

- Reconocimiento del trabajador

- Recompensa monetaria o simbólica.

- Buen ambiente de trabajo.