



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Navegando con Univision.com: Propuesta de estrategias comunicativas de innovación para la reestructuración del trabajo y del producto final en el área de Entretenimiento Digital.

Reporte de investigación en la opción de Seminario – Taller Extracurricular  
“Organización, comunicación y cultura”

Que para obtener el título de  
Licenciado en Comunicación

Presenta  
Abraham Eliu López Sánchez

Asesor: Dr. Miguel Ángel Maciel González

SANTA CRUZ ACATLÁN, NAUCALPAN, EDO. DE MÉXICO

Enero de 2016



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.**

El principal agradecimiento es para mis padres, Roberto y Rebeca, que me apoyaron durante toda la carrera y en el proceso de esta investigación, además de haber sido la motivación más grande para salir adelante.

A mis compañeros de Entretenimiento Digital en Univision.com por haber colaborado en todo momento en las dinámicas, encuestas y entrevistas realizadas para terminar este trabajo. Sin su apoyo, nada de esto habría sido posible.

A mis amigos y compañeros del seminario que estuvieron ahí en las buenas y en las malas, cuando creí que todo iba a ser imposible y cuando apoyaron las locas ideas que tuve para sacar adelante esta investigación. Muchas gracias.

A mi asesor, el doctor Miguel Ángel Maciel, gracias por todos los consejos y por compartir el conocimiento que me permitió avanzar capítulo por capítulo hasta obtener un resultado digno de mi carrera.

Gracias a todos los profesores del seminario por haberme permitido abrir el panorama de la comunicación hacia nuevos horizontes.

Y sobre todo, gracias a Daniel por ser el compañero que nunca se rindió ni desesperó, que estuvo ahí noche y día para apoyarme, darme su consejo y permanecer a mi lado a pesar de todas las dificultades que se presentaron en el camino. Nunca lo voy a olvidar.



## Índice.

Introducción.....	1
1. Diagnóstico del entorno organizacional del área de Entretenimiento Digital en Univision.com .....	4
1.1 Descripción de los factores del entorno organizacional .....	4
1.1.1 Univision en los Estados Unidos y el nacimiento de Univision.com.....	4
1.1.2 Entretenimiento Digital en Univision.com como sistema y su relación con el suprasistema y subsistemas.....	7
1.1.3 Ciclo de producción: ¿Qué hace Univision.com? .....	9
1.1.4 Entorno relevante para el área de Entretenimiento Digital en Univision.com....	11
1.1.5 Análisis contingente de Entretenimiento Digital en Univision.com.....	12
1.2 Análisis del entorno organizacional del área de Entretenimiento Digital en Univision.com.....	14
1.2.1 Implicaciones del entorno en Univision.com.....	14
1.2.2 La relación del área de Entretenimiento Digital en Univision.com con otras organizaciones.....	15
1.2.3 La coyuntura en Univision.com.....	16
1.2.4 ¿Qué se puede hacer en el área de Entretenimiento Digital en Univision.com? .....	17
2. Las características de Univision como organización privada.....	19
2.1 El 'deber ser' organizacional.....	19
2.1.1 Orígenes, trayectoria y momento actual de Univision.....	19
2.1.2 El ideario que rige a Univision.....	21
2.1.3 Los objetivos que debe cumplir Univision.....	22
2.1.4 La estructura que mantiene Univision.....	23
2.1.4.1 Organigrama formal de Univision.....	24
2.1.4.2 Miembros que laboran en el área.....	27
2.1.4.3 Proceso de reclutamiento y selección.....	29
2.1.4.4 Proceso formal de trabajo en Univision.com.....	30
2.1.4.5 Inventario de recursos tecnológicos.....	31
2.2. La forma real en la que trabaja el área de Entretenimiento Digital.....	31
2.2.1 Proceso de trabajo funcional.....	32
2.2.2 Proceso de trabajo formal VS. funcional: problemas en la operación.....	34
2.2.2.1 La hoja de inspección.....	34
2.2.2.2 Diagramas de Pareto.....	36
2.2.2.3 Diagramas de causa-efecto.....	37

2.3 Diagnóstico de la estructura: lo formal y lo real .....	39
2.3.1 Problemas en la estructura formal.....	39
2.3.2 Problemas en los procesos de trabajo. ....	40
3. Funcionamiento, grupos y actores .....	42
3.1 Teoría de los Actos y costo de la acción.....	42
3.2 El individuo en la organización. ....	43
3.2.1 Individuo: Test de la personalidad para trabajar en grupo.....	45
3.3 Los grupos en la organización. ....	47
3.3.1 Grupos: sociograma.....	48
3.3.2 Grupos y comunicación.....	49
3.3.2.1 Grupos y comunicación: redes de comunicación y estructuras de grupo. ....	50
3.3.2.2 Grupos y comunicación: diagnóstico del clima comunicativo. ....	52
3.4 La organización. ....	53
3.4.1 Organización: Metáforas de la organización, índice del carácter organizacional y patologías organizacionales.....	54
3.5 Balance: costos, diagnóstico y prescripción. ....	57
4. La comunicación en las organizaciones.....	61
4.1 Comunicación interna y su papel en Entretenimiento Digital. ....	62
4.2 Cultura organizacional y reputación interna.....	63
4.3 Encuesta y entrevista. ....	64
4.4 Resultados de la encuesta de opinión. ....	65
4.5 Resultados de la entrevista. ....	72
4.6 Análisis de la cultura y comunicación. ....	74
5. Hacia una propuesta de intervención comunicativa en Entretenimiento Digital .....	77
5.1 La cultura en Univision.com.....	77
5.2 Procesos perversos en la organización. ....	79
5.3 Identidad y procesos culturales en occidente. ....	80
5.4 Propuesta de intervención comunicativa .....	85
5.4.1 Estrategia de comunicación. ....	85
5.4.2 Serie documental de realidad 'Univision somos nosotros'.....	85
5.4.3 Taller 'Univision hacia adentro: la construcción de nuevos acuerdos'. ....	88
Conclusiones. ....	92
Referencias. ....	96

## **Introducción.**

El propósito de esta investigación es desarrollar una estrategia comunicativa que permita cambiar los procesos de trabajo que se han llevado a cabo en el área de Entretenimiento Digital de Univision.com y poder mejorar el producto final, a través de cuatro diagnósticos desarrollados en los primeros cuatro capítulos.

En el primer capítulo se realiza un análisis del entorno organizacional. Para llevar a cabo este análisis, se describirán los componentes del entorno, situando a la organización en un contexto histórico, desde el surgimiento de la televisora SIN hasta la formación del área de Entretenimiento Digital.

Asimismo, se nombran las organizaciones con las que el departamento tiene una relación dentro y fuera de la empresa, y los grupos que integran esta área.

En este capítulo también se describe detalladamente el ciclo de producción, identificando las fuentes de entrada, los procesos de trabajo y los productos que ofrece Entretenimiento Digital. Se hacen presentes las problemáticas que existen en el área, así como las oportunidades y retos que enfrenta la misma.

Con estos elementos, se analiza la situación actual y el porvenir del departamento, tomando en cuenta los factores y la relación que existen con su entorno.

En el segundo capítulo de la investigación se establecen los problemas operativos del área de Entretenimiento Digital en Univision.com, para lo que se realizó el análisis de la estructura formal y funcional de la organización.

Se describe cuáles son los elementos que conforman la estructura de Univision, como su ideario organizacional, sus objetivos, el organigrama, sus miembros y sus procesos de trabajo, con el fin de entender y detectar los problemas que ocurren a la hora de realizar las funciones que permiten cumplir sus metas.

Una vez detectados los problemas en los procesos de trabajo, se llevaron a cabo una serie de técnicas de estadística para valorar los actos que mayores pérdidas



están generando a la organización. Estas herramientas fueron la hoja de inspección, el diagrama de Pareto y el diagrama de causa-efecto.

En este capítulo se detecta un problema que afecta directamente al producto final del equipo de Shows del área de Entretenimiento Digital en Univision.com: los errores ortográficos que surgen cuando los Productores Interactivos envían la metadata para los videos de los shows de Univision.

Para el tercer capítulo se analizan los costos que este problema genera para la empresa, tomando en cuenta las dimensiones del individuo y los grupos dentro de la organización.

Se identifican las características de los individuos dentro del área de Entretenimiento Digital, así como su personalidad y se contrasta con el perfil que solicita la empresa para que los empleados cumplan sus funciones.

También se observan las relaciones que existen entre los individuos dentro de los grupos de trabajo, la forma en que se comunican y el clima comunicativo que existe en la empresa.

Se presenta un balance de la organización respecto a las metáforas con las que puede ser descrita, así como sus patologías y la personalidad que presenta.

Al final del tercer capítulo se presentan cuantificados los costos del problema detectado y una prescripción a las enfermedades organizacionales que presenta el área.

Como el objetivo de esta investigación es la elaboración de estrategias comunicativas de innovación que permitan una reestructuración en los procesos de trabajo y producto final en el área de Entretenimiento Digital en Univision.com, a través de un diagnóstico organizacional en el área de trabajo, se investigan las implicaciones que tiene el problema de errores ortográficos en la metadata de los videos publicados por el equipo de Shows para la programación de Univision desde octubre de 2014 a julio de 2015.

Como se ve en el capítulo 3, los costos de este problema son económicos, temporales, energéticos y psicológicos, por lo que se plantea encontrar estrategias que reduzcan estos errores para poder tener un producto final de calidad, presentable y que cumpla con los objetivos de la organización.

En el cuarto capítulo se analiza la comunicación que existe en la organización, así como su relación con los públicos internos y externos. Se investiga la identidad que los empleados tienen para con la empresa y se definen los rasgos de la cultura organizacional que predomina en Entretenimiento Digital.

Para el quinto capítulo se plantea una propuesta de intervención comunicativa que sirva para el propósito de la investigación, en cuanto el problema estudiado tiene que ver con los errores ortográficos en la metadata de los videos publicados por el equipo de Shows. Sin embargo, la estrategia propuesta también planea abarcar aspectos como la integración que existe en el equipo, tanto en la relación del área con la empresa, la relación de los empleados con su trabajo y la relación de los empleados con ellos mismos a nivel de trabajo.

Para este efecto, la estrategia de comunicación será empleada como una serie de acciones con el propósito de cumplir objetivos dentro del área de Entretenimiento Digital de Univision.com en México. Los objetivos son descritos a lo largo del capítulo, así como las acciones a seguir para solucionar ciertos problemas y poder generar un cambio cultural en el área.

En este apartado también se describen los procesos culturales que la empresa lleva a cabo, así como el papel que juega la comunicación en esta área. Se describen los procesos perversos, así como los procesos culturales de occidente que han permeado en la empresa y han desatado las problemáticas que se encontraron en la investigación.

Se detallan los conceptos de cultura e identidad dentro de la organización y finalmente se dan a conocer las dos estrategias propuestas, sus objetivos y su metodología.

## **1. Diagnóstico del entorno organizacional del área de Entretenimiento Digital en Univision.com**

### **1.1 Descripción de los factores del entorno organizacional**

#### **1.1.1 Univision en los Estados Unidos y el nacimiento de Univision.com.**

Univision Communications Inc. es una empresa fundada en los Estados Unidos en 1961, bajo el nombre de Spanish International Network (SIN). Ese año, cientos de actores, artistas y escritores cubanos que no estaban de acuerdo con el régimen de Fidel Castro se exiliaron en Estados Unidos, principalmente en Florida, donde la cadena SIN estableció su base de operaciones. La migración de los cubanos tuvo lugar durante el mandato del presidente John F. Kennedy y sus planes por derrocar al régimen castrista apoyado por los exiliados cubanos, la CIA (Agencia Central de Inteligencia por sus siglas en inglés) y el gobierno de los Estados Unidos.

La llegada de personajes de la cultura y el entretenimiento cubano no fue la única que recibirían los Estados Unidos en 1961. Con el estreno de la cinta *West Side Story*, se puso de manifiesto el papel de los inmigrantes puertorriqueños en la ciudad de Nueva York, inspirada en la obra de teatro *Romeo y Julieta*, de William Shakespeare. La comunidad hispana estuvo representada por la actriz puertorriqueña Rita Moreno, quien ganó el premio Óscar a la mejor actriz de reparto.

El ascenso y desarrollo del arte y el entretenimiento hispano en Estados Unidos fue apoyado por la cadena SIN, con la transmisión de telenovelas mexicanas, programas de televisión de México y Puerto Rico, así como películas estadounidenses dobladas al español, argentinas y mexicanas (Figueredo, 2007, p. 99).

SIN operó hasta 1987, cuando por medio de una orden federal emitida por la Corte Federal de los Estados Unidos en la Ciudad de Los Ángeles en enero de 1986, se revocaron los permisos de varias estaciones televisivas controladas por grupo Televisa, ya que los intereses extranjeros en estaciones de radio y televisión no

podían exceder el 20 por ciento de las acciones de las empresas nacionales, de acuerdo con el Acta de Comunicación de 1934 (Arredondo, 1988).

Esta revocación devino en el cambio de nombre formalmente a Univision Inc. y fue vendida a Hallmark Cards el 21 de noviembre de 1987. Sin embargo, la compañía de tarjetas no pudo administrar y organizar esta cadena de televisión en español y no pudieron obtener los frutos de su inversión, por lo que en 1992 Hallmark vendió Univision a Jerold Perenchio, Gustavo Cisneros y Televisa.

Un año antes de la venta a Hallmark Cards, surgió la cadena Telemundo, con la que Univision vio por primera vez su competencia en la transmisión de contenidos en español en los Estados Unidos. Aunque la televisora estaba enfocada en un principio en la audiencia puertorriqueña, pronto comenzaron a competir por la audiencia mexicana. Para 1992, Sony adquirió la cadena de televisión y posteriormente, en 2002, se fusionó la empresa con NBC para darle mayor competitividad (Korzenny y Korzenny, 2005, pp. 255, 256). Durante estos años, varios de los talentos de Univision dejaron la compañía para unirse a la empresa rival, como María Celeste Arrarás, María Antonieta Collins, Ambrosio Hernández y Raúl Peimbert.

Tras los cambios de administración en Univision y su principal competidora, Telemundo, fue la primera la que aprovechó las ventajas que le brindó su entorno. De acuerdo con Korzenny y Korzenny (2005), Univision tuvo un crecimiento en sus ganancias durante el periodo de recesión de 2001-2003 por el aumento de la población hispana en los Estados Unidos: los anunciantes querían ofrecer sus productos y servicios a los hispanos, y lo hacían a través de las diferentes salidas que ofrecía la compañía, como los canales de televisión abierta y de paga, sus estaciones de radio y su plataforma digital.

Este aumento de población se vio reflejado en el censo realizado por la Oficina del Censo de los Estados Unidos, que para el año 2000 reveló que la población hispana contaba con un aproximado de 35.2 millones de personas, que representaba el 12.5 por ciento de la población total. La cifra demostraba un aumento del 61 por ciento

con respecto al censo realizado en 1990. El grupo hispano con mayor número de habitantes fue el de los mexicanos, con 20.9 millones (Ramírez, 2005), un mercado reñido por ambas empresas.

El lanzamiento de la página de internet de Univision se llevó a cabo en el año 2000, con oficinas en seis ciudades de los Estados Unidos y la ciudad de México, con la principal función de integrar los contenidos televisivos de Univision con los sitios de internet. En este año, la Web atravesó uno de sus cambios más fundamentales, pues se dio el paso de la Web 1.0 a la Web 2.0, en la que los usuarios lograron una mayor interrelación con los contenidos publicados en internet. En ese momento histórico de la Web, el modelo de negocios se limitaba a la publicación de contenidos corporativos y de servicios, sin una participación abierta en contenidos de alta relevancia (Cobo y Pardo, 2007, p. 27).

A pesar del crecimiento de Univision en los Estados Unidos, en marzo de 2007 Saban Capital Group, junto a un grupo de inversionistas privados que incluyó a Madison Dearborn Partners, Providence Equity Partners, TPG Capital y Thomas H. Lee Partners, adquirieron la cadena televisiva por 14 billones de dólares, manteniendo su relación estratégica con Televisa.

Además, en octubre de 2012 se lanzó la plataforma de Uvideos. Esto como respuesta al crecimiento de usuarios de la página YouTube, de Google, así como el surgimiento de otras plataformas de video como Hulu, Vimeo y DailyMotion.

Telemundo, por su parte, anunció en noviembre de 2008 que terminaría su relación de dos años con Yahoo! en español para inaugurar la página Telemundo.com en enero de 2009, con la compañía Microsoft como distribuidora de sus contenidos. Telemundo y Univision renovaron sus páginas de internet en 2009.

Para el segundo rediseño de la página, el sitio era el más visitado por la comunidad hispana, con 412 millones de visitas y 3.2 billones de impresiones durante el 2011 (Valencia, 2011).

Actualmente, la plataforma digital de Univision registra 6 millones de visitantes únicos mensuales, que incluyen 4,4 millones provenientes de dispositivos móviles. Como se mencionó anteriormente, ha sido gracias al aumento de la población hispana en los Estados Unidos, ya que de acuerdo con el censo publicado en julio de 2013, la población creció a aproximadamente 54 millones, constituyendo un 17 por ciento de la población del país.

De igual forma, la relación estratégica que mantiene Univision con Televisa, y otras empresas como ABC, Venevisión, RCN Colombia, Sony Pictures Television, el director Robert Rodríguez y Variety Latino, entre otras, han permitido llegar a un mayor público, no sólo en español, sino también en inglés.

Por último, con la entrada de personal que laboraba en Televisa, como Alberto Ciurana a la presidencia de Programación y Contenido de Univision en septiembre de 2012, el área de Entretenimiento Digital comenzó a organizarse de la manera en la que actualmente opera.

### ***1.1.2 Entretenimiento Digital en Univision.com como sistema y su relación con el suprasistema y subsistemas.***

Para lograr una correcta descripción de los sistemas que se desenvuelven en el área de Entretenimiento Digital de Univision, en este punto se parte de la premisa de que las organizaciones y su entorno deben conceptualizarse como sistemas, que contribuyen a la eficacia y desarrollo de las propias organizaciones, así como de sus elementos y su entorno (Estrada y Monroy, 2000).

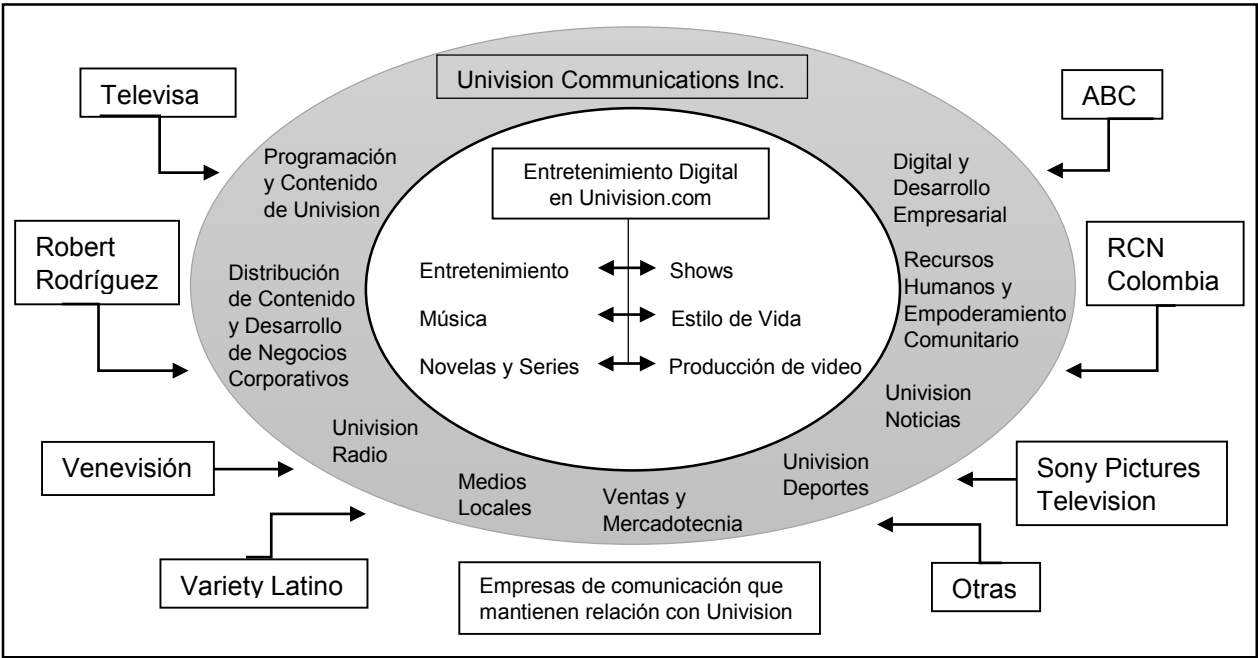
El área de Entretenimiento Digital en Univision.com será considerado como el sistema, pues tiene un conjunto de elementos (jefes, empleados) que se relacionan entre sí, con el propósito de elaborar contenidos de entretenimiento, pero a su vez debe tomar en cuenta las acciones que realizarán las otras áreas de Univision Communications Inc., que se considerará como el suprasistema, pues pueden llegar a afectar directa o indirectamente las operaciones del área de Entretenimiento Digital.

Éstas son: Programación y Contenido de Univision, Distribución de Contenido y Desarrollo de Negocios Corporativos, Digital y Desarrollo Empresarial, Univision Radio, Univision Noticias, Univision Deportes, Medios Locales, Ventas y Mercadotecnia, y Recursos Humanos y Empoderamiento Comunitario. De igual forma, Univision Communications tiene una relación estratégica con grupo Televisa, ABC, Venevisión, RCN Colombia, Sony Pictures Television, Robert Rodríguez y Variety Latino, entre otras.

En una mirada al interior de la organización, se pueden detectar diferentes áreas que serán consideradas como los subsistemas: los equipos de Música, Shows, Entretenimiento, Estilo de vida, Novelas y series, y Producción de video. Cada uno de estos equipos tiene sus propios elementos y formas de trabajo, pero están relacionados entre sí por las temáticas que se deben manejar en la elaboración de contenidos. Todos los equipos editoriales trabajan con Producción de video para la creación de material audiovisual, y entre los grupos se establecen los límites editoriales para saber qué contenidos trabajará cada uno.

El modelo sistémico de Entretenimiento Digital queda representado en el cuadro 1.

Cuadro 1. Modelo sistémico de Entretenimiento Digital.



El sistema en este cuadro está representado por las diferentes áreas de Univision Communications Inc. El suprasistema está conformado por las empresas que tienen relación con Univision y los subsistemas son los grupos que conforman el área de Entretenimiento Digital.

### ***1.1.3 Ciclo de producción: ¿Qué hace Univision.com?***

El trabajo de Univision.com es la elaboración y distribución de contenidos, principalmente en español, a través de sus diferentes páginas de internet para la comunidad hispana de Estados Unidos.

Para este propósito, cada uno de los equipos del área de Entretenimiento Digital cuenta con directores, editores, editores asociados, editores asistentes, camarógrafos y productores para la generación de contenidos (artículos, fotogalerías, videos, encuestas y trivias).

Son los editores asociados y asistentes los que se encargan de crear el contenido desde el inicio -solicitados en ocasiones por los directores y editores-, pues ellos deben redactar, revisar y publicar cada una de las piezas, excepto en el caso de los videos, donde el editor se apoya de un productor de video para la grabación y edición de la pieza.

Los directores y editores se encargan de generar las estrategias de publicación que se deben seguir para el crecimiento de los sitios web.

Las fuentes de información que se utilizan para la elaboración de estos contenidos provienen de otros sitios de internet, de los contenidos propios de la cadena de televisión Univision, de los contenidos enviados por Televisa, de las agencias informativas Bang Showbiz y Notimex, y de entrevistas realizadas para la elaboración de contenidos propios y originales de Univision.com.

Como se mencionó anteriormente, cada uno de los contenidos elaborados se publica en los diferentes sitios de Univision.com, pero se seleccionan los principales para destacarse en el homepage. La manera en la que se hace la selección

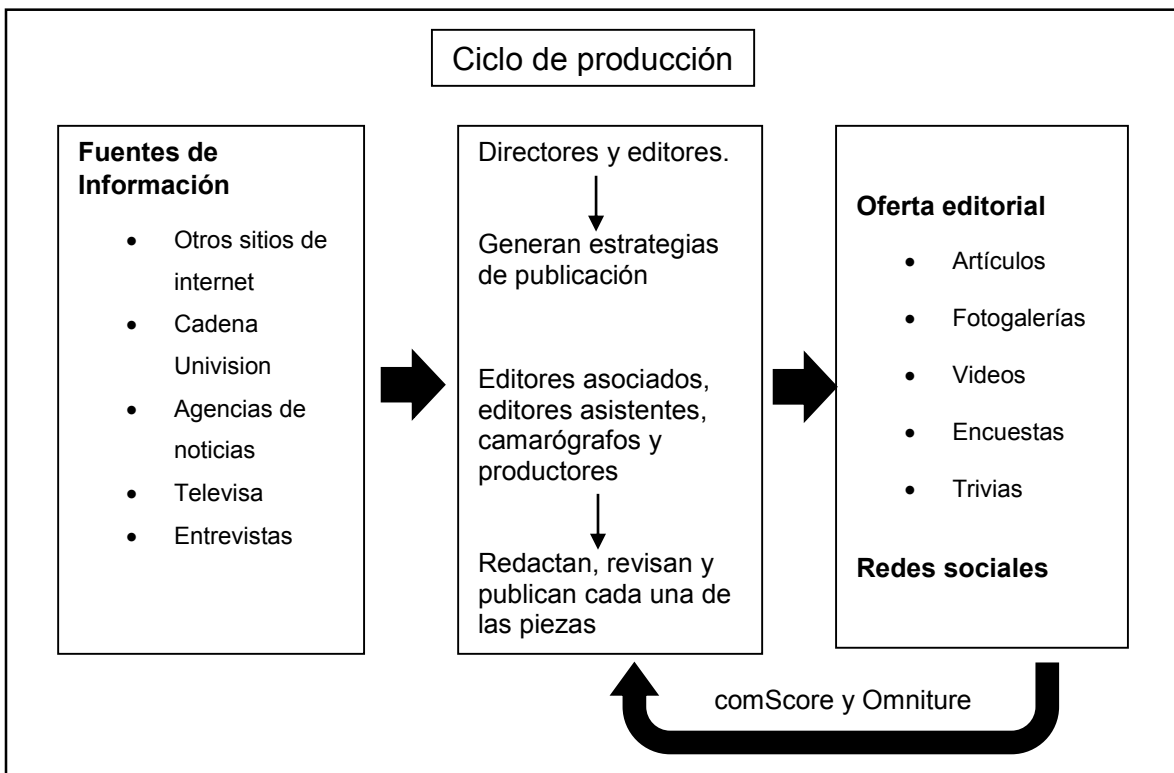


depende de un equipo de Estrategia, quienes escogen diferentes contenidos sometidos a una 'oferta' electrónica que se realiza diariamente por los editores asociados y asistentes. Las piezas también se distribuyen a través de las redes sociales Facebook, Twitter y Foros de Univision, manejadas por el equipo de Social Media.

Es posible conocer el alcance de los contenidos publicados a través de dos empresas de investigación de marketing en internet: comScore (de uso externo) y Omniture (de uso interno), que proveen sus servicios a Univision para el análisis de sus estrategias. Ambas proporcionan información sobre los contenidos más vistos, las visitas que reciben los sitios, el tiempo de duración, los pageviews generados y el posicionamiento de las páginas.

El modelo de desempeño queda ilustrado en el cuadro 2.

Cuadro 2. Modelo de desempeño de Entretenimiento Digital.



El ciclo de producción tiene diversas fuentes de información como entrada, que son procesadas por el equipo de trabajo para obtener como salida una oferta editorial.

#### **1.1.4 Entorno relevante para el área de Entretenimiento Digital en Univision.com.**

Univision.com se ha posicionado como el principal sitio en español de los Estados Unidos, pero no puede dejar a un lado a sus principales competidores. De acuerdo con la medición realizada por comScore Media Metrix en abril de 2014, el sitio de internet tiene el mayor promedio de minutos por visita al mes, con un total de 38 en móvil y PC, por encima de otras páginas como MSN Latino, Yahoo! en español, Telemundo, Televisa, PRISA, Batanga Media, Terra, People en Español, Mamás Latinas y Musica.com, logrando tener cautivo a su público con la oferta del sitio durante más tiempo.

Este lugar privilegiado en la web ha sido posible gracias a las alianzas que tiene Univision Communications Inc. con otras empresas, principalmente con Televisa. Específicamente para el área de Entretenimiento Digital, se han podido incorporar los sitios de TLNovelas a la página principal de Novelas y Series; los sitios de las cadenas Telehit y Bandamax a la página de Uforia Música; y los sitios de los programas de televisión Hoy y Laura en las páginas de Univision y UniMás, respectivamente; los sitios de los noticieros de Joaquín López Dóriga, Primero Noticias y A las Tres, así como el de la serie de televisión *Los Héroes del Norte*, en la página de Galavisión. Otros programas como *Amor-Didas*, *SuSana Adicción*, *MoJoe*, *Netas Divinas*, *La Familia P. Luche*, *Vecinos*, entre muchos otros más de Televisa, se publican en la plataforma de Uvideos.

Univision transmite en horario estelar cuatro telenovelas de Televisa, cuyas páginas oficiales en Estados Unidos se encuentran bajo el sitio de Novelas y Series.

De igual forma, Televisa comparte con Univision algunas cápsulas y reportajes de espectáculos con los principales shows de la cadena, que son publicados de forma

individual (como clips) en los sitios de Despierta América, El Gordo y la Flaca, Hoy, Hoy en México y Sal y Pimienta.

La competencia de Univision.com no sólo se da hacia afuera, sino que las diferentes páginas de Entretenimiento Digital tienen que enfrentarse con los otros dos grupos digitales de la compañía: Noticias y Deportes. También se compite con los sitios lanzados por Univision como parte de su alianza con socios, como VarietyLatino.com, theflama.com, fusion.net y elreynetwork.com.

Con las áreas de Noticias y Deportes, la competencia se da principalmente por los anunciantes, que pueden elegir entre todos los sitios de Univision.com para ofrecer sus productos. El área que ofrece mayor alcance, es la que tiene mayor oportunidad de recibir ingresos por parte de los anunciantes. Es una competencia de carácter comercial.

En cuanto a los sitios que se han lanzado con los socios, la competencia es directa por el contenido. La oferta de Variety Latino es similar a la del sitio de Entretenimiento, los contenidos se repiten y ambos buscan un espacio en el homepage de Univision.com. Theflama.com, fusion.net y elreynetwork.com están enfocados al público de habla inglesa, pero con contenidos que atraen a la población hispana.

### ***1.1.5 Análisis contingente de Entretenimiento Digital en Univision.com.***

Actualmente, el área de Entretenimiento Digital en Univision.com ha encontrado una forma de trabajar con los miembros que cada uno de los grupos tiene, sin embargo, existe un constante cambio entre los roles que se dan entre estos integrantes por el crecimiento de la organización y los proyectos que el área adquiere por su relación con Televisa.

Existe una falta de claridad en las nuevas tareas asignadas y desconocimiento del trabajo entre los otros miembros de los equipos. A pesar de esta falta de comunicación, la asignación de nuevas tareas permite que los integrantes de los

equipos adquieran nuevas habilidades para mejorar su trabajo, aunque no de una manera formal. No hay una capacitación para alcanzar los nuevos objetivos y las tareas se van cumpliendo conforme se avanza en el trabajo.

Por otra parte, al desconocer las actividades que los demás realizan, cuando uno de los miembros está ausente, el cumplimiento de estas tareas se ve afectado porque los otros integrantes no reciben instrucciones concretas y no hay una capacitación que permita terminar con los deberes.

La falta de tiempo y la distancia entre los miembros de los equipos impide que se pueda realizar una reunión para ver de qué manera se responderá a las contingencias que ocurran, por lo tanto existe poca retroalimentación.

Se ha observado poca integración en el aspecto editorial entre los equipos de Entretenimiento Digital. A pesar de que en conjunto es un solo equipo, cada grupo vela por sus propios intereses. Existe información que no se comparte con otros equipos.

En el caso de México, se trata de trabajar en orden, con la supervisión de la Gerente del departamento, quien procura la comunicación horizontal entre los equipos, y a su vez la vertical con los directivos que laboran en Miami y Nueva York.

Un concepto importante en este apartado es el de 'breaking news' o noticias de última hora. Cuando ocurren este tipo de eventos en el área, el equipo editorial que se vea más afectado por la noticia es quien toma la completa responsabilidad de la cobertura, con ayuda informal (cuando se requiere) de los miembros de otros equipos.

La carga de trabajo, desde luego, se vuelve más pesada cuando ocurren estas contingencias y, aunque exista un plan de acción, no está completamente definido en cuanto a las tareas que se realizarán. Son planes "al aire".

A continuación se realiza un análisis de los distintos aspectos descritos hasta este punto.

## **1.2 Análisis del entorno organizacional del área de Entretenimiento Digital en Univision.com**

### ***1.2.1 Implicaciones del entorno en Univision.com.***

El establecimiento de los exiliados cubanos en Florida, donde la cadena SIN instauró su base de operaciones, influyó directamente para la creación de una identidad hispana en los Estados Unidos. Si bien en un principio SIN transmitió contenido de México, Puerto Rico y Argentina, pronto incluiría programación original en la que sus conductores serían precisamente de Cuba.

Cristina Saralegui, Myrka Dellanos, Raúl de Molina y Lili Estefan son sólo algunos de los nombres cubanos más reconocidos que han colocado a Univision como la principal cadena hispana de los Estados Unidos.

Sin embargo, los puertorriqueños también jugaron un papel importante. Como se mencionó en el primer punto de este trabajo, Rita Moreno ayudó a que la farándula norteamericana tomara en cuenta a los personajes de habla hispana. Univision, por su parte, también se apoyó en el talento de Puerto Rico para establecer su audiencia.

Tras la venta de Univision a Hallmark Cards, varios de los talentos firmaron contrato con la recién creada Telemundo. Sin embargo, la empresa tuvo un gran acierto al debutar el programa Sábado Gigante, uno de los shows de variedades más populares en el mundo (Figueredo, 2007, p. 114). La audiencia hispana permitió que el programa se transmitiera hasta septiembre de 2015.

Univision aprovechó el cambio que se estaba dando en la Web y el aumento de la población hispana, que representaba un amplio mercado, para lanzar su sitio de internet en el año 2000. El surgimiento de sitios como Wikipedia, Blogger, YouTube, Napster y Movable Type (como ejemplos de la Web 2.0), entre 1999 y 2006, marcaron la pauta para la integración de los consumidores de contenido a los sitios web. De esta forma, Univision no sólo presentaba su portal, sino que ofreció las

comunidades de Foros y el servicio de Mi Página, donde el usuario podía crear su perfil en línea e interactuar con otros usuarios, incluidos varios de los talentos de la cadena. Las comunidades de Foros sirvieron a su vez para la difusión de los contenidos publicados en Univision.com.

Durante 9 años, el sitio de internet no consideró un rediseño de la página. Fue hasta el anuncio del lanzamiento de la página Telemundo.com, y bajo una nueva administración en Univision, que la página sufrió una transformación radical. Para esta tarea, se contrató al ex Vicepresidente Ejecutivo de AOL y se necesitó de un nuevo sistema de publicación.

El equipo de México recibió nuevas contrataciones para poder cumplir con los objetivos de la página rediseñada: hubo más personal, pues había más sitios que manejar, como resultado de la relación estratégica con Televisa.

Con el surgimiento de otras plataformas de video como YouTube, Hulu, Vimeo y DailyMotion, Univision lanzó Uvideos, que representó una nueva serie de tareas para el equipo de Entretenimiento Digital, entre las que se incluyeron la publicación de los videos en esta plataforma, la creación de contenido original en video y la organización de nuevos sitios de internet de esta plataforma.

### ***1.2.2 La relación del área de Entretenimiento Digital en Univision.com con otras organizaciones.***

Para cumplir con sus principales funciones y objetivos, el área de Entretenimiento Digital mantiene una estrecha relación con diferentes áreas dentro del suprasistema de Univision Communications Inc.

Estas interrelaciones se observan principalmente con los departamentos de Digital y Desarrollo Empresarial, Programación y Contenido de Univision, Ventas y Mercadotecnia, y Recursos Humanos.

Con el primero, la relación es para conocer las directrices que llevarán los contenidos elaborados para las diferentes páginas de internet del área. Con

Programación y Contenido de Univision, la relación se da para saber cuáles serán los talentos y programas de televisión que competirán a Entretenimiento Digital; la división de Ventas y Mercadotecnia trabaja en conjunto con Digital los proyectos vendidos a diferentes clientes; y con el área de Recursos Humanos la relación se establece para los trámites de contratación, toma de vacaciones, días compensatorios, días feriados y término de relaciones laborales.

Hacia afuera de la empresa, la relación más importante que mantiene el área de Entretenimiento Digital es con Televisa, para la publicación de videos de programas que se transmiten por canales de paga o las cadenas filiales a Univision. Televisa entrega el material audiovisual a través de una plataforma de publicación de video en Univision (MCP) y diferentes editores del área se encargan de revisarlos y publicarlos.

En el caso de los subsistemas, las relaciones que se observan están ligadas a los temas que se trabajan en cada uno de los grupos, ya que todos son de entretenimiento, pero están especializados en las cinco áreas mencionadas.

Un tema puede ser trabajado por cada grupo desde un enfoque distinto, con lo que se ofrece una mayor oferta de contenido a los usuarios, pero a su vez, es difícil establecer un límite editorial, y las piezas suelen repetirse en diferentes canales.

### ***1.2.3 La coyuntura en Univision.com.***

El área de Entretenimiento Digital ha sufrido varios cambios desde su integración informal en marzo de 2013. La entrada y salida de miembros de los diferentes equipos, así como el reacomodo de algunos integrantes en otros grupos ha provocado una actualización forzosa en los procesos y conocimientos de los empleados.

Este intercambio de tareas no sólo ha afectado el desempeño de los integrantes, sino en su relación con la empresa. Al no haber una consulta para las nuevas tareas asignadas, se desconoce si el empleado domina las temáticas de su nuevo equipo

o si domina los procesos para cumplir sus objetivos. Se trabaja bajo una lógica de resultados (Revilla, 2006, p. 114), cubriendo huecos para terminar las tareas.

Una vez que los miembros de cada grupo son conscientes de sus responsabilidades y objetivos, existe una especialización que brinda la oportunidad de crecer profesionalmente en diferentes áreas. Cuando no se ha cumplido con las expectativas, existe una ruptura en los procesos de trabajo y la comunicación con otros miembros.

Otro asunto que atañe a este punto es la división que existe en el área de Entretenimiento Digital. En este sentido, el papel que juega el poder ha dividido el equipo en varias facciones. Las directoras, así como la gerente de México, están en una constante lucha por la toma de decisiones que afectan el trabajo del equipo en conjunto, los intereses son diferentes y esto provoca que la comunicación entre los miembros sea limitada.

#### ***1.2.4 ¿Qué se puede hacer en el área de Entretenimiento Digital en Univision.com?***

Una vez analizados el entorno, las relaciones de la organización y la coyuntura, se puede hacer un pronóstico del camino que está llevando la empresa, específicamente el área de Entretenimiento Digital en Univision.com.

Para poder desarrollar una prospectiva, se pueden determinar cuatro escenarios posibles: tendencial, catastrófico, utópico y futurible.

En el escenario tendencial, donde si se sigue haciendo lo mismo, ocurrirá lo mismo, los miembros de los equipos seguirán careciendo de información y conocimiento necesario para realizar sus labores, por lo que prevalecerá una desorganización en las tareas.

En un escenario catastrófico, existirá hartazgo por parte de los empleados y las relaciones laborales se dañarán, creando tensiones, disgustos y fuga de talento.



Si se desarrolla un escenario utópico, que es aquel lugar al que deseamos llegar, la organización sería aquella en la que sus miembros contarán con las herramientas necesarias para establecerse en un orden que pudiera sortear los cambios sin que fueran radicales.

El escenario que nos interesa, que es el futuro, aquel en donde lo que se desea es posible, podría darse si los integrantes de los equipos recibieran una capacitación constante para realizar sus tareas sin el desconocimiento que actualmente impera en la organización. Se verían las aptitudes de los empleados para que pudieran ser aprovechadas y desarrolladas en áreas de su competencia.

Asimismo, habría una división del trabajo equitativa entre las oficinas de México y Miami, donde los miembros pudieran ser capaces de cubrir las tareas de otros compañeros sin que surgieran contingencias que no se pudieran resolver.

Es posible seguir un camino para lograr un escenario futuro, con estrategias comunicativas adecuadas y puntuales que modifiquen los procesos de trabajo que actualmente se realizan. Si bien pueden no ser cambios radicales, ciertas modificaciones mejorarían las relaciones entre los miembros y, así, su desempeño, competencia y desarrollo dentro de la empresa.

En el siguiente capítulo se desarrolla de manera más extensa la estructura formal y funcional de la organización, donde se abordan temas como el ideario de la empresa, los miembros que laboran en ella, los procesos de trabajo y un diagnóstico de la estructura formal y funcional.

## **2. Las características de Univision como organización privada**

En el caso de la organización que se estudia, siguiendo la definición de Talcott Parsons, citada por Etzioni (1986), como una agrupación deliberadamente construida para alcanzar fines específicos, tiene por nombre Univision Communications Inc., pero en México adquiere la razón social de Notivision S.A. de C. V., de acuerdo con documentos como el Registro Federal de Contribuyente y recibos de nómina de los empleados. El área específica que se observa es Entretenimiento Digital en Univision.com, pues vista como un fractal de la organización, de acuerdo con Friedmann (2003), es “capaz de encontrar sus objetivos y de sincronizarlos con los fractales del nivel superior. Planifica y maneja de forma autónoma sus procesos operativos, su organización y sus relaciones con el entorno y está estructurada de acuerdo al principio del trabajo en equipo”.

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2013) ubica a la organización en el sector de radio y televisión, dedicada a la transmisión de programas de radio y televisión mediante señal abierta y a la producción de programas de televisión con material propio o adquirido, para su distribución a los sistemas de televisión por suscripción. Los servicios que ofrece la compañía son contenidos y programas de radio, televisión e internet especializados en entretenimiento, deportes y noticias. El SCIAN también clasifica a esta organización dentro del sector económico de actividades terciarias. De acuerdo con Forbes, la empresa cuenta con 4200 empleados hasta octubre de 2014, por lo que se considera una empresa grande. En el área de Entretenimiento Digital laboran actualmente 35 de estos empleados en las oficinas de la Ciudad de México y Miami.

### **2.1 El ‘deber ser’ organizacional**

#### **2.1.1 Orígenes, trayectoria y momento actual de Univision.**

Como se mencionó anteriormente, Univision Communications Inc. fue fundada en los Estados Unidos en 1961, bajo el nombre de Spanish International Network (Figueredo, 2007, p. 99). La cadena operó hasta 1987, cuando por medio de una

orden federal emitida por la Corte Federal de los Estados Unidos en la Ciudad de Los Ángeles en enero de 1986, se revocaron los permisos de varias estaciones televisivas controladas por grupo Televisa (Arredondo, 1988). Después de esta revocación, la compañía cambió de nombre formalmente a Univision Inc., para ser vendida a Hallmark Cards el 21 de noviembre de 1987. Sin embargo, la compañía de tarjetas no pudo administrar y organizar esta cadena de televisión en español y no pudieron obtener los frutos de su inversión, por lo que en 1992 Hallmark vendió Univision a Jerold Perenchio, Gustavo Cisneros y Televisa.

En marzo de 2007, Saban Capital Group, junto a un grupo de inversionistas privados que incluyó a Madison Dearborn Partners, Providence Equity Partners, TPG Capital y Thomas H. Lee Partners, adquirieron la cadena televisiva por 14 billones de dólares, manteniendo su relación estratégica con Televisa.

El lanzamiento de la página de internet de Univision se llevó a cabo en el año 2000, con oficinas en seis ciudades de los Estados Unidos y la ciudad de México, con la principal función de integrar los contenidos televisivos de Univision con los sitios de internet.

En entrevista con Iván Carrillo, ex editor de Shows en Univision.com y quien formó parte de la empresa desde el surgimiento de la página de internet, se descubrió que la fundación del sitio web partió de la comunidad de foros Rincón Latino, perteneciente a Univision, en donde se comenzaron a observar los intereses de la comunidad hispana en los Estados Unidos. Después de que Bruno López, ex Vicepresidente Senior, concluyó sus estudios en Negocios y Medios Online en la Universidad de Stanford, fue el encargado de llevar el proyecto de los foros a un portal de internet formal. En ese entonces, eran pocos los sitios de internet en español: Yahoo estuvo disponible en este idioma en 1998 y Lycos en 1999 (Jandt, 2010).

La nueva directiva implementada por Saban Capital Group en 2007 influyó en la reestructuración del sitio de Univision.com en dos ocasiones: en junio de 2009 y en noviembre de 2011. Kevin Conroy, ex Vicepresidente Ejecutivo de AOL, se

integraba a Univision como presidente de la división de Univision Interactive Media en enero de 2009. Cinco meses después se presentó la nueva cara de Univision.com con el rediseño de su homepage.

Además, en octubre de 2012 se lanzó la plataforma de Uvideos, que mejoró la experiencia del usuario en el consumo de videos en español y con subtítulos en inglés, a través de la página de internet de Uvideos y aplicaciones para dispositivos móviles con sistema operativo iOS y Android.

Actualmente, la plataforma digital de Univision registra 8 millones de visitantes únicos mensuales, que incluyen 4,4 millones provenientes de dispositivos móviles (Mercedes, 2014). La organización se concibe como el “latido hispano de Norteamérica”, de acuerdo con la página corporativa de Univision. Ahí señala que la compañía representa el espíritu y los valores de la cultura hispana: pasión, coraje, ingenuidad y tenacidad, por lo que existe la oportunidad y responsabilidad de evolucionar con la comunidad, ampliar las posibilidades e integrar la estructura interna en orden de servir mejor a las cambiantes audiencias externas y sus necesidades emergentes.

### **2.1.2 El ideario que rige a Univision.**

Una vez caracterizada y definida a través de su historia, el siguiente punto a describir es el ideario organizacional, que consiste de la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa. Reinhard Friedmann, en *La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen* (2003), señala que los elementos principales de la administración como una “empresa de servicios” son: la filosofía empresarial como visión, la estructura como principio organizativo, el sistema de control como instrumento de regulación, así como la planificación y toma de decisiones a través de los objetivos.

Univision es una empresa que define su misión como “informar, entretener, empoderar y velar por los intereses de la comunidad hispana en los Estados Unidos” (Univision, 2014). La compañía adoptó los siguientes valores durante el 2011:

integridad, servicio, excelencia, innovación, colaboración y diversidad, que se encuentran descritos en la forma de evaluación anual de los empleados.

Entre los documentos consultados no se encontró una visión para Univision. Sin embargo, la empresa cuenta con políticas y manuales disponibles en la intranet de la empresa. El principal es el Manual del empleado, en donde se introduce a los miembros al código de conducta, los estándares de ética y las prácticas de negocios que son aceptables por la organización, así como sus obligaciones y beneficios.

El manual describe las reglas de la conducta profesional y el uso de información confidencial, así como los procedimientos legales que deben seguirse en situaciones de conflicto de interés o incumplimiento de las reglas. Asimismo, UCI cuenta con un programa de cumplimiento normativo, que busca prevenir, detectar y mitigar riesgos en el cumplimiento normativo que podrían resultar en un daño a la compañía y a sus empleados. Para ello, la empresa pone a disposición de los empleados la biblioteca virtual de políticas, en donde se pueden encontrar divididas en siete categorías: Legal y cumplimiento normativo; Enterprise Technology Services; Finanzas; Estándares, prácticas y cumplimiento normativo en publicidad; Medios locales de comunicación; Noticias y Desarrollo digital y empresarial. En el caso del área que se está estudiando, competen las políticas de Desarrollo digital y empresarial, en donde se ubican las políticas sobre uso de medios sociales, las cuales marcan el proceder de los empleados en sus redes sociales, su imagen y los contenidos que publican.

### ***2.1.3 Los objetivos que debe cumplir Univision.***

Todas las organizaciones buscan conseguir un objetivo u objetivos, para los cuales hay una fijación de conductas impuestas a los individuos para obtener estos fines determinados, dentro de un contexto social determinado (Ruíz, 1995). Este objetivo debe guiar las decisiones, orientar las acciones que se llevarán a cabo en la organización, así como las actividades y procesos hacia un fin específico (Mayntz, 1990).

Los objetivos que busca cumplir la organización objeto de estudio son los siguientes:

- Estar dondequiera que esté nuestra audiencia con la expansión de nuestras plataformas tanto tradicionales como no tradicionales.
- Informar, entretener y conectarnos con los hispanos en los Estados Unidos como ninguna otra empresa.
- Evolucionar e innovar constantemente para satisfacer las necesidades de nuestra audiencia y socios.
- Ser pionero en encontrar vías para la expansión.
- Hacer uso de lo que nos distingue: la marca de más confianza entre los hispanos.

Mayntz (1990) ubica esta clase de objetivos en una categoría en la que las organizaciones buscan el logro de cierto resultado o acción hacia afuera, y en la que los miembros sirven y obedecen al objetivo porque su cooperación dentro de la empresa les proporciona ciertas ventajas.

#### ***2.1.4 La estructura que mantiene Univision.***

Para cumplir con los objetivos antes señalados, Univision debe estipular un reparto de tareas, los modos y ámbitos de comunicación entre unos y otros miembros, los mecanismos formales de funcionamiento y de control de todo el conjunto, según Ruiz Olabuenaga (1995).

El reparto de tareas se puede ver a través de la distribución de departamentos con los que cuenta la empresa, que son: Programación y Contenido de Univision, Distribución de Contenido y Desarrollo de Negocios Corporativos, Univision Radio, Univision Noticias, Univision Deportes, Medios Locales, Ventas y Mercadotecnia, Finanzas, Contabilidad, Comunicaciones Corporativas y Relaciones Públicas, Legales, y Recursos Humanos y Empoderamiento Comunitario. Debajo del departamento de Programación y Contenido de Univision se ubica Digital y Desarrollo Empresarial, donde está Entretenimiento Digital, que es el área que ocupa esta investigación.

Otros dos puntos importantes a describir en la estructura de la organización son la comunicación y la autoridad (Mayntz, 1990). La comunicación se da entre los miembros de forma vertical, de arriba abajo, principalmente para el caso de órdenes, informes y notificaciones. Por la distribución geográfica de las oficinas, esta comunicación se da por teléfono y correo electrónico. Sin embargo, también existe comunicación horizontal entre los miembros de un mismo rango, para la coordinación de trabajo.

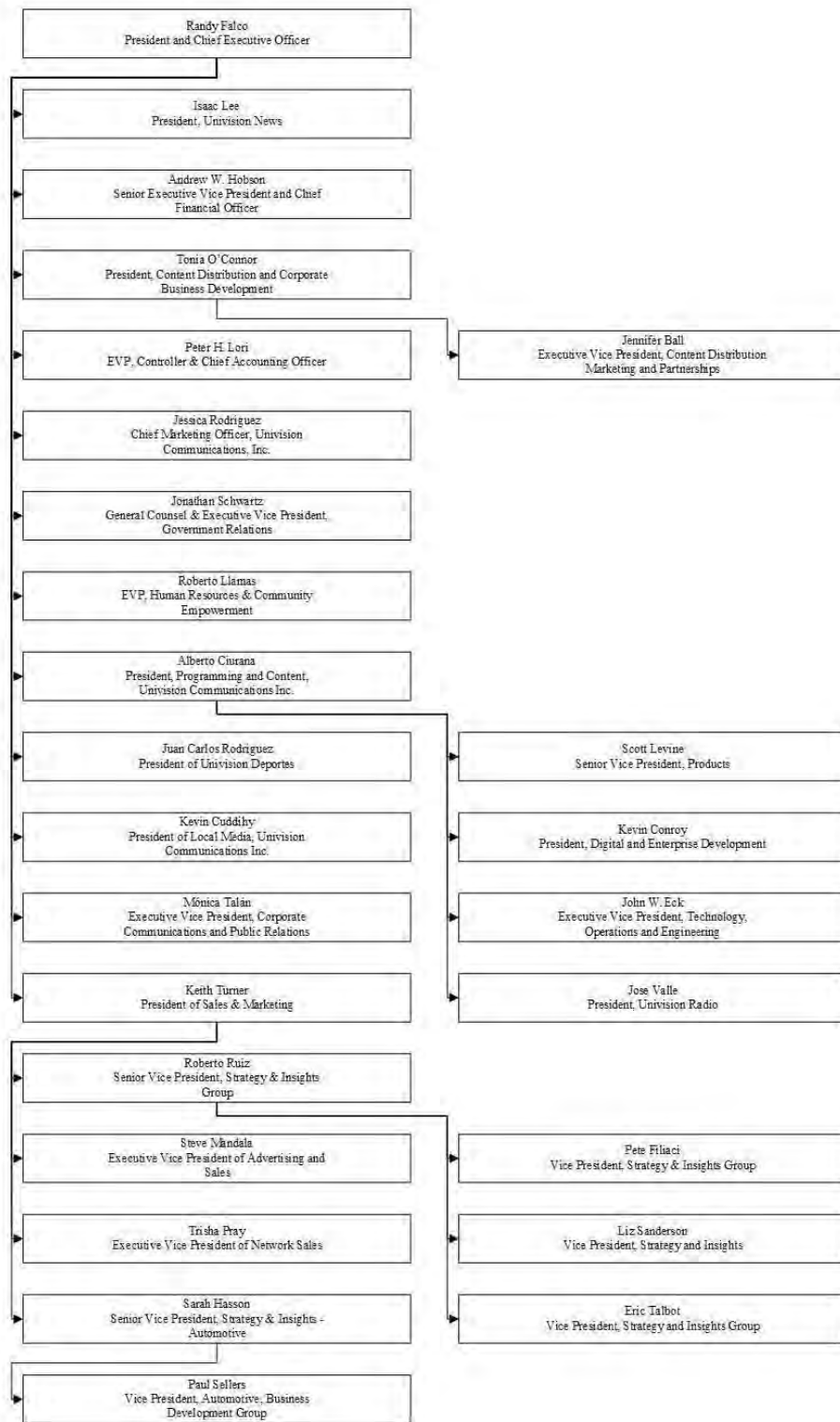
La estructura de la autoridad está constituida por el orden jerárquico de los puestos: los Editores Asociados y Asistentes deben obedecer las instrucciones de los Editores, Gerentes y Directores, que tienen un rango superior, marcado en el organigrama.

#### ***2.1.4.1 Organigrama formal de Univision.***

De acuerdo con Annie Bartolli (1983), la estructura global de una empresa está formalizada en el organigrama, y en el caso de Univision, se puede ubicar este organigrama en la clasificación funcional, ya que se fundamenta en la especialización de las divisiones (departamentos), pero requiere de una centralización de decisiones, según Bartolli, ubicadas en la presidencia de UCI.

En la Figura 1 se puede observar los puestos directivos de cada uno de los departamentos de la organización y, en algunos casos, las ramificaciones que tiene el departamento hasta un nivel directivo. En la Figura 2 se observa el organigrama del área a estudiar en este análisis, que es la de Entretenimiento Digital, con los miembros que lo conforman en Estados Unidos y México.

Figura 1. Organigrama de Univision Communications Inc.



El organigrama muestra los puestos directivos de la empresa.





Se observa en la figura 2 que hay grupos que cuentan con muchos más miembros que otros, lo que indica una distribución inadecuada de tareas, ya que los grupos tienen las mismas funciones editoriales y no todos cuentan, al menos formalmente, con la relación que existe con el departamento de Producción de Video.

#### **2.1.4.2 Miembros que laboran en el área.**

El análisis de la estructura de la organización incluye también la descripción de los papeles que desempeñan los miembros dentro de la organización, los cuales están determinados por las normas y las expectativas que se refieren a un puesto determinado (Mayntz, 1990).

Se determina en este apartado las exigencias que se demandan a los miembros del área de Entretenimiento Digital, que de acuerdo con Mayntz, son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización. Los miembros representados en el organigrama del área cumplen con ciertos puestos que quedan registrados en el siguiente inventario de recursos humanos, donde se detalla el tipo de puesto, su perfil y la adscripción.

Puesto	Perfil	Miembro	Tiempo en el puesto
Vicepresidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 años o más de experiencia en productos interactivos e inventiva en experiencia del usuario.</li> <li>- Profundo entendimiento de la dinámica de la cultura hispana.</li> <li>- Experiencia con varios conjuntos de datos.</li> <li>- Disposición y capacidad para participar activamente en el modelado y análisis de datos.</li> <li>- Habilidad de liderazgo.</li> <li>- Habilidades sólidas de comunicación verbal y escrita en inglés y español.</li> <li>- Conocimiento del mercado hispano y competencia en español un plus.</li> <li>- Título universitario requerido, grado avanzado un plus.</li> </ul>	Emilio Aliaga	2 años y medio
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciatura o superior requerido</li> <li>- Mínimo 6 años de experiencia en administración de personal.</li> <li>- Habilidades sólidas de comunicación escrita y verbal (inglés y español).</li> <li>- Habilidades con los clientes.</li> <li>- Capacidad para llevar a cabo una planificación efectiva y coordinar los diferentes recursos para satisfacer las necesidades del buró.</li> <li>- Gran capacidad de análisis y negociaciones</li> </ul>	Sofía Rovelo	2 años
Directores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de 5 años de experiencia en contenidos interactivos para el mercado hispano.</li> <li>- Excelentes habilidades de liderazgo.</li> <li>- Habilidades sólidas de comunicación verbal y escrita (inglés y español).</li> <li>- Capacidad para operar bajo presión y cumplir con los plazos.</li> <li>- Pensador creativo y solucionador de problemas.</li> </ul>	Solangelee Molina Laura del Campillo Yadira Rangel	14 años 20 años 10 años

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades de gestión de organización y tiempo.</li> <li>- Conocimiento superior de Word (creación de plantillas), Excel, PowerPoint (personalizado) y de correo electrónico (Outlook).</li> <li>- Flexibilidad de horario de trabajo y disponibilidad para viajar a nivel nacional e internacional.</li> </ul>		
Productores Digitales e Interactivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título universitario en periodismo, comunicación o un campo relacionado.</li> <li>- Un mínimo de 3 años de experiencia en producción de línea, desarrollo de historias y escritura.</li> <li>- Experiencia en el desarrollo de contenidos para plataformas digitales.</li> <li>- Experiencia con contenido generado por usuarios de las plataformas digitales y sociales.</li> <li>- Experiencia en supervisión y conocimiento de las cosas este, oeste y centro.</li> <li>- Se requiere español fluido.</li> </ul>	Romina Linnell Gina Ulmos Kimberly Shepherd Raymel Lebron Victor Damián	6 meses 14 años 5 años 5 años 4 años
Editores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciatura (Comunicaciones, Marketing o Escritura creativa un plus) o experiencia equivalente.</li> <li>- 5 años de experiencia escribiendo y produciendo contenido multimedia.</li> <li>- Habilidades de redacción bilingüe.</li> <li>- Competente en MAC y PC.</li> <li>- Experto en PowerPoint o Keynote para la creación de presentaciones.</li> <li>- Habilidades de comunicación, capacidad de gestión y de organización del tiempo.</li> <li>- Conocimiento y comprensión clara del mercado hispano de Estados Unidos.</li> <li>- Informado en tendencias estadounidenses y celebridades del mercado hispano.</li> <li>- Capacidad para colaborar en equipos.</li> <li>- Pensador creativo y solucionador de problemas.</li> <li>- Flexibilidad de horario.</li> </ul>	Norma Gómez Marta González Gabriela Rojas Alfredo Villarreal	15 años 3 años 5 años 1 año 8 meses
Editores Asociados y Asistentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciado en Comunicación o campo relacionado.</li> <li>- 1-4 años de experiencia en producción de contenidos multimedia.</li> <li>- El candidato debe tener un fuerte criterio editorial, que incluya la lectura de una serie de periódicos y cables en línea para encontrar historias de interés.</li> <li>- Proactivo, que pueda manejar varios proyectos y trabajar bien bajo presión y situaciones de noticias de última hora.</li> <li>- Excelentes habilidades de organización y ser capaz de trabajar en equipo y a plazos.</li> <li>- Horario de trabajo flexible.</li> </ul>	Beatriz Manjarrez Natalia Bolivar Lizbeth López Ashbya Meré Ariadna Ruiz Abraham López Claudia Sánchez Mariana Ángeles Gustavo Heredia Valeria Zavala Julieta Samayoa Gabriel Méndez Mónica Tirado Javier Garibay Mónica Monjarás Marcela Rodríguez	7 años 3 años 5 años 6 meses 8 años 2 años 2 años 3 meses 2 años 10 meses 1 año 7 meses 6 meses 5 años 1 año 4 meses 2 años 8 meses meses 11 meses 3 meses 6 meses
Productores de video	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1-2 años de experiencia como editor de vídeo.</li> <li>- Competente en Adobe Premiere, Final Cut y software de edición Avid.</li> <li>- Conocimiento intermedio de productos Adobe Creative Cloud (Photoshop, After Effects, Illustrator, etc.).</li> <li>- Capaz de operar los sistemas de gestión de contenidos basados en la web.</li> <li>- Mantener una interacción positiva con los profesionales creativos, técnicos y altos niveles.</li> <li>- Susceptibles de tener un horario flexible o trabajar horarios extendidos cuando se considere necesario por el Gerente.</li> <li>- Completamente bilingüe (español, inglés).</li> </ul>	Steve Celedonio Héctor Gámez Raúl Suárez Carlos Rodríguez Lucía Urrutia	5 años 3 años 2 años 1 año 5 meses 1 año

### **2.1.4.3 Proceso de reclutamiento y selección.**

Una organización, de acuerdo con Ruíz Olabuenaga (1995), no puede elegir a sus miembros al azar, sino que existe una selección para diferenciar a los individuos potencialmente aptos de los que no lo son para el cumplimiento de las funciones en la organización. Para ello, es importante establecer un proceso de reclutamiento, planificando los requerimientos del personal en función de los objetivos.

En Univision, existe un proceso formal de reclutamiento que consiste en los siguientes pasos:

- Se abre un puesto o el Gerente General decide crear uno nuevo, para ello debe requerir las formas de puesto nuevo o para ocupar un puesto existente.
- El organismo correspondiente se encarga de enviar las formas a distintas organizaciones de reclutamiento y documenta todos los contactos con fuentes de reclutamiento incluyendo correos electrónicos y números telefónicos.
- Las solicitudes y currículos se envían al Gerente de Contratación y él evalúa a los candidatos más calificados.
- Una vez que se elige al candidato más calificado, se solicita una verificación de antecedentes al departamento de Recursos Humanos.
- Cuando los antecedentes han sido aprobados, se le hace una oferta al candidato, le proporciona una copia de la descripción del puesto y se le pregunta si necesita alguna atención especial.

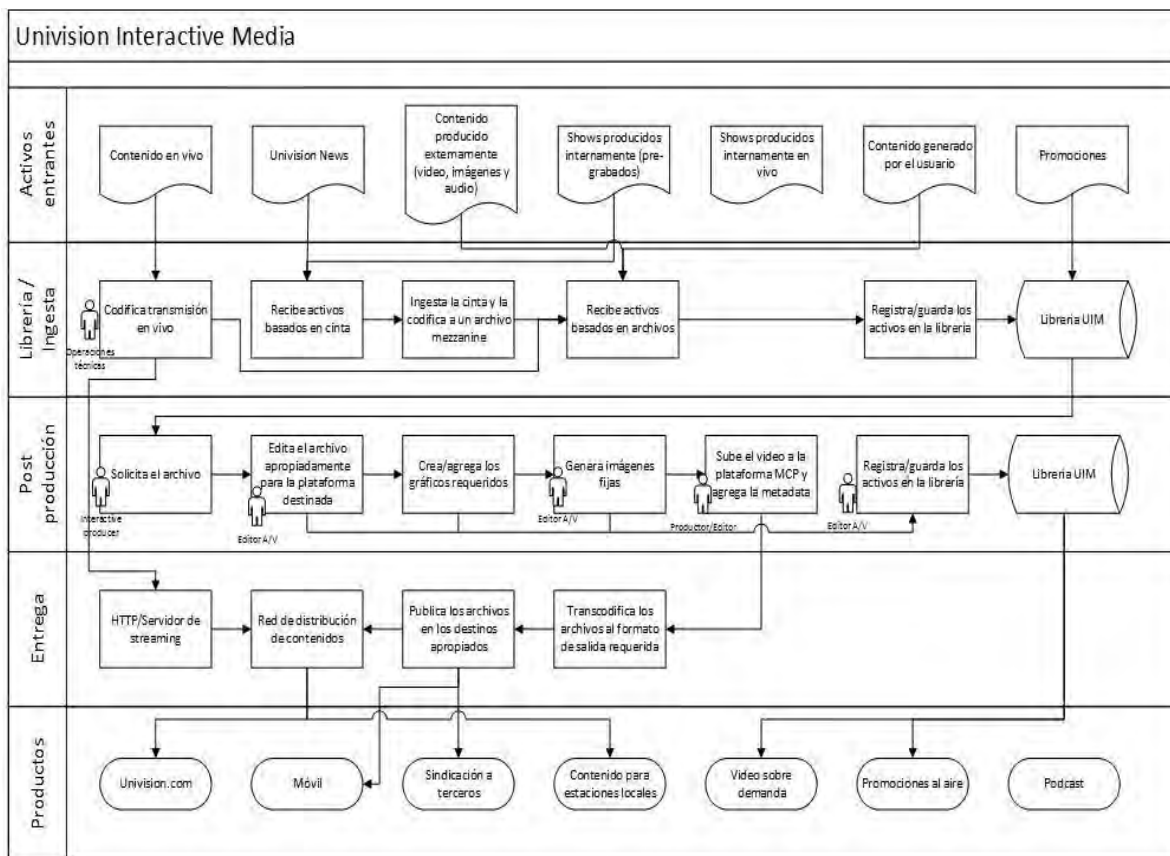
Sin embargo, se observa un proceso funcional de reclutamiento en el que los superiores consultan con los miembros de los equipos para reclutar a otros profesionales conocidos por los empleados que cumplan con el perfil solicitado, ya que son estos quienes conocen los procesos de trabajo y las necesidades de los puestos.

### 2.1.4.4 Proceso formal de trabajo en Univision.com.

La formalización de una empresa está dada por la manera en la que una organización se apoya en normas y reglas de procedimiento para dirigir a sus miembros. Olabuenaga (1995) distingue un criterio de formalización ligado al flujo de trabajo, en donde se describe al trabajo mismo, y hace referencia a un mecanismo de estandarización de los procedimientos.

Para identificar la trayectoria de este flujo de trabajo, es útil apoyarse en un diagrama de flujo, en donde se muestran todos los pasos de un proceso (Martínez), que es lo que se muestra a continuación en el flujograma formal de Univision.com.

Figura 3. Flujograma formal de Univision Interactive Media.



Se observan en el flujograma distintas fases del proceso y los diferentes pasos a seguir.

#### **2.1.4.5 Inventario de recursos tecnológicos.**

Dentro de la estructura organizacional se puede observar la integración de elementos de varios orígenes, dentro de los que se encuentran los relacionados a los factores organizacionales como los estatutos, la tecnología y las tareas básicas en el sistema (Etkin y Schvarstein, 1990). El primer y tercer elemento han sido descritos en los apartados anteriores, por lo que queda mostrar el inventario de recursos tecnológicos con los que cuenta el área de Entretenimiento Digital para llevar a cabo el trabajo.

El área cuenta con 27 laptops con sistema operativo Windows Vista, paquetería Office y Photoshop, cuatro computadoras tipo PC con sistema operativo Windows Vista, paquetería Office y Photoshop, dos computadoras tipo Mac con paquetería Office, Photoshop y Final Cut, 21 teléfonos celulares Blackberry con aplicación de correo instalada, una tableta iPad, dos cámaras fotográficas semiprofesionales, dos cámaras de video Full HD, un disco duro externo, cinco memorias de datos SD y tres adaptadores de memorias.

Este material permite que los empleados puedan cumplir con sus tareas dentro y fuera de los lugares de trabajo establecidos en México y Estados Unidos. De igual forma, se observa que la entrega de teléfonos celulares a los empleados ha permitido ejercer el control de la información, ya que el propósito de estos aparatos es que los miembros puedan recibir el correo de la empresa en cualquier lugar en el que se encuentren, a cualquier hora.

Hasta ahora se ha visto la forma en la que la organización dice realizar sus funciones, lo que se encuentra documentado. Sin embargo, se ve más adelante cómo en que en realidad opera el área de Entretenimiento Digital.

#### **2.2. La forma real en la que trabaja el área de Entretenimiento Digital**

A través de la descripción de la estructura formal que presenta Univision, se puede decir que adquiere rasgos burocráticos, pero de acuerdo a autores como Ávila

(2004), el modelo de burocracia que presentó Weber es un ideal que en el proceder de la organización tiene desperfectos. Como lo señala el autor, estas disfunciones, que constan de elementos como impersonalidad, centralización, aumento de las reglas y resistencia de los grupos, se transforman en adaptación creativa y racional del sistema.

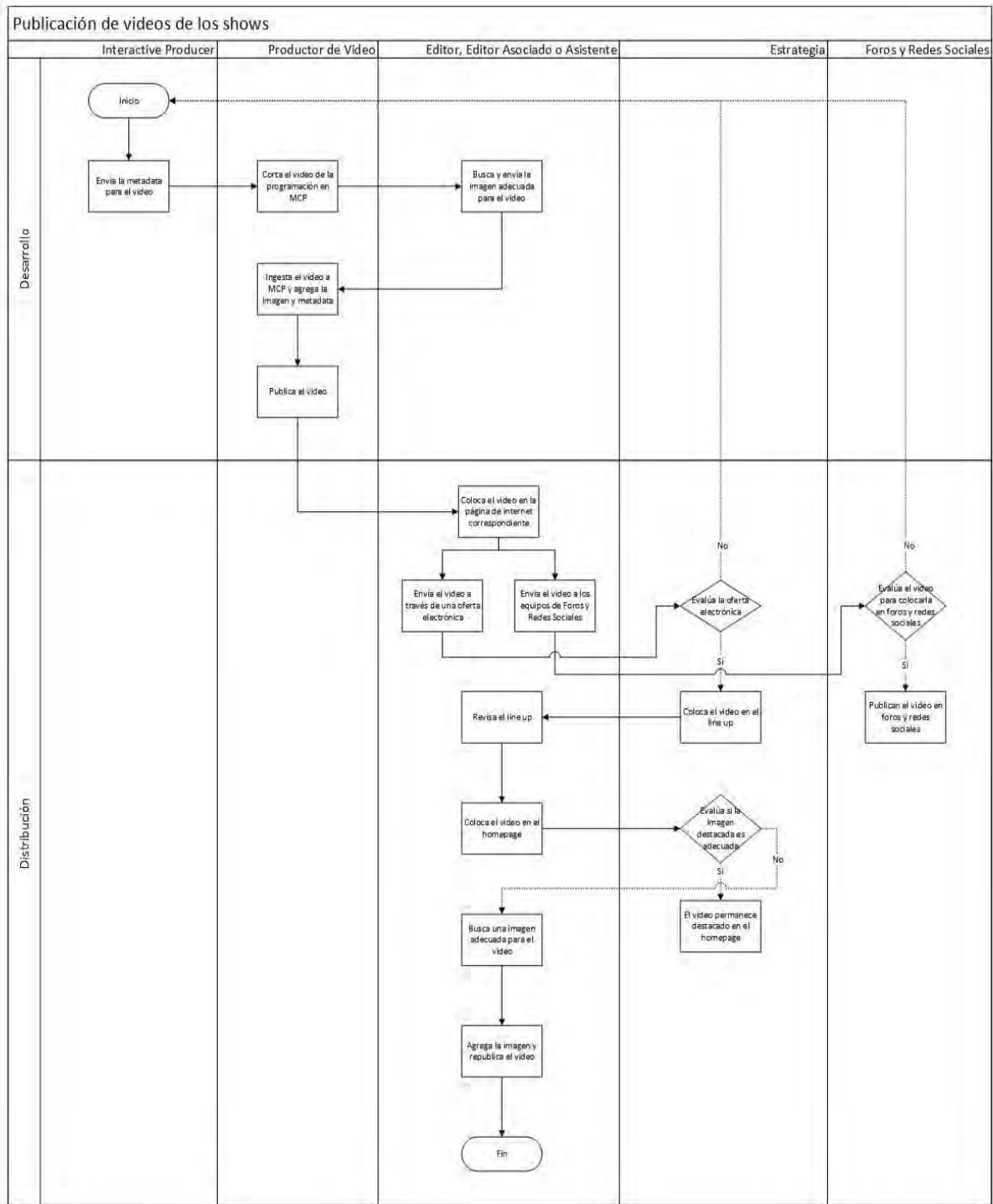
### ***2.2.1 Proceso de trabajo funcional.***

Mientras el proceso de trabajo formal es aquel que se ha establecido para coordinar las labores de los miembros, los procesos de división de trabajo, las rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas (Marín, 2012), el proceso funcional es aquel que prevalece, respetando o no, el proceso formal.

Al identificar ambos procesos y compararlos, se pueden encontrar problemas operativos, cuellos de botella y costos o beneficios de los procesos.

A continuación se presenta el flujograma real de la publicación de videos de los shows de televisión. Se seleccionó este proceso, pues es el que se repite un mayor número de veces al día, con un promedio de 39 videos publicados al día los siete días de la semana.

Figura 4. Flujograma funcional de publicación de videos de los shows.



Se observan en el flujograma distintas fases del proceso y los diferentes pasos a seguir.



### **2.2.2 Proceso de trabajo formal VS. funcional: problemas en la operación.**

Como el proceso de trabajo funcional guarda muy pocas similitudes con el proceso formal, se puede detectar que hubo un cambio significativo en la forma de publicar los videos de los diferentes shows de Univision en las diferentes páginas de internet.

En primer lugar, el proceso formal no contempla la participación de los Editores, quienes juegan un papel importante en la publicación y distribución de los contenidos. También se describe formalmente el proceso desde la transmisión de los programas al aire, mientras que para el área estudiada el trabajo comienza obviando esta transmisión y se enfoca en la forma en que titulará, cortará y distribuirá los videos. El proceso de trabajo formal termina una vez que el video ha sido publicado, pero no contempla la distribución en el homepage de Univision ni las redes sociales. En ninguno de los flujogramas se observa un paso orientado al control de calidad de los materiales escritos (metadata de los videos).

Estas diferencias permiten detectar problemas operativos en el área, específicamente en el equipo de Shows, quienes se encargan de la publicación de los videos obtenidos de los programas de televisión. Los problemas puntuales que surgieron en la revisión de los flujogramas y la experiencia en el área de trabajo fueron: los errores ortográficos en la metadata y el rechazo por parte del equipo de Estrategia a la oferta realizada en video para su distribución en el homepage de Univision, que se evaluaron a través de una hoja de inspección, diagramas de Pareto y diagramas de causa-efecto.

#### **2.2.2.1 La hoja de inspección.**

Para esta investigación, se realizaron dos hojas de inspección, una para cada problema detectado, en un periodo de tiempo de 10 días laborales, ya que por la cantidad de videos publicados al día se consideró que era el tiempo suficiente para tomar una muestra significativa de la incidencia de los problemas. La herramienta tomó en cuenta los seis principales shows de los que se cortan videos para las

diferentes páginas de internet. A continuación los ejemplos de las dos hojas de inspección que se utilizaron en la investigación.

Hoja de inspección para contabilizar el problema de errores ortográficos en la metadata de los videos publicados.

	Día 1		Día 2		Día 3		Día 4		Día 5		
Errores ortográficos en la metadata	Errores	Videos publicados	Errores	Videos publicados	Errores	Videos publicados	Errores	Videos publicados	Errores	Videos publicados	Total
Despierta América											
HOY											
El Gordo y la Flaca											
Sábado Gigante											
Nuestra Belleza Latina											
Sal y Pimienta											

Hoja de inspección para contabilizar los videos rechazados por el equipo de Estrategia para destacarlos en el homepage de Univision.

	Día 1		Día 2		Día 3		Día 4		Día 5		
Videos rechazados por el equipo de Estrategia	Videos rechazados	Videos ofertados	Videos rechazados	Videos ofertados	Videos rechazados	Videos ofertados	Videos rechazados	Videos ofertados	Videos rechazados	Videos ofertados	Total
Despierta América											
HOY											
El Gordo y la Flaca											
Sábado Gigante											
Nuestra Belleza Latina											
Sal y Pimienta											

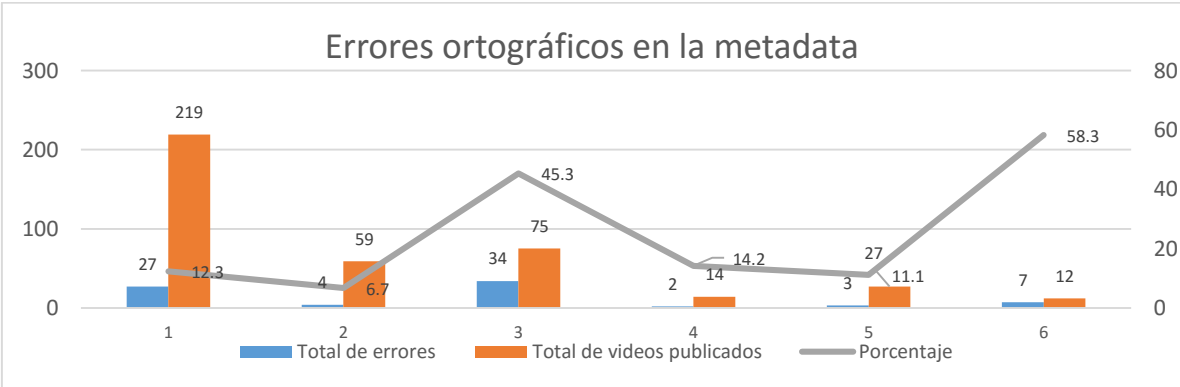
Los resultados arrojados por las hojas de inspección fueron los siguientes.

Despierta América tuvo un total de 27 errores en 219 videos publicados, lo que representa un 12.3 por ciento. El programa HOY tuvo 4 errores en 59 videos, un porcentaje de 6.7. El Gordo y la Flaca reportó 34 errores en 75 videos, que es 45.3 por ciento. El programa sabatino Sábado Gigante tuvo 2 errores en 14 videos publicados, que representan un 14.2 por ciento, y los programas dominicales Nuestra Belleza Latina y Sal y Pimienta tuvieron 3 errores de 27 videos y 7 errores de 12, que dan un total de 11.1 y 58.3 por ciento respectivamente.

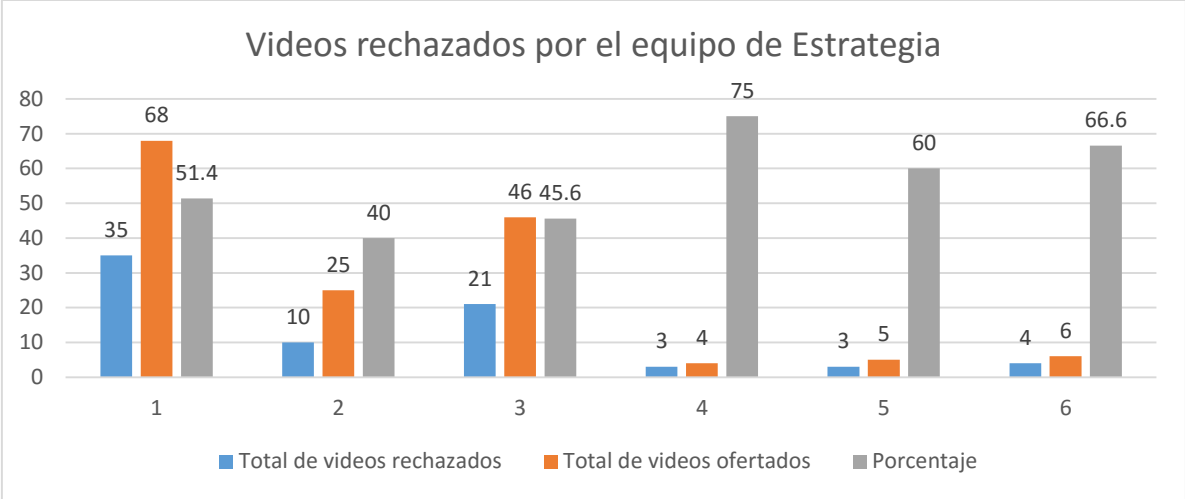
Para el problema de videos rechazados, Despierta América registró 35 de 68 videos publicados, lo que representa el 51.4 por ciento. Hoy tuvo 10 videos rechazados de 25, dando un total de 40 por ciento. El Gordo y la Flaca contó con 21 de 46 videos publicados, que es 45.6 por ciento. Sábado Gigante tuvo 3 de 4 videos, representando un 75 por ciento de videos rechazados. Nuestra Belleza Latina registró 3 de 5, que es un 60 por ciento y Sal y Pimienta tuvo 4 de 6, dando 66.6 por ciento de videos rechazados.

**2.2.2.2 Diagramas de Pareto.**

Esta técnica se utiliza para mostrar la importancia que tiene un problema, con el fin de seleccionar el punto de inicio para la solución (Martínez). Con los datos obtenidos en las hojas de inspección, se desarrollaron los siguientes diagramas, en donde 1 representa al programa Despierta América, 2 a HOY, 3 a El Gordo y la Flaca, 4 a Sábado Gigante, 5 a Nuestra Belleza Latina y 6 a Sal y Pimienta.



Se observa que los programas con mayor número de errores, de acuerdo con la cantidad total de videos publicados son Sal y Pimienta y El Gordo y la Flaca, mientras que los videos del programa HOY son los que menos errores ortográficos tienen en la metadata.



En el caso de los videos rechazados por el equipo de Estrategia para ser distribuidos en el homepage de Univision se observa que el programa de Sábado Gigante tiene el mayor número de incidencias. Sin embargo, todos los programas presentan un índice superior al 40 por ciento en los videos que no logran colocarse en la página principal.

**2.2.2.3 Diagramas de causa-efecto.**

El diagrama de causa-efecto se utiliza cuando se requiere explorar las causas posibles del problema a analizar. En este caso, se llevó a cabo una lluvia de ideas con los miembros del equipo en México para indagar en los motivos por los que están ocurriendo los problemas de errores ortográficos en la metadata y el rechazo por parte del equipo de Estrategia en los videos ofertados.

El resultado se presenta a continuación en los diagramas para cada uno de los problemas, en donde al lado derecho se colocó el problema y cada una de las flechas de la izquierda indica una posible causa.

Diagrama de causa-efecto para el problema de errores ortográficos en la metadata.



Las posibles causas que surgieron en la lluvia de ideas que se realizó con los miembros en México del área de Entretenimiento Digital son: la formación educativa de los Productores Interactivos, quienes envían la metadata, la premura para redactar la metadata, pues se deben concluir los datos al terminar el programa de televisión, la falta de supervisión en la metadata y la falta de dominio total del idioma español.

Diagrama de causa-efecto para el problema de rechazo de los videos por parte del equipo de Estrategia.



Se detectaron como posibles causas la falta de espacios en el homepage para

destacar los videos enviados en la oferta electrónica, que los contenidos no son adecuados o relevantes, que hay contenidos repetidos entre los equipos de Entretenimiento Digital y la mala relación que podría existir con los miembros del equipo de Estrategia.

### **2.3 Diagnóstico de la estructura: lo formal y lo real**

#### ***2.3.1 Problemas en la estructura formal.***

Como se describió en este capítulo, el ideario organizacional de Univision marca pautas generales para dirigir el comportamiento y acciones de los miembros dentro de la empresa, sin embargo, la información no es del conocimiento de todos los empleados, ya sea por desconocimiento de la existencia de la misión, valores, objetivos, políticas o porque se da por hecho que el trabajo que se realiza en el área va acorde a este ideario. El área estudiada se encarga de entretener e informar a la comunidad hispana, pero no queda claro cuáles son los intereses de este grupo, como señala la misión de la empresa: informar, entretener, empoderar y velar por los intereses de la comunidad hispana en los Estados Unidos.

Se puede considerar, en el caso de Univision, que los objetivos no son claros, son superfluos y forman parte de un recurso cosmético que se incluyeron en un documento interno sobre mensajes corporativos de UCI. No existe un objetivo prioritario que ayude a cumplir la misión de la empresa, ya que uno de los objetivos es en sí la misión de la organización.

Los objetivos no se traducen en acciones, no se dice cómo la empresa va a estar dondequiera que esté la audiencia, no señala cómo se “conectará” con los hispanos ni cuáles serán los caminos que tomará para evolucionar e innovar con base en las necesidades de su público, son muy generales y parecieran ser un discurso empresarial para los clientes.

Como describe Salaman (1984): “Desde el punto de vista del análisis organizacional, el problema del enfoque de alcanzar metas para las organizaciones es que de ninguna manera quedan claras cuáles son las metas de la organización”.

Los miembros que pertenecen a la organización han podido familiarizarse con el proceso funcional de trabajo durante el tiempo que han sido parte de la empresa, no así con el proceso formal, ya que es un documento que no es público y para acceder a él hay que examinar una gran cantidad de documentos de Univision en la intranet.

### ***2.3.2 Problemas en los procesos de trabajo.***

Los problemas operativos que se encontraron en esta investigación fueron dos: los errores ortográficos en la metadata de los videos publicados de los shows y el rechazo por parte del equipo de Estrategia a la oferta realizada en video para su distribución en el homepage de Univision.

Los programas de televisión más afectados por estos problemas son El Gordo y la Flaca, Sal y Pimienta y Sábado Gigante, lo que podría indicar que las funciones tal vez no se están llevando a cabo de forma adecuada por los miembros de estos equipos. En el caso de los errores ortográficos, el problema tiene un costo económico, pues al momento de corregir los errores, el sistema MCP tarda el mismo tiempo que tomó para publicar el video, que en promedio es de 12 minutos, tres veces la duración del video en cuestión. Esto se traduce, para Sal y Pimienta por ejemplo, en un total de 84 minutos durante los 10 días observados, que basado en una hora pagada de trabajo en 75 pesos, representa una pérdida de 105 pesos en un programa que sólo se transmite los domingos, 420 pesos en un mes.

Sin embargo, en donde se refleja una mayor pérdida económica es en la relación con el equipo de Estrategia, pues al rechazar más del 40 por ciento de los videos para su distribución en el homepage de Univision, se está desaprovechando el trabajo de toda el área de Entretenimiento Digital. Tomando como ejemplo

Despierta América, que es el programa que cuenta con la mayor oferta, fueron 25 los videos rechazados. Esto se traduce a un total de 300 minutos de trabajo, que equivalen a 375 pesos durante los 10 días observados, dando un total de 1500 pesos al mes.

En el siguiente capítulo, además de los costos económicos, se observan los costos temporales y psicológicos, así como un análisis de los individuos y los grupos pertenecientes a la organización, sus redes de comunicación, estructuras de grupo y diagnóstico de clima comunicativo.



### **3. Funcionamiento, grupos y actores**

#### **3.1 Teoría de los Actos y costo de la acción.**

El hombre es la suma de todos sus actos, como lo menciona Moles (1983), retomando a Sartre. Estos actos son definidos por el autor como el desplazamiento visible del ser en el espacio, lo que representa una modificación en el medio ambiente del individuo. La Teoría de los Actos hace una distinción de las acciones en dos grupos: aquellas de gran energía y las de poca energía, denominadas órdenes o decisiones, que desencadenan acciones de gran energía (Moles, 1983).

Las acciones no sólo requieren de energía para llevarse a cabo. La Teoría de los Actos muestra una necesidad de cuantificar los sacrificios que hace el individuo que lleva a cabo la acción desde el ámbito económico y psicológico. Se reconocen tres tipos de costos para las acciones: el costo temporal, energético y psicológico (Moles, 1983).

El costo temporal hace referencia al uso del tiempo empleado en las acciones. Todas las ocupaciones humanas requieren de un paso en el tiempo, y las organizaciones marcan un tiempo determinado para que los individuos realicen sus tareas, pero así todas las actividades de las personas requieren de tiempo.

El costo energético emplea el concepto de energía de la fisicoquímica, en donde los actos son medibles en unidades como las calorías, los kilográmetros o los kilovatios/hora, es decir la energía física utilizada en los actos, por ejemplo caminar, subir escaleras, transportar mercancía, etc.

El último costo es el psicológico, en el que se da una movilización mental del ser para convertirse en comportamientos, para pasar de la inercia al cumplimiento de la acción. A su vez, este tipo de costo se divide en dos categorías: el cognoscitivo y el de riesgo. El primer tipo de costo se refiere a un esfuerzo intelectual, mientras que el segundo está ligado a la medida en la que una acción tiene la posibilidad de fallar tomando en cuenta el medio ambiente (Moles, 1983).

Al final de este capítulo se señalarán los costos que genera para el área de Entretenimiento Digital de Univision.com el problema de errores ortográficos en la metadata de los videos de los shows.

### **3.2 El individuo en la organización.**

Los actos y actitudes que los individuos muestran dentro de la organización conforman la definición del comportamiento organizacional. Este comportamiento dará paso a un posible aumento en la calidad y la productividad, así como la oportunidad de una mejora en las habilidades en las relaciones personales (Robbins, 1998).

El comportamiento organizacional de los individuos, de acuerdo con Robbins, está dividido en cuatro categorías:

- a) Actitudes, que muestran cómo nos sentimos respecto a algo. La satisfacción laboral está ligada a las actitudes que tengamos frente al trabajo.
- b) Personalidad, que es la combinación de atributos psicológicos con los que clasificamos a las personas.
- c) Percepción, que es el proceso en el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno.
- d) Aprendizaje, que se refiere a cualquier cambio relativamente permanente ocurrido como resultado de la experiencia.

La motivación está relacionada al comportamiento organizacional de los individuos en cuanto al esfuerzo que imprimen para alcanzar mejores resultados. Es la disposición para hacer algo (Robbins, 1998).

Las teorías presentadas en el libro *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, permiten hacer un acercamiento al tipo de motivación que tienen los miembros en el área de Entretenimiento Digital en Univision.com.

La teoría del establecimiento de metas es la que más se adapta a la forma de trabajar de la empresa. Robbins señala que las metas concretas aumentan el desempeño de los empleados, mientras que las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan lugar a un mayor rendimiento.

Cada uno de los sitios que maneja Entretenimiento Digital tiene una meta específica de pageviews, video views y visitas únicas que los miembros deben alcanzar con la creación de contenidos adecuados para los usuarios. Esta meta es analizada mes con mes y se informa a los empleados si han alcanzado los números deseados o si aún falta que se esfuercen un poco más. La motivación de los empleados está dada por estas metas establecidas, pues son el objetivo que deben alcanzar.

Otro punto importante a tomar en cuenta para la descripción del individuo dentro de las organizaciones es la toma de decisiones. De acuerdo con Robbins (1998), existe un modelo racional para tomar decisiones, que consta de seis pasos: definir el problema, identificar los criterios de decisión, balancear los criterios, generar alternativas, calificar cada alternativa con cada criterio y, finalmente, calcular la decisión óptima.

Sin embargo, en las empresas difícilmente se lleva a cabo este proceso racional para tomar decisiones. En el caso de la organización que es objeto de estudio en esta investigación, la forma en la que se toman las decisiones es con una racionalidad acotada; esto significa que los directores del área crean modelos simplificados que reúnen los rasgos principales del problema, sin abarcar toda su complejidad (Robbins, 1998).

Por último, se distinguen en el área de Entretenimiento Digital en Univision.com diferencias culturales correspondientes a las diferentes nacionalidades de los miembros. Las oficinas del área están establecidas en Miami y el Distrito Federal, pero es en Estados Unidos donde los integrantes vienen de varios países, como Venezuela, Puerto Rico y México.

Según las variaciones establecidas en el marco Kluckhohn-Strodtbeck, explicadas por Robbins, los individuos que trabajan en Estados Unidos han adoptado una dimensión cultural con una tendencia a la dominación en su relación con el entorno, una ubicación temporal en el presente, con una noción de la naturaleza de las personas intermedia, que no son ni buenas ni malas, una orientación de la actividad hacia el hacer, una asignación de responsabilidades individualista y una concepción del espacio privado.

En el caso de los trabajadores en México, la dimensión cultural estaría encaminada a una relación con el entorno subyugada, con una orientación temporal al presente, la naturaleza de las personas es vista como buena, la orientación de las actividades es hacia el ser, con una asignación de responsabilidades jerárquica y una concepción del espacio privado.

### ***3.2.1 Individuo: Test de la personalidad para trabajar en grupo.***

Ulloa (1997) menciona que las habilidades y roles en el trabajo en equipo se desarrollan a partir de que el individuo se da cuenta de cómo influye su comportamiento en los otros, de las necesidades que tienen los otros y de la capacidad de manejar la tensión que producen sus relaciones interpersonales.

Para ello, propone desarrollar un test de personalidad en el que el sujeto selecciona de 24 grupos de estilos de vida las características que definen su personalidad. Entre estas variables se encuentran aspectos relacionados a la moral, los valores, la filosofía personal, las experiencias, las expectativas sociales, el coeficiente intelectual, las expectativas personales y profesionales.

Las variables están divididas en cuatro tipos de personalidad: organizador/sensible, controlador/líder, analítico/visionario y persuasivo/clown. El mayor número de características seleccionadas define el tipo de personalidad del individuo.

El test se aplicó a cinco miembros del equipo de Shows del área de Entretenimiento Digital en Univision.com: a una Directora, a una Productora Interactiva, a dos Editores Asociados y a un Productor de Video.

Para el caso de la Directora, el resultado de su test fue que tiene una personalidad de líder/controlador, en la que se tienen altas expectativas de sí mismos y de los otros; necesitan estar al frente, suelen ser fuertes y directivos; están orientados hacia la acción, pueden mostrarse impacientes e, incluso, conflictivos con la gente que consideran renuente o inactiva. Tienen aptitudes para tomar decisiones y resolver problemas, pero no suelen involucrar ni escuchar a los otros. En contraposición con el perfil que la empresa requiere de los Directores, este tipo de personalidad es adecuada, pues se pide que la persona que ocupa el puesto tenga excelentes habilidades de liderazgo, capacidad para operar bajo presión y cumplir con los plazos, ser pensador creativo y solucionador de problemas y tener habilidades de gestión de organización y tiempo.

El tipo de personalidad que resultó para la Productora Interactiva fue clown/persuasivo, que indica que son personas que disfrutan plenamente trabajar con los otros. Prefieren desenvolverse con gente entusiasta y estar libre de control y supervisiones. Los otros suelen percibirlos como sobreactuados cuando expresan sus emociones y sentimientos con libertad. Cuando se sienten presionados tienden a ser descuidados y desorganizados. Aunque el perfil del puesto no solicita la capacidad de trabajar en equipo, sí requiere de creatividad para el desarrollo de contenidos para plataformas digitales y contenido generado por usuarios de las plataformas digitales y sociales.

Ambos Editores Asociados obtuvieron como resultado una personalidad sensible/persuasivo, que tiene como características la calidez, afectividad, entendimiento y amigabilidad. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización, se preocupan por cumplir con las metas y suelen ser buenos para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. El perfil formal del puesto requiere que los empleados sean proactivos,

que puedan manejar varios proyectos y trabajar bien bajo presión, además de ser capaces de trabajar en equipo y a plazos, por lo que la personalidad de estos miembros es adecuada para el puesto.

Por último, el Productor de Video tiene una personalidad de visionario/organizador, que significa que es capaz de encontrar y analizar la información necesaria, y de presentar su posición de una manera lógica. Para él es importante tomar las decisiones 'correctas' y tiende a mantener un alto nivel de control emocional. En contraposición con el perfil del puesto, que requiere de altas habilidades técnico-metodológicas, también se le pide mantener una interacción positiva con los profesionales creativos, técnicos y altos niveles.

Después de ver al individuo en la organización, vemos en el siguiente punto los grupos que existen en la empresa.

### **3.3 Los grupos en la organización.**

La definición del grupo que nos proporciona Olmsted (1972), retomando a Albion Small, es una designación sociológica para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido relaciones que permiten visualizarlas como un conjunto.

Se pueden distinguir dos clases de grupos dentro de una organización: los primarios y los secundarios. Los primarios son aquellos en los que los miembros están ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, mientras que las relaciones en los grupos secundarios son impersonales, racionales y formales.

El área de Entretenimiento Digital es un grupo secundario en su totalidad, pero está conformado por cinco grupos primarios, que corresponden a Música, Shows, Entretenimiento, Estilo de vida y Novelas y series.

Robbins (1998) marca una diferencia entre los grupos y los equipos de trabajo, ya que los segundos participan en labores colectivas que responden a un esfuerzo coordinado. Entre los tipos de equipos que menciona el autor, el que predomina en

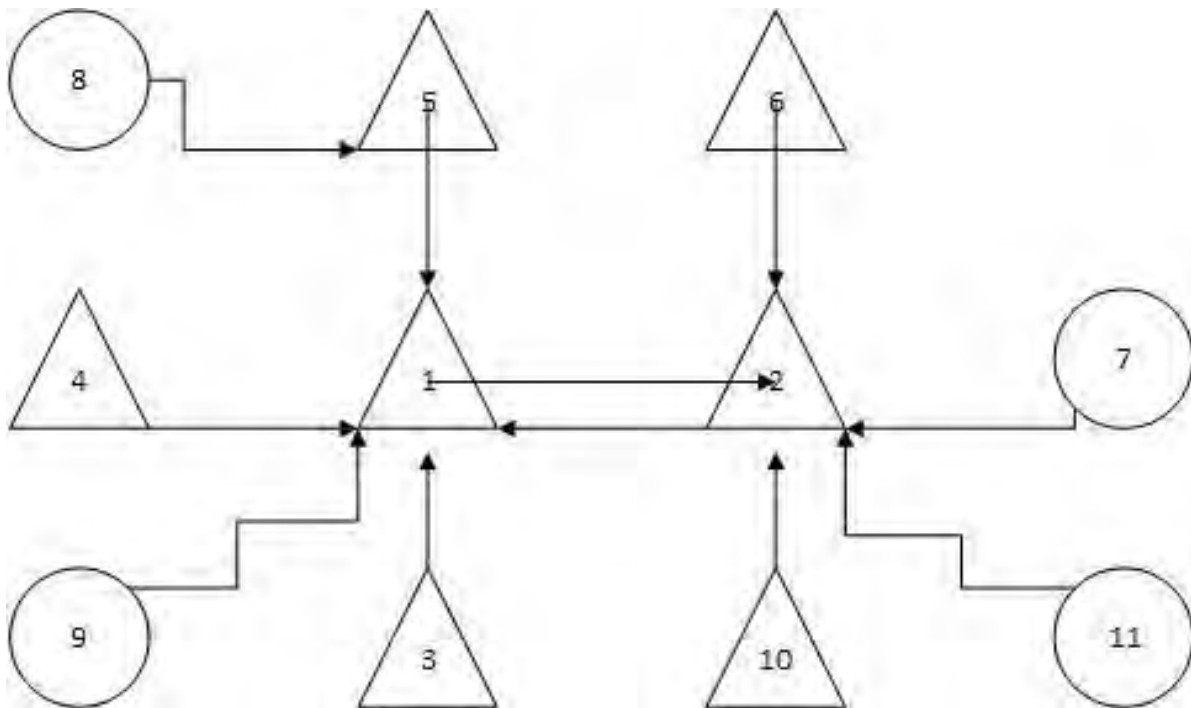
la organización es el equipo para la resolución de problemas, ya que existen reuniones semanales para analizar la forma de aumentar la calidad, la eficiencia y el entorno de trabajo.

### 3.3.1 Grupos: sociograma.

Para poder representar las relaciones sociales de los integrantes de un grupo se utiliza la técnica del sociograma, donde se pueden apreciar los vínculos de amistad o afecto que existen entre los miembros de un grupo (Lladó, 2000).

La técnica se aplicó al grupo de Shows de Entretenimiento Digital, que consta de 11 miembros y se les preguntó a cuál de sus compañeros elegirían como líder del grupo. A continuación, el diagrama que resultó del ejercicio, donde los triángulos representan a las mujeres y los círculos a los hombres del grupo. La flecha indica a la persona que se eligió como respuesta.

Figura 5. Sociograma del grupo de Shows en el área de Entretenimiento Digital en Univision.com.



En el sociograma se puede identificar que hay dos líderes del grupo, el 1 y el 2, ya que tienen el mismo número de seguidores. Sin embargo, el líder formal del grupo es el número 1, cuyo puesto es directivo, siendo el número 2 el que los demás miembros perciben como líder carismático.

Esto podría significar que en ausencia del líder 1, podría tomar su lugar el número 2 (la Productora Interactiva) y los miembros del grupo estarían satisfechos. Se observa que hay un elemento aislado, el número 5, que es con quien el grupo podría trabajar más en conjunto.

### ***3.3.2 Grupos y comunicación.***

En todos los grupos existentes no podemos dejar de fuera la existencia de comunicaciones, entendidas como el intercambio de significación, según Flament (1977). Y todos los procesos que realiza un grupo pueden ser estudiados a partir de la comunicación que se intercambia dentro del grupo.

En el ámbito comunicativo, se pueden distinguir el canal de comunicación, la red de comunicación y la estructura de comunicación.

El canal es el conjunto de condiciones materiales que permiten a un miembro establecer comunicación con otro miembro. La red de comunicación es el conjunto de canales existentes en un grupo, el conjunto de posibilidades materiales de comunicación (Flament, 1977).

En el caso del área de Entretenimiento Digital, la red de comunicación está marcada por el uso del teléfono, el mensajero instantáneo, el correo electrónico y la comunicación presencial.

La estructura de comunicación es el conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas en un grupo y se distingue de la red puesto que ésta última se refiere al conjunto material que podría permitir la comunicación, mientras que la estructura es el conjunto de comunicaciones realmente efectuadas (Flament, 1977).



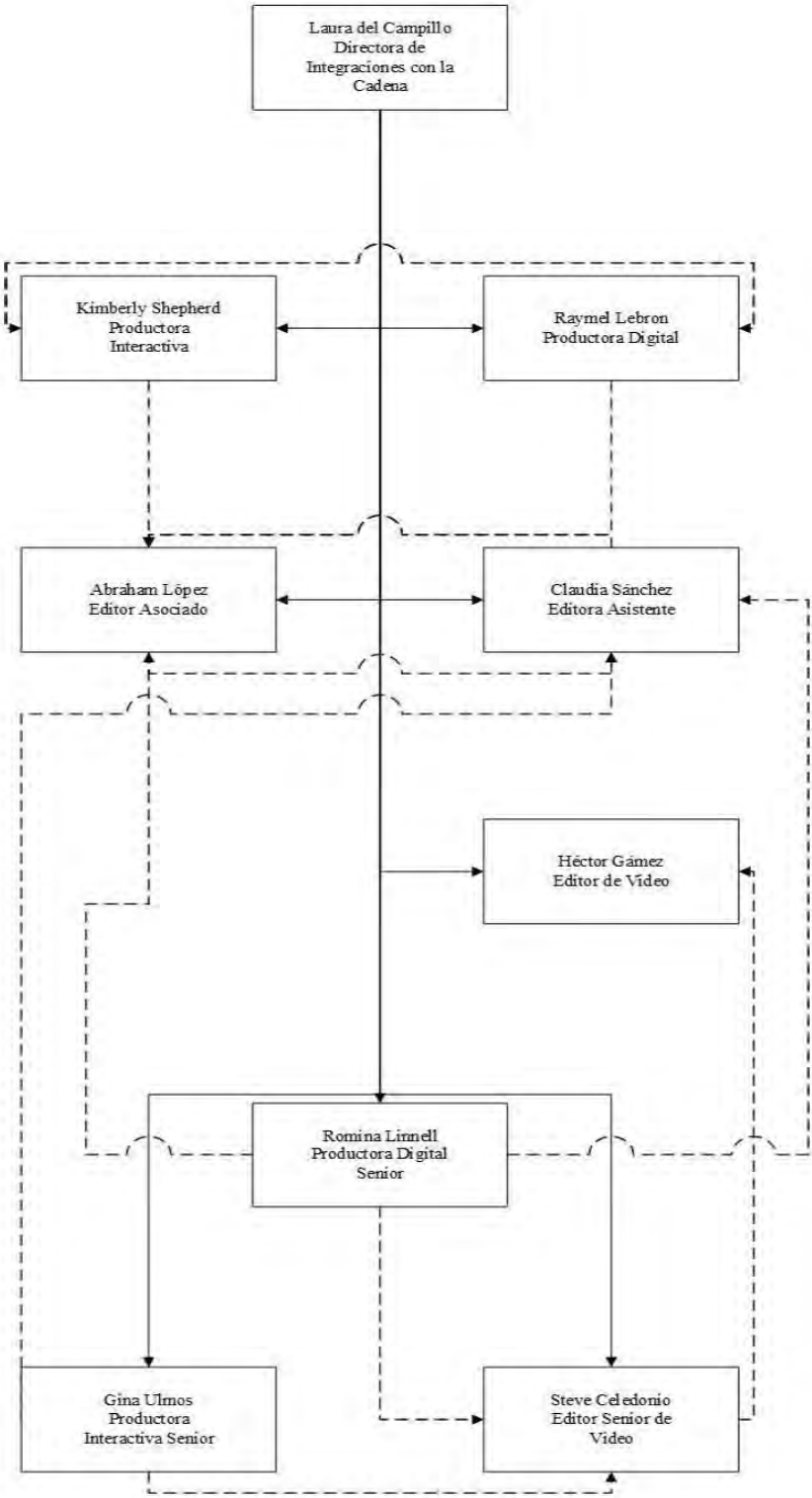
### **3.3.2.1 Grupos y comunicación: redes de comunicación y estructuras de grupo.**

Las redes de comunicación se pudieron diagramar y contraponer con el organigrama establecido por la empresa, para determinar si la estructura de comunicación se estaba llevando a cabo de manera correcta.

Las líneas punteadas representan las redes de comunicación, mientras que las líneas sólidas son la representación de la relación formal que existe en el grupo de Shows de Entretenimiento Digital.

Existe hasta cierto punto un grado de coherencia, pero se puede observar que existen muchas relaciones que no están formalmente establecidas, esto para llevar a cabo los objetivos que se han puesto.

Figura 6. Redes de comunicación y estructuras de grupo contra el organigrama de Shows en Entretenimiento Digital.



### **3.3.2.2 Grupos y comunicación: diagnóstico del clima comunicativo.**

Dentro del análisis de la comunicación en los grupos, en esta investigación se llevó a cabo un diagnóstico de clima comunicativo, en donde se midió la discrepancia entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que el receptor percibe. A este acercamiento del análisis del clima comunicativo se le conoce como percepción o aceptación de la comunicación (Timm, 1986).

Para ello se realizó un cuestionario de 40 reactivos a nueve miembros del grupo de Shows en Entretenimiento Digital en Univision.com, con la escala *Likert-tape*, en donde cada enunciado iba seguido de una escala de 7 puntos para ver el nivel de acuerdo o desacuerdo de los empleados.

El cuestionario fue respondido por dos supervisores y siete empleados, a los supervisores se les pidió que contestaran lo que ellos creían que responderían los empleados, no su opinión personal, mientras que a los empleados se les pidió que contestaran honestamente su sentir respecto a cada afirmación.

El resultado de la discrepancia entre las respuestas marca un grave error comunicativo en los siguientes aspectos:

El nivel de error más alto del supervisor, con una unidad de 5, se dio en la afirmación “Los jefes deberían comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo”.

Con un promedio de error del supervisor de 3, las oraciones siguientes representan un alto peligro de malentendido: “Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo”, “La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado”, “El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de Recursos Humanos”, “Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa”, “Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto

problemático que afecta sus relaciones laborales”, “La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados”, “ La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa”, “Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado”.

Se puede observar que las afirmaciones corresponden a dos tipos de problema: la información que deben tener los empleados para realizar su trabajo y las relaciones de los empleados con sus superiores. Por una parte, parece ser que los superiores no creen que sea necesario que el empleado tenga información de la empresa para realizar sus actividades, ni información sobre los problemas que puedan estar ocurriendo, y por otro lado, se podría pensar que los superiores creen que el empleado no necesita participar ni ser motivado en el ejercicio de las tareas.

También se realizó una técnica para medir la habilidad en la redacción y lectura de mensajes por parte de los superiores, en específico de la Directora del grupo. Para ello, se seleccionó una muestra con 102 palabras. El promedio de palabras por oración fue de 12.75. En el texto se encontraron sólo dos palabras difíciles, por lo que el índice de aceleración nebulosa es de 5.9.

Esto significa que la redacción de mensajes puede ser legible para alguien que se ha preparado casi hasta el sexto grado. Sin embargo, todos los miembros del grupo cuentan con estudios de educación superior, por lo que los mensajes podrían resultar muy simples y podría ocasionar malentendidos.

### **3.4 La organización.**

La organización, siguiendo la definición de Talcott Parsons, citada por Etzioni (1986), es una agrupación deliberadamente construida para alcanzar fines específicos. Fernández (2003) menciona las teorías que han estudiado a la organización y las características que cada una presenta para definirla.

El área de Entretenimiento Digital en Univision.com se puede colocar en la Teoría Clásica que propone Henry Fayol, en donde la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente (Fernández, 2003).

Las características que menciona para las organizaciones es que debe haber una división del trabajo, debe estar presente la autoridad y las responsabilidades, también deben manejarse con disciplina y existe una unidad de mando, así como una planeación. Debe haber remuneración del personal, una jerarquía, estabilidad en el personal, iniciativa y compañerismo.

#### ***3.4.1 Organización: Metáforas de la organización, índice del carácter organizacional y patologías organizacionales.***

Para poder ver mejor a la organización, Gareth Morgan (1998) diseñó ocho metáforas que reúnen las características de las organizaciones y las compara con máquinas, organismos, cerebros, culturas, con la política, con una prisión psíquica, como un flujo de transformación y cambio, y finalmente con un instrumento de dominación.

La organización vista como máquina se refiere a una forma de trabajar burocrática, en donde cada elemento debe tener claramente definido su rol dentro de la función de todo el conjunto y debe trabajar con precisión. Cuando se habla de la organización como organismos, se debe tomar en cuenta las necesidades de la organización con base en el entorno.

La metáfora del cerebro dirige su atención a la importancia del proceso de la información, el aprendizaje y la inteligencia, mientras que cuando se ve como cultura se debe tomar en cuenta la residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias.

En el caso de la metáfora política, se trata de ver a la organización como un sistema de gobierno con principios para legitimar diferentes tipos de reglamentaciones. La prisión psíquica se refiere a aquellas organizaciones donde las personas están

atrapadas por sus propios pensamientos, ideas, creencias o preocupaciones originadas por el inconsciente de la mente.

La organización vista como flujo de cambio y transformación hace referencia a la auto-producción de las empresas según su propia imagen, a los flujos de retroalimentación positivos y negativos, así como aquellas en donde cada fenómeno tiende a generar su opuesto. Por último, la metáfora de instrumento de dominación pone énfasis en los potenciales aspectos de explotación de las organizaciones.

El área de Entretenimiento Digital de Univision.com puede verse desde distintas metáforas, de acuerdo con Morgan (1998). Por una parte, puede aplicar la metáfora del cerebro: existe un principio holográfico en el que a falta de algún miembro, los demás pueden asumir sus responsabilidades. El equipo procesa la información, aprende y se desarrolla con lo aprendido. Sin embargo, también existe una postura de máquina, en donde las funciones están dadas entre otras áreas y departamentos, cada una realiza las tareas asignadas, incluso en la propia área de Entretenimiento Digital hay burocratización para ciertos procesos.

Al igual que en la metáfora de los organismos, el área toma en cuenta al entorno, al tratarse de un área que labora en internet, por lo que las nuevas tecnologías pueden permear la forma de trabajar y es importante saber lo que ocurre en el entorno y adaptarse.

La organización no sólo puede caracterizarse con las metáforas, sino que también existen diferentes patologías que aplican a las empresas.

Fernández (2008) enlista una serie de enfermedades que, aplicadas a las organizaciones, dan cuenta de varios problemas, pero también se proponen las soluciones para estas patologías.

De acuerdo con los diagnósticos presentados por Fernández, el área de Entretenimiento Digital padece de miopía, anorexia, estrés, gripe y hemiplejía.

La miopía en las organizaciones es la falta de capacidad para reconocer los cambios en el mercado con la anticipación suficiente, que ha provocado fuga de empleados, productos obsoletos y pérdida de clientes. El tratamiento para corregir este problema consiste en la incorporación de gente multidisciplinar, promoción de la diversidad, establecimiento y seguimiento de evaluaciones corporativas, investigación de mercado, entre otras.

La anorexia se refiere a organizaciones que llevan a cabo racionalización de los costos que afecta sus posibilidades de desarrollo y crecimiento, provocando también la insatisfacción de su talento. El tratamiento consiste en un aumento de ingresos en lugar de reducción de costos, búsqueda de nuevos mercados, desarrollo de motivaciones y el cuidado de las personas que trabajan para la empresa.

El estrés es provocado por metas fuera de las propias posibilidades, escasez de personal para desempeñar el trabajo, falta de planificación, toma de decisiones de último momento, pérdida de tiempo y falta de información a los empleados. La forma de solucionar este problema es con un curso sobre manejo de la ansiedad y el estrés, cursos de manejo del tiempo, desarrollo de políticas de conciliación y objetivos concretos y realistas.

La gripe son pequeños males que aquejan a la organización causados por el éxito o el fracaso de un proyecto, indecisiones, cierta burocracia, falta de recursos financieros y dudas sobre el futuro. El tratamiento recomendado es mejorar la formación en habilidades directivas, la formación en aspectos técnicos y la mejora de los canales de comunicación.

Por último, la hemiplejía que aqueja al área de Entretenimiento Digital se refiere a la resistencia y miedo al cambio en un departamento o función de la empresa. El tratamiento adecuado es el desarrollo de canales de comunicación que faciliten la interacción y la relación, la incorporación de personas con un perfil de riesgo mayor que asuman decisiones y fomentar la confianza.

Para conocer la personalidad de la organización se llevó a cabo la técnica del Índice de Carácter Organizacional, en donde se respondieron 36 reactivos para determinar el ICO del área de Entretenimiento Digital en Univision.com.

El código resultante fue el de una organización INFJ: introvertida, intuitiva, sensible y juzgadora. Este tipo de organización, según lo define Bridges (2003), tiene un fuerte compromiso con sus metas y valores, si éstas se comprometen, la organización podría encontrarse en problemas.

Las personas son importantes para este tipo de organizaciones, aunque no siempre es fácil de ver esta importancia desde el principio. Es común que se subestime el poder, imaginación y pasión de la organización por la imagen de responsabilidad que tiene. Es una empresa creativa, aunque no siempre lo aprovecha. Sus procesos parecen misteriosos y a las personas ajenas se les dificulta saber qué está sucediendo en su interior.

Los conflictos tienden a evitarse y se aplica mucho tiempo y energía para eliminar las tensiones internas, se busca y se espera armonía de todo el personal. También manejan bien los cambios, pero las crisis y fracasos de expectativas les resultan difíciles.

### **3.5 Balance: costos, diagnóstico y prescripción.**

Como se había estimado en el capítulo 2, el problema de los errores ortográficos en la metadata de los videos de los shows de Univision genera un costo económico de 1530 pesos al mes para El Gordo y la Flaca, 1215 para Despierta América, 420 pesos para Sal y Pimienta, 180 pesos para HOY, 180 para Nuestra Belleza Latina y 120 para Sábado Gigante, un total de 3645 pesos al mes, tomando en cuenta que el sistema MCP tarda el mismo tiempo que tomó para publicar el video, que en promedio es de 12 minutos, tres veces la duración del video en cuestión y basado en una hora pagada de trabajo en 75 pesos.



El costo temporal, basado en que cada problema tardaría en corregirse un promedio de 12 minutos es de 48 horas con 36 minutos mensual por todos los shows de televisión, que es igual a un poco más de 6 días de trabajo de un solo empleado.

El costo psicológico es cognoscitivo y de riesgo, según Moles (1983). Primero, el Editor Asociado debe emplear sus conocimientos ortográficos para sustituir los errores por la palabra correcta o corregir la redacción y sintaxis para que el video tenga la metadata más óptima. Por otro lado, el Editor Asociado está a la expectativa de que ocurran errores ortográficos por parte de los Productores Interactivos, pero no puede revisar todos los videos publicados, por lo que existe un desgaste al no saber cuáles videos están bien y cuáles no.

Aunque la metáfora de la máquina podría exigir que cada uno de los miembros realice su trabajo sin errores, estos ocurren y los tiene que solucionar un elemento del equipo que no fue el que cometió el error, además de que podría parecer una tarea mecánica, pero cada video es único y diferente, y requiere de creatividad para poder titularlo de forma correcta. La metáfora del organismo permite poner especial atención en las relaciones dentro y fuera de la organización, que ayudaría a que los miembros del área pudieran tomar en cuenta a los otros para poder encontrar una solución a estos errores, además de tomar en consideración el entorno, en cuanto a cómo se están manejando las misma temáticas en la competencia.

Si se ve al área de Entretenimiento Digital como un cerebro, encontramos que la organización ha encontrado la forma de solucionar estos errores y, de alguna forma, aprender de ellos para autoorganizarse, en el sentido de que no importa quién cometa los errores, la organización los solucionará. Esto, como ya se mencionó, genera costos para la empresa.

El problema detectado forma parte de las causas de las diferentes patologías que se encontraron en la empresa. Mientras la organización no puede ver los cambios en el mercado con anticipación, no puede darse cuenta de cómo está trabajando la competencia y si los errores ortográficos cometidos están provocando que los

usuarios prefieran otras alternativas. Además, el costo psicológico de estos errores ha provocado fuga de empleados.

A pesar de los costos económicos detectados, el área está tratando de ahorrar la mayor cantidad de dinero posible. Recientemente, en un comunicado interno, se reiteró la decisión de la empresa de limitar los gastos para viajes, proyectos y aumentos de salarios

La limitación económica, la falta de empleados, la toma de decisión de último momentos y los aspectos detectados en la personalidad de los miembros de la organización, en cuanto mantienen algunas diferencias con el perfil solicitado por la empresa, ha provocado estrés.

Además, al tratarse de un área que se desenvuelve a la par del surgimiento de nuevas tecnologías, varios miembros se muestran renuentes a los cambios, ya sea adaptarse a un nuevo sistema de publicación o de nuevas formas de trabajar, sin darse cuenta que el entorno juega un papel importante para este tipo de organizaciones.

La personalidad de la organización también guarda relación con estas patologías y la personalidad de los miembros, pues aunque para ella las personas son importantes, los directivos demostraron no dar tanta importancia a las relaciones con sus subordinados, así como tampoco creen necesario que ellos sepan información de la empresa para el desarrollo de sus labores, sí existe una miopía organizacional.

Aunque estas actitudes son coherentes con la personalidad de la organización de tener procesos misteriosos y difíciles de saber para las personas ajenas a ella. También se observa que aunque es una empresa creativa, no siempre saca provecho de ello.

El resultado del test de personalidad aplicado a los individuos de la organización también es congruente con la personalidad de la empresa, al ser un área que evita

los conflictos y trata de eliminar tensiones internas, pues los miembros tienen disposición para trabajar en equipo y consideran importantes las relaciones personales.

¿Cómo podría hacer el área de Entretenimiento Digital en Univision.com para solucionar los errores ortográficos en la metadata de los videos, tomando en cuenta la personalidad de los miembros, las relaciones de los grupos y la propia personalidad de la organización?

La organización debería lograr que la parte humana de su 'máquina' se comporte como le ha sido asignado, que adopten las responsabilidades de sus tareas y lo que implica realizar bien su trabajo. Deben existir motivaciones para lograr este objetivo, además de una adecuada capacitación.

Fernández (2008) dice que es conveniente la incorporación de gente multidisciplinar, como es el caso de los Editores Asociados, la promoción de la diversidad, el establecimiento y seguimiento de evaluaciones y la investigación de mercado (consideración del entorno).

También habla de una formación en habilidades directivas, la formación en aspectos técnicos y la mejora de los canales de comunicación, como una forma de establecer mejores relaciones humanas, pero al mismo tiempo de capacitación de los miembros.

#### **4. La comunicación en las organizaciones**

Para poder entender el desarrollo de la comunicación organizacional en México, es pertinente mencionar el impacto que han tenido las organizaciones gigantescas a partir de finales de la década de los sesenta. León (2006) habla del “gigantismo” organizacional desde dos perspectivas que han tenido consecuencias en la actualidad: la llegada de organizaciones multinacionales y la adaptación de modelos de operación de otras partes del mundo.

Esto ha traído una influencia en la actividad política, económica y social de las comunidades y los individuos, una maximización extrema de los recursos a consecuencia de la globalización de la economía mexicana y una necesidad de hacer compatibles y menos complejos los sistemas organizacionales (León, 2006). Es ahí donde las empresas han puesto la mirada en la comunicación organizacional como una herramienta para enfrentar las problemáticas, aumentar la producción, tener una flexibilidad estructural, mejorar la calidad del clima organizacional y así alcanzar el éxito.

En México se pueden identificar la comunicación interna, la comunicación externa y la comunicación comercial como prácticas de la comunicación organizacional, que aún está altamente burocratizada y corresponde a tres departamentos diferentes dentro de las empresas, pues todavía no se percibe como una labor propia de los especialistas en comunicación organizacional.

En la primera es el personal de Recursos Humanos el que se encarga de cubrir las necesidades internas comunicativas de la organización (León, 2006). En el caso de Univision, ésta es el área que pone a disposición de los empleados las políticas y manuales necesarios, pero no suficientes (como se vio en el capítulo 2), para el ejercicio de las labores. A través del correo electrónico y la intranet, se limitan a enviar comunicados para informar a los trabajadores sobre nuevos nombramientos, logros empresariales y nuevas relaciones con otras empresas.

El segundo tipo de comunicación se refiere a la relación que se mantiene con otras organizaciones al exterior de la empresa, tales como proveedores, administraciones públicas, otras empresas del ramo, etcétera. En el capítulo 1 se vieron aquellas organizaciones e instituciones con las que el área de Entretenimiento Digital mantienen una constante comunicación, principalmente con Televisa.

Finalmente, el tercer tipo de comunicación, que es la comercial, se refiere a la que está orientada a la mercadotecnia. En Univision, esta tarea recae en el área de Ventas y Mercadotecnia, que se encarga de ofrecer los distintos servicios de Univision a los anunciantes para obtener recursos que puedan hacer que la organización siga operando.

Esta investigación tiene situado su objeto de estudio en el primer tipo de comunicación organizacional, es decir, la comunicación que se lleva a cabo dentro de la empresa.

#### **4.1 Comunicación interna y su papel en Entretenimiento Digital.**

Uno de los objetivos de la comunicación interna es proporcionar a los empleados la información sobre el funcionamiento de la empresa para que ellos puedan cumplir con su rol y poder ofrecer así un producto que satisfaga las necesidades y expectativas de los consumidores, pero de igual forma, que esta información les permita modificar su conducta respecto al trabajo, teniendo un impacto positivo en su desempeño y productividad (Gascó y Rabassa, 1999).

En el segundo capítulo se vio aquella información que proporciona la empresa a los trabajadores respecto a las líneas generales con las que debe conducirse en su quehacer organizacional. Sin embargo, no existen manuales de procedimiento que ayuden a comprender a los empleados los pasos a seguir en sus tareas específicas. Esto ocasiona ciertos errores y malentendidos que se han descrito a lo largo del estudio.

Para el problema estudiado en esta investigación, el producto final es la publicación en internet de los clips que se realizan de cada uno de los programas que se transmiten en Estados Unidos por Univision.

La metadata de los videos de la programación de Univision publicados por el equipo de Shows se refiere al texto que es visible en la página de internet cuando se accede a los clips, es decir, el título largo, el título corto y la descripción, tanto en español como en inglés, además de los tags o etiquetas, que son palabras que funcionan para los motores de búsqueda. Es aquí donde se da el problema de errores ortográficos.

La información referente a la empresa es otorgada por el departamento de Recursos Humanos, sin embargo, toda la comunicación que se lleva a cabo para realizar el trabajo se da dentro de los equipos de forma descendente, es decir de los jefes a los empleados, siguiendo una línea jerárquica (Arribas, 1999).

El equipo de Shows es definido, de acuerdo con los conceptos de Olmsted (1972), como un grupo primario, en donde los miembros están ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, que a su vez es parte de un grupo secundario, conformado por toda el área de Entretenimiento Digital. Este equipo consta de 11 miembros.

La comunicación interna para realizar las labores se da en mayor medida por correos electrónicos, así como llamadas telefónicas y, en menor medida, la comunicación cara a cara, por la distancia geográfica que existe en el equipo. Sólo dos miembros de Shows se encuentran en la oficina de México, mientras que el resto labora en Miami.

#### **4.2 Cultura organizacional y reputación interna.**

Después de ver la comunicación interna, es necesario hacer una aproximación a la cultura imperante en Entretenimiento Digital, para poder comprender las prácticas

de sus miembros y los valores que adoptan para poder orientar sus acciones en el trabajo (Ojeda, 2009).

La perspectiva cultural en las organizaciones está marcada por las creencias sostenidas por los miembros de la organización. Es un sistema de ideas y creencias que va siendo reelaborado a partir de las experiencias colectivas e individuales (Ojeda, 2009).

Se puede observar que la cultura de resultados en el área de Entretenimiento Digital juega un papel muy importante. Las decisiones, acciones, formas de proceder y comportamientos de los miembros están dirigidas a generar resultados y cumplir con las metas de cada área. Las creencias de por qué hacen lo que hacen les permiten legitimar sus acciones. Las Productoras Interactivas crean la metadata con el fin de cumplir una meta de video views y con ello justifican las palabras y expresiones usadas, pero al no existir una cultura de revisión y supervisión, se descuida la forma en la que se presenta el trabajo.

Las creencias y propósitos de la empresa, plasmados en los valores y metas vistos en el segundo capítulo, dan paso a otro elemento importante: la reputación interna (Villafañe, 2013).

La medida en la que los empleados se sientan identificados con su empresa es la reputación que ésta tendrá. La identificación se da a partir de la adopción de la cultura organizacional y el proceder de la organización para llegar a sus metas.

¿Cuáles son los valores de Univision con los que el área de Entretenimiento Digital se siente identificada? ¿Cómo es que la reputación interna afecta directa o indirectamente el proceso de trabajo? Éstas son sólo algunas de las preguntas que se responderán más adelante.

### **4.3 Encuesta y entrevista.**

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptivo-exploratorio, es decir, con base en los elementos que rodean y forman parte del problema, es posible

describir dicha problemática, obtener datos y comparar sus diferentes características (Lemus, 2000).

Con este tipo de investigación, en la que no se presentó una hipótesis, es posible hacer una aproximación a campos de conocimiento desconocidos (Albarrán, 2002), con lo que se propone realizar la propuesta de estrategias para cambiar el proceso de trabajo y producto final del área de Entretenimiento Digital en Univision.com.

Para cumplir el objetivo de la investigación, la metodología a seguir se vale de la encuesta de opinión, la entrevista y la observación participante.

Se seleccionó la encuesta de opinión porque a través de esta herramienta es posible detectar actitudes de comunicación con respecto a la posición que los miembros de la organización tienen para con los productos de la misma. Se obtiene información de sus juicios, percepciones y evaluaciones (Lemus, 2000).

Se escogieron a 10 miembros del área, cinco del equipo de Shows y cinco de otros equipos para tener una perspectiva dentro y fuera del área donde se presenta el problema.

La entrevista permite indagar de una forma más profunda la opinión, creencias, sentimientos, puntos de vista y conductas de los miembros seleccionados, que para efectos de esta investigación fueron tres miembros de Entretenimiento Digital.

Por otra parte, la observación participante se realizó por parte del investigador, para detectar patrones de interacción comunicativa entre superiores y subordinados, así como entre compañeros (Lemus, 2000).

#### **4.4 Resultados de la encuesta de opinión.**

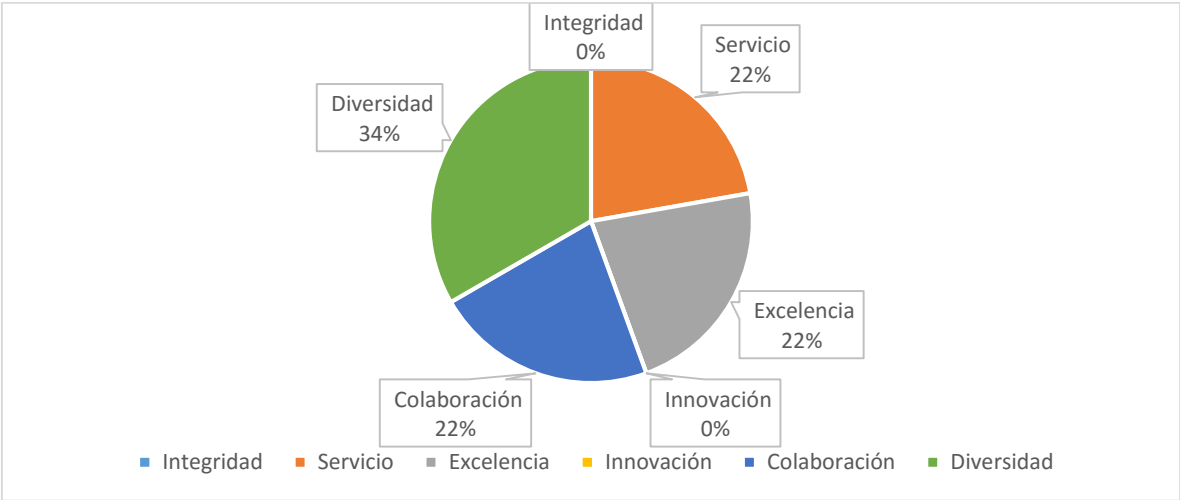
Para poder llevar a cabo la encuesta de opinión a los empleados de Entretenimiento Digital en Univision.com se realizó un cuestionario de 10 preguntas, cuatro de ellas enfocadas a la cultura organizacional, cuatro a las tareas de trabajo y dos a la comunicación entre empleados y superiores.



De las 10 personas seleccionadas para responder el cuestionario, sólo una persona no lo contestó por falta de tiempo en su horario laboral. Cuatro personas respondieron el cuestionario durante su horario laboral, mientras que las seis restantes lo contestaron fuera de las horas de trabajo. Dos empleados respondieron entre las 8 y las 10 de la mañana, otras dos entre las 16 y las 18 horas, mientras que el resto contestó el cuestionario entre las 21 y 22 horas.

A continuación, los resultados de cada pregunta.

1. De los siguientes valores de la empresa, ¿con cuál se siente mayormente identificado?

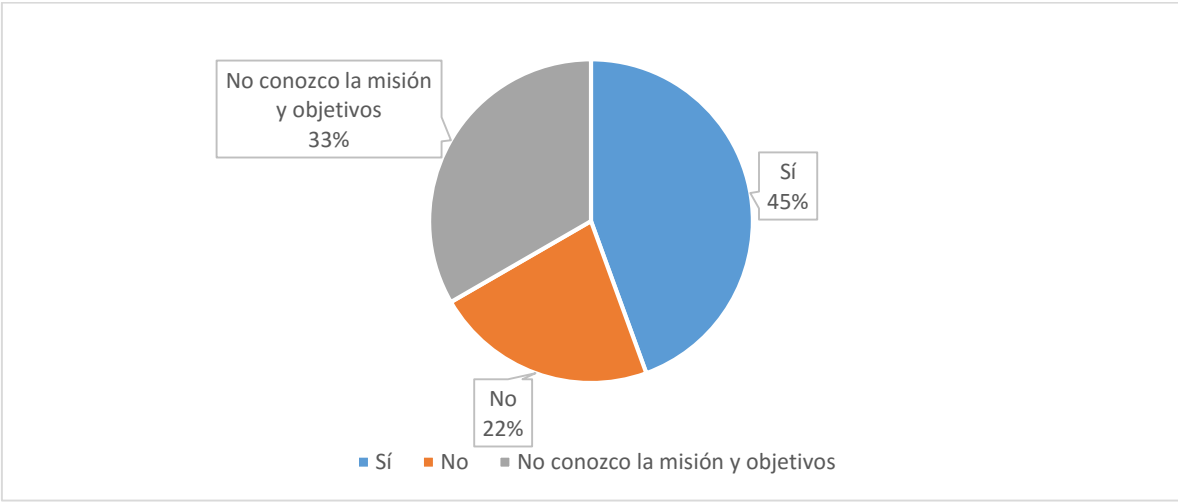


De los seis valores que ha adoptado la empresa como propios, los empleados se sienten identificados solo con cuatro, siendo el de diversidad el valor que más se presenta en los miembros de la organización.

Ni la innovación ni la integridad figuran como valores esenciales para los empleados, siendo que el quehacer periodístico, específicamente en medios digitales, tendría que tomar en cuenta estos valores.

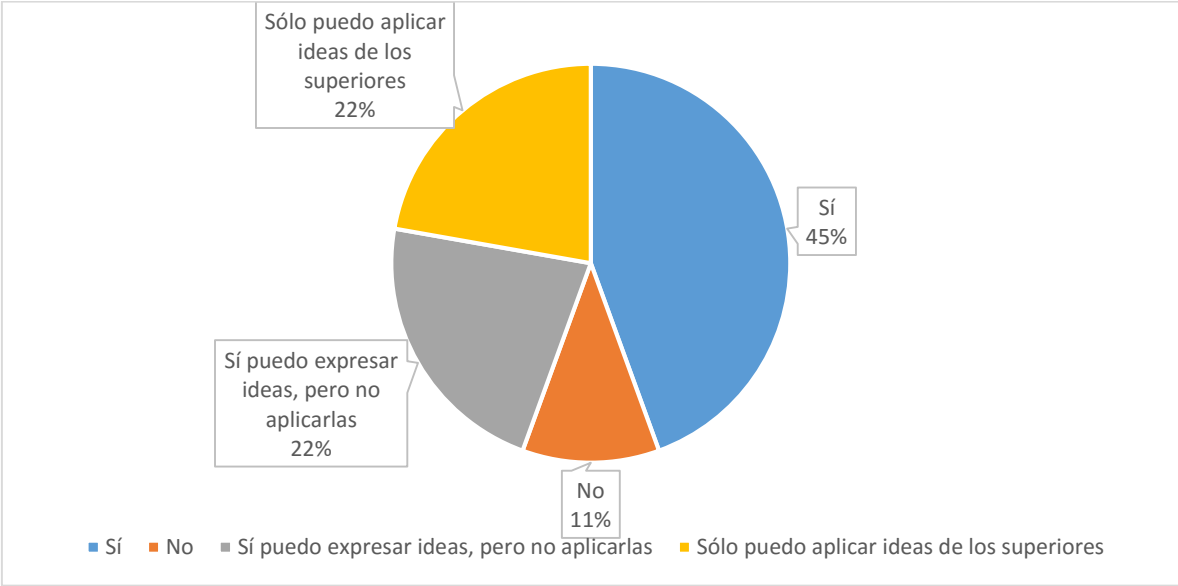
Los valores como servicio, colaboración y excelencia muestran un porcentaje equitativo entre los empleados.

2. ¿Considera usted que la misión y objetivos que tiene la empresa le permite un desarrollo profesional y personal?



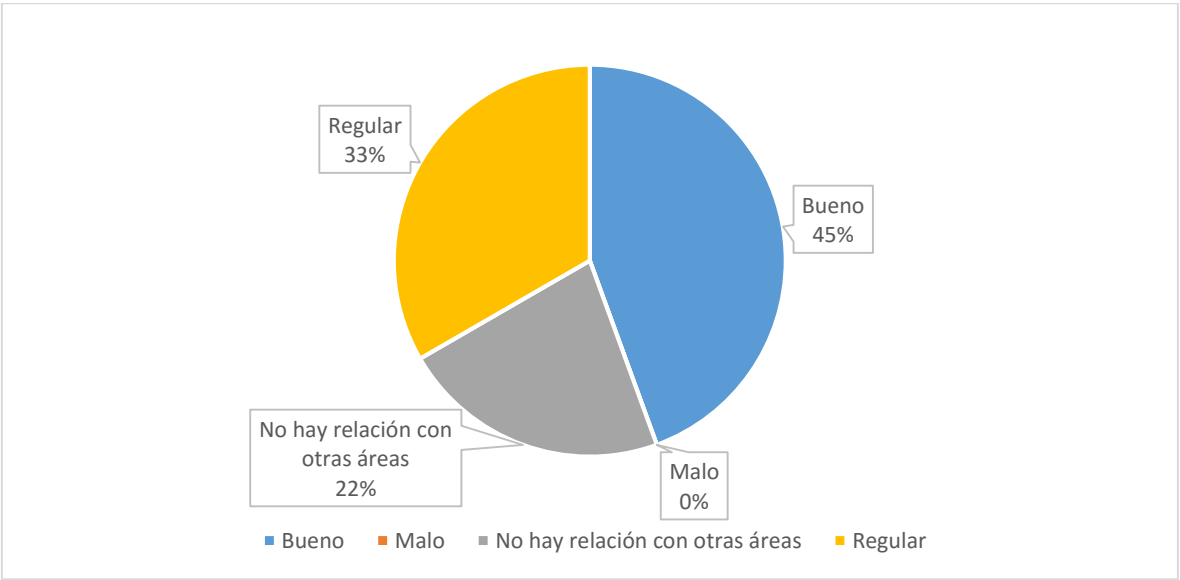
La mayoría de los empleados respondió que la misión y los objetivos de la empresa les permiten tener un desarrollo profesional y personal, pero también un porcentaje importante de los encuestados dijo no conocer la misión ni los objetivos. Hay una falta de comunicación para difundir la identidad corporativa.

3. ¿Considera usted que tiene la libertad de expresar sus ideas libremente y la posibilidad de aplicarlas en su trabajo diario?



Un 45 por ciento de los empleados encuestados siente la libertad de expresar libremente sus ideas y la facultad de implementarlas en su trabajo, mientras que el sentimiento de que pueden expresar sus ideas, pero no aplicarlas, así como que sólo pueden llevar a cabo las ideas de sus superiores obtuvieron un 22 por ciento cada una. Un 11 por ciento de los encuestados cree que no puede proponer ideas ni llevarlas a cabo.

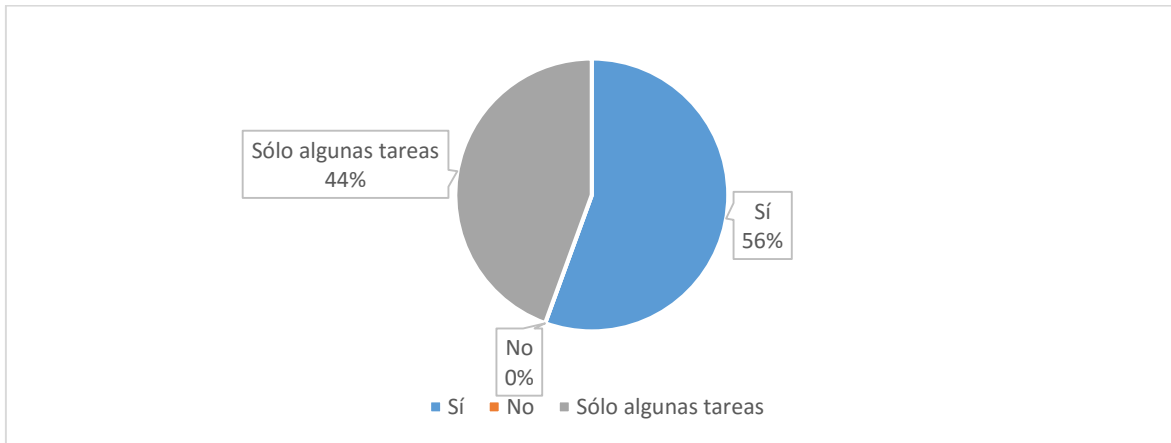
4. ¿Cómo considera usted el trabajo que realiza su área con otras áreas de la empresa?



La relación con otras áreas es percibida por los empleados como mayoritariamente buena. Nadie respondió que era mala, pero un porcentaje contestó que no hay relación laboral, cuando la observación ha mostrado que los grupos de Entretenimiento Digital están interrelacionados, entonces quizá hay una percepción de desapego del grupo en general.

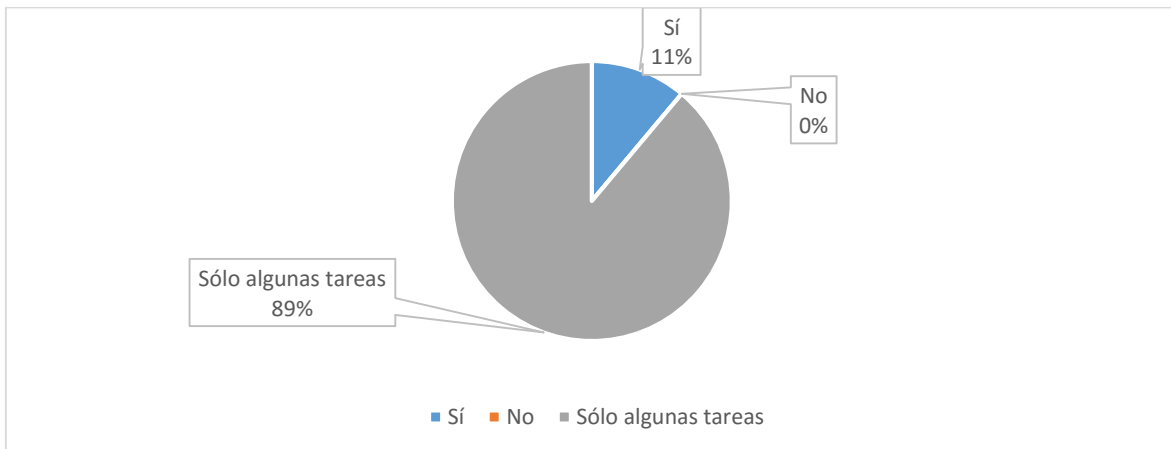
El 33 por ciento de los empleados encuestados definió la relación laboral como regular, por lo que habría que trabajar en la comunicación que se da entre los grupos para que su relación sea la mejor posible.

5. ¿Tiene usted claras las tareas que debe realizar en su trabajo?



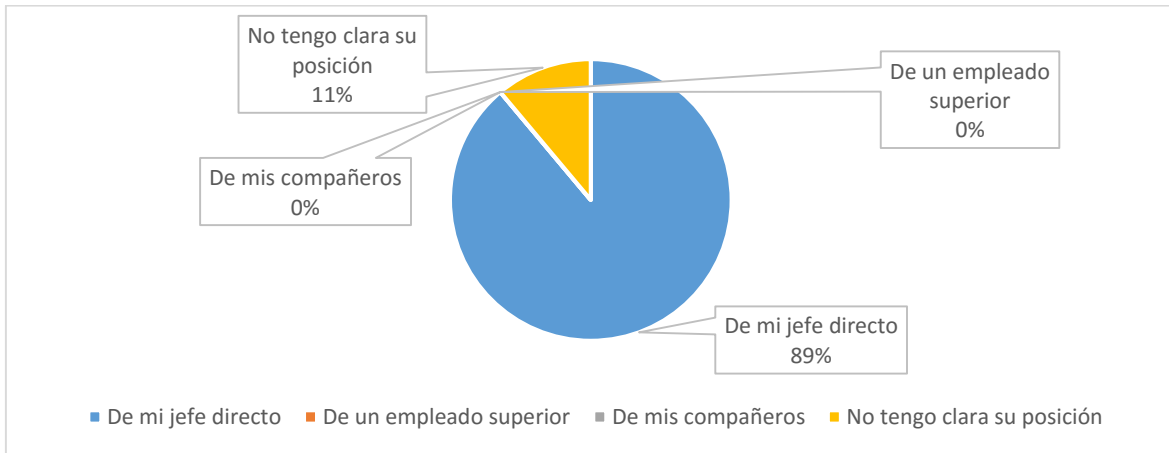
El proceso de trabajo es una de las cuestiones que atañen esta investigación y los resultados de la encuesta revelaron que una gran parte de los empleados sólo tiene claras algunas de las tareas que debe realizar, lo que puede llevar a un trabajo de poca calidad y malos entendidos entre superiores y empleados. Más de la mitad de los encuestados tiene manifestó tener claridad en sus tareas.

6. ¿Tiene claras las tareas de sus compañeros en caso de tener que realizarlas?



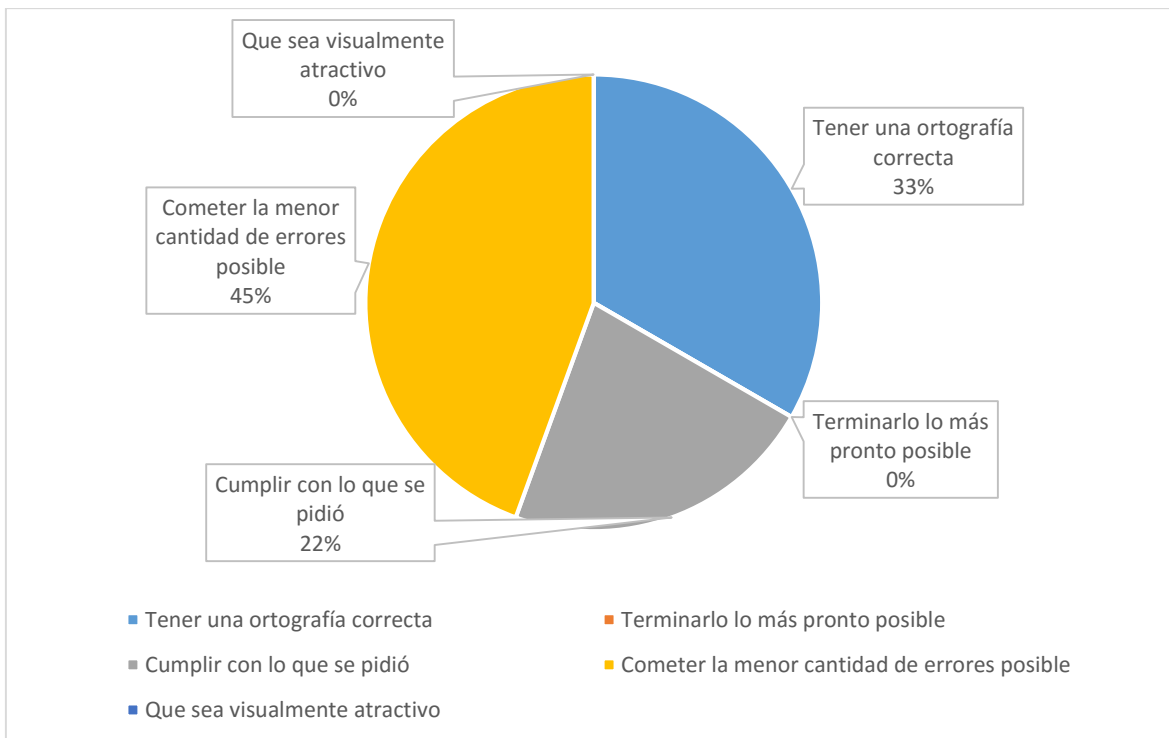
Al tener tareas muy específicas para cada miembro, los empleados sólo conocen algunas de las tareas que realizan sus compañeros, por lo que al estar ausente algún miembro del equipo, se pueden presentar los problemas anteriormente señalados.

### 7. ¿De quién recibe usted las órdenes de trabajo?



El 89 por ciento de los encuestados tiene claro que las órdenes que recibe son por parte de su jefe directo, pero el 11 por ciento señaló no tener clara la posición de quien le envía órdenes. Esto representa un grave problema de comunicación interna entre jefes y empleados.

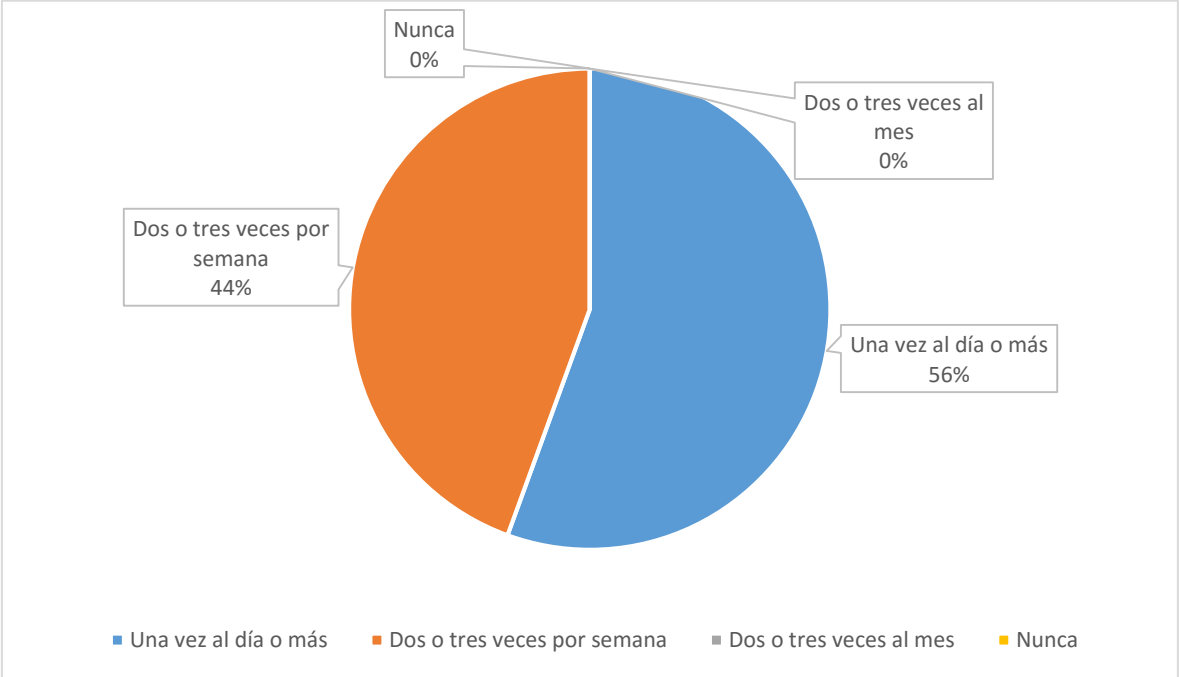
### 8. ¿Qué cree usted que es lo más importante a la hora de hacer su trabajo?



En esta pregunta se observa el centro del problema estudiado. El 45 por ciento de los encuestados cree que lo más importante en su trabajo es cometer la menor cantidad de errores posible, mientras que un 33 por ciento señaló que lo más importante es tener ortografía correcta, pero en la investigación se ha descubierto un problema de faltas de ortografía que afecta al producto final y genera costos altos para la empresa.

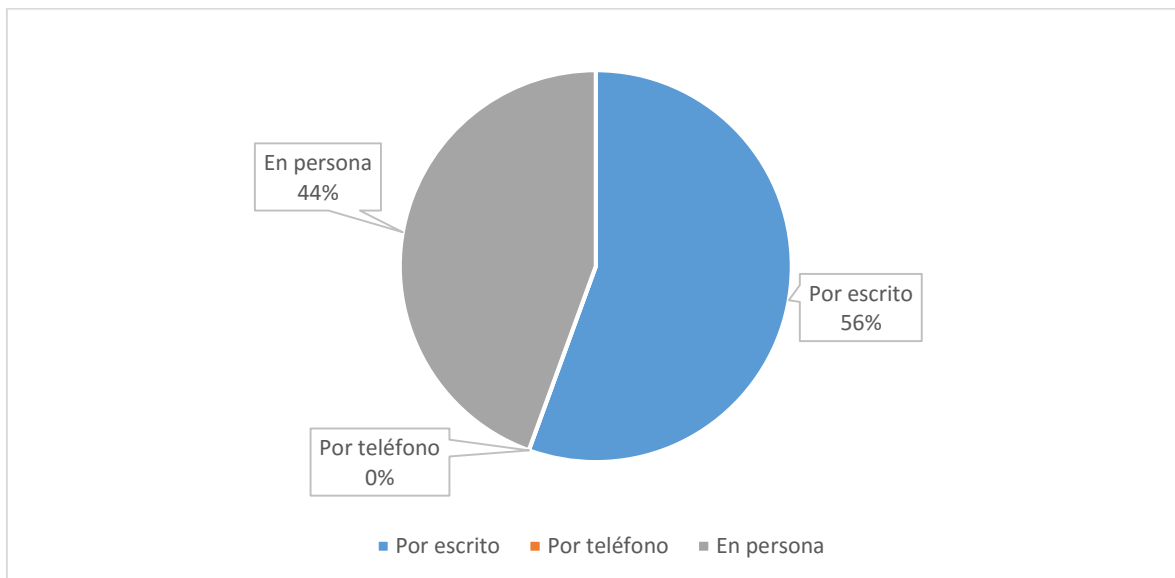
Un 22 por ciento se limita a cumplir con lo que se pidió y va acorde con la respuesta que señala que los empleados no pueden dar ideas y llevarlas a cabo.

9. ¿Qué tan seguido tiene comunicación con sus superiores?



Contrario a los problemas de comunicación que se han señalado, los empleados manifestaron tener comunicación con sus superiores una vez al día o más, lo que podría ser ideal, pero no se detalla el contenido de esta comunicación ni los propósitos.

10. ¿Cómo le gustaría que le fuera proporcionada la información referente a sus tareas, obligaciones y beneficios?



Un 56 por ciento de los encuestados respondió que le gustaría tener una comunicación por escrito, mientras que el 44 por ciento respondió que prefieren la comunicación personal. Como se señaló en esta investigación, el canal que se usa con mayor frecuencia es el teléfono.

#### **4.5 Resultados de la entrevista.**

La entrevista se realizó a tres miembros del equipo de Entretenimiento Digital para conocer su opinión, creencias, sentimientos y puntos de vista en tres tópicos: su identificación con la empresa, los procesos de trabajo y la calidad del producto final. Estos empleados no sólo realizan metadatos para videos, sino que también generan artículos y galerías de foto para Univision.com.

La reputación interna de la empresa en el caso de estos tres empleados estuvo marcada por el aprendizaje que han adquirido al laborar en la organización, pero también por la poca información que han tenido para realizar sus labores. Una de las entrevistadas señaló: “Me gusta porque me ha dado la oportunidad de conocer un mercado que nunca había trabajado, que es el mercado estadounidense,

entonces he aprendido mucho. A parte, lo que nunca me había tocado hacer es enfocarme en cosas como métricas, si el contenido se está viendo o no”, que denota una adopción de los valores de la empresa y de sus objetivos.

Sin embargo, existe cierto malestar con la forma en la que se distribuye el trabajo, pues no existen delimitaciones en las tareas que se realizan. “De video se la pasan preguntando cosas que son obvias o dando instrucciones que no son realizables como las dan y eso quita mucho tiempo”, dijo uno de los entrevistados, mientras que otra compañera aseguró: “Lo que no me gusta de la empresa es que a veces no está delimitada la línea editorial y en especial cortar tantos videos me parece muy complicado, pero eso no sé si sea cuestión de la empresa o de quien nos designa los trabajos”.

Como se ha mencionado anteriormente, la poca claridad de las tareas y la relación con los compañeros de trabajo genera malos entendidos entre los empleados, que afectan su desempeño. “Hay muchas tareas para el mismo tiempo y luego pues... un jefe podría no darse cuenta de lo mucho que trabaja el empleado porque no es consciente del resto de tareas que adquiere además de las propias, o al revés, podría no darse cuenta de lo poco que trabaja un empleado, no hay distinción para los jefes”, dijo el entrevistado. Además comentó que la “incompetencia” de ciertos compañeros y jefes no le permiten trabajar adecuadamente.

La relación con los superiores, así como en la encuesta, reveló que existe un desinterés por parte de los jefes hacia sus subordinados. “Yo creo que algunos jefes no saben bien qué les toca, pero sobre todo no saben qué les toca a sus empleados”, dijo el entrevistado, pero otra compañera señaló: “No me atrevería a decir que es desinterés, pero creo que existe falta de organización, de tener una junta abreve para ver cuáles son los temas importantes del día, eso sería de gran utilidad para que no se duplique el trabajo”.

Los tres entrevistados coincidieron en que uno de los aspectos más importantes para reflejar la calidad en el producto final es la ortografía correcta, así como el uso de imágenes atractivas que puedan ser de interés para los usuarios.



Sin embargo, están conscientes que hay elementos en la organización que no tienen estos estándares y hablaron sobre los motivos por lo que el control de calidad no está estandarizado en el trabajo.

“No ha existido un consenso de las reglas, cada quien tiene experiencias, vicios y virtudes que aprendió de otros trabajos”, aseguró una de las entrevistadas, mientras que otra dijo: “No está editorializado el trabajo, eso lo complica un poco, cada quien elige el tema que más le gusta, el estándar no se ha fijado, somos un equipo donde cada quien trabaja los temas que más le demanda su mercado”.

“No creo que sea malo el trabajo de los demás, pero si al día tienes que cortar diez videos, 20 galerías de fotos, pues tienen una carga excesiva de trabajo y quieres sacar las cosas más rápido y vas dejando de lado esos detalles. Ya no te esfuerzas en pulirlo porque ya tienes encima otra cosa”, dijo una entrevistada. Ésta fue una de las posibles razones que surgieron en el capítulo 2 como causa del problema de errores ortográficos en la metadata de los videos.

#### **4.6 Análisis de la cultura y comunicación.**

Cisneros (2012) señala: “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 estos coincidir o no”.

Se puede comenzar el análisis a partir de las respuestas otorgadas por los empleados de Entretenimiento Digital, al observar que el ideario organizacional no ha sido difundido entre los miembros y estos no han recibido los valores que puedan adoptar como propios.

Los empleados se identifican con los valores por sus creencias y experiencias propias, pero no porque la organización inculque estos valores entre ellos, por eso ninguno se ve identificado con la integridad para realizar contenidos de calidad ni la innovación para hacer crecer a la empresa en el ramo digital.

No existe una buena reputación de la empresa con sus empleados porque los miembros no saben qué valores pueden admirar y seguir dentro de la organización. En la entrevista surgieron puntos que a los empleados no les gustan de la empresa y ellos están relacionados con la falta de comunicación organizacional y la poca definición de los procesos de trabajo. Como se vio, algunos se limitan a hacer lo que se les pide y no sienten la libertad de expresar su propia creatividad. La empresa tampoco está viendo los valores dentro de sus miembros.

Como dice Cisneros (2012), la reputación positiva y la buena imagen de la organización hacia adentro pueden generar muchas ventajas como la credibilidad, la fidelidad, competitividad y un manejo adecuado de situaciones de crisis.

La reputación interna, como la define Villafañe (2013), es el punto medio entre la adopción de la cultura organizacional y la dimensión estratégica del proyecto empresarial, las formas de hacer de la empresa.

Aquí existe otro punto importante para definir la reputación interna como mala: una parte de los empleados desconoce la misión y objetivos de la empresa, pero aún más importante, sólo tiene claras algunas de las tareas que debe realizar, al igual que el trabajo que hacen sus compañeros. No saben qué hacen, ni por qué lo hacen y no tienen establecida las prioridades de sus funciones.

La calidad del producto final se ve afectada por la carga de trabajo que existe, los empleados adoptan responsabilidades que van surgiendo con el quehacer diario y nadie les explica los alcances de sus actividades ni las repercusiones de un trabajo mal hecho.

Una parte de los empleados no tiene claro cuál es el rol o funciones de sus superiores, a pesar de que mantienen una constante comunicación con ellos, pero el canal no es el adecuado.

Las instrucciones que reciben muchas veces vienen por parte de sus compañeros, y aunque la mayoría tiene claro que recibe órdenes de sus superiores, se apoyan en otros elementos para realizar sus labores.

Después de revisar los puntos anteriores y con los resultados de los cuatro diagnósticos realizados en los capítulos previos, en el próximo capítulo se propone una estrategia comunicativa con la que se puedan mejorar los procesos de trabajo y el producto final.

## **5. Hacia una propuesta de intervención comunicativa en Entretenimiento Digital**

### **5.1 La cultura en Univision.com.**

Después de realizar diagnósticos sobre el entorno, la estructura y funcionalidad, la organización, los actores y grupos, así como de la comunicación del área de Entretenimiento Digital de Univision.com, es pertinente observar que los resultados obtenidos pueden analizarse desde un enfoque cultural.

De acuerdo con García (2006), que hace referencia a Smircich, la cultura en un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos, una estructura de conocimiento para saber y actuar. Ojeda (2009) señala que la cultura es un sistema de ideas y creencias que va siendo reelaborado a partir de las experiencias colectivas e individuales.

La organización Univision dice haber apropiado una serie de valores como la integridad, el servicio, la excelencia, la innovación, la colaboración y la diversidad, que le permiten ser congruente con sus objetivos y metas. Sin embargo, se observa que el principal objetivo que persigue la organización no es precisamente el que estableció formalmente, sino que se trata de obtener recursos financieros para garantizar la permanencia de la empresa.

Anualmente, el evento más importante para Univision es el 'upfront', una reunión que se realiza con altos mandos de la organización y agentes comerciales para realizar la presentación de la programación que la cadena tendrá a lo largo del año, es decir, los productos que Univision pone a la venta para los anunciantes en todas sus divisiones. Este evento no sólo se maneja como una presentación mercantil, sino como un espectáculo: se invitan a celebridades de diferentes ámbitos para que sean partícipes, se realiza un número musical y todos los productos audiovisuales se presentan con un respectivo tráiler. Asimismo, el evento se transmite de forma interna a los empleados como un programa de televisión.

Los valores que la organización señala tener quedan relegados y se apropia más la concepción de un espectáculo. La empresa es un gran espectáculo en donde lo importante es ver y ser visto. No existe una inclusión del resto de los miembros de la organización, pues ellos se enteran al mismo tiempo que los anunciantes los productos en los que estarán trabajando el resto del año. Como se encontró en el capítulo 3, es común que se subestime el poder, imaginación y pasión de los empleados por su trabajo.

Desde luego, estas creencias respecto a las metas y la visión que se tiene de lo que hay que hacer permea en la conducta de las personas y los grupos.

En los diagnósticos realizados se encontró la reputación interna está dañada, pues los empleados no tienen clara su postura frente a la organización. Esto ha resultado en un perjuicio para la calidad de los productos finales, ya que la premura con la que los superiores exigen resultados ha resultado agobiante, con costos analizados anteriormente en la investigación. Si el objetivo es vender, las metas se adaptan para cumplir este objetivo. En el área de Entretenimiento Digital, los empleados tienen una meta de pageviews, visitas y video views que cumplir, ¿es importante que el trabajo se haga de acuerdo a los valores de Univision? No, es importante que lo que se haga resulte en un espectáculo que entretenga al usuario.

Los empleados consideran que no pueden expresar libremente su creatividad, ya que eso no es lo que se les ha pedido, la cultura que han adoptado está encaminada a obtener resultados, sin una guía o un camino el cual seguir para llegar a esta meta.

La comunicación ha jugado un papel importante en la construcción cultural del área y de la organización. Como se observó en capítulos anteriores, la comunicación se lleva a cabo de forma descendente, involucrando en su mayoría órdenes, y aunque los empleados señalaron tener una constante comunicación con sus superiores, los canales no eran los adecuados y el contenido se reducía a cuestiones de trabajo.

Por otro lado, también se observó que las relaciones entre los miembros de los grupos principales eran positivas, evitando los conflictos y con cierta cercanía personal, no así con miembros de otras áreas.

## **5.2 Procesos perversos en la organización.**

La cultura organización, de acuerdo con Etkin (1993), está ligada a su entorno, al medio en el que se desarrolla y con el que convive diariamente. Sin embargo, no es uniforme, ya que las diferentes áreas internas, al relacionarse con distintos ambientes, presentan diferencias en sus modos de funcionamiento.

Es así como podemos identificar ambientes competitivos, negociables y cooperativos, que dan pauta al desarrollo de la cultura de las organizaciones, pero también a una serie de perversiones. En el caso del área de Entretenimiento Digital, que observa su ambiente como competitivo, ha desarrollado una administración contingente que pone a prueba la capacidad de sus miembros de reubicarse en otros proyectos diferentes de aquellos para los que fueron contratados.

Este tipo de administración tiene una alta estima por la idea de éxito, del desempeño, la efectividad y el logro de propósitos, como se mencionó anteriormente en los resultados de los diagnósticos realizados.

Una de las perversidades encontradas en la organización se da en la exclusión de la participación de sus miembros. Cuando los superiores le piden a sus empleados que ejerzan su creatividad para lograr los objetivos, ninguna de las opiniones es tomada en cuenta si no se adapta al modelo preestablecido de creación de contenido, el cual está marcado principalmente por los lineamientos de Televisa, la empresa con la que Univision tiene acuerdos estratégicos. Los empleados se sienten excluidos de los procesos de la empresa y manifestaron desmotivación ante esta cuestión.

También se encontró una perversidad de socialización represiva, no sólo en lo manifiesto, como los manuales de conducta, que determinan ciertas reglas de

comportamiento que prohíben determinadas interacciones de los miembros, sino en un nivel de creencias. Los empleados provienen de diferentes países, traen consigo la cultura de su lugar de origen, pero para Univision todos somos latinos, y los esfuerzos, trabajos y objetivos están encaminados en una visión de lo latino, la cual han adquirido los miembros sin integrar sus propios referentes culturales.

Por último, se identificó una forma cultural dramática en esta organización, que se refiere a una de las patologías contempladas en la perversión del aislamiento cultural. Este estilo neurótico que presenta el área tiene que ver con un clima de alta emocionalidad, basado en la representación visual y la sobreactuación de los roles organizacionales. Asimismo, las decisiones que se toman por parte de la gerencia suelen ser superficiales y contradictorias con los fines a alcanzar, además de que lo referente a las interacciones sociales está enfocado a impresionar y llamar la atención de los directivos (Etkin, 1993). Como se mencionó previamente, la cultura tiene que ver con el espectáculo, con lo visual, con impresionar.

### **5.3 Identidad y procesos culturales en occidente.**

La cultura y la identidad son dos procesos que van de la mano y que se interrelacionan uno con el otro para dar paso a las conductas, actitudes y acciones del individuo.

Según Larraín (2003), la cultura es un proceso de desarrollo de facultades humanas relacionado con la asimilación de obras intelectuales y artísticas. Es el sistema de creencias, costumbres, leyes, formas de conocimiento y arte, los símbolos como rasgo distintivo de la vida humana, pero también los objetos materiales, las obras de arte y las acciones.

Este sistema cultural da paso a la identidad individual y la identidad colectiva. La identidad está relacionada con la cultura al ser ambas construcciones simbólicas, pero la identidad es un proceso de construcción en la que los individuos se van definiendo a sí mismos en la interacción simbólica que mantienen con otras personas.

El autor propone tres elementos que definen la identidad: las categorías colectivas, que se refieren a aquellas que son compartidas por los grupos como la religión, la clase social, la nacionalidad, el género, la orientación sexual, etc.; las posesiones, en cuanto una persona percibe lo que es, el auto-reconocimiento, con elementos que van desde su cuerpo y pensamientos hasta todo lo que puede llamar suyo; y finalmente, el último elemento que define la identidad es la existencia de los otros, la relación con otras personas, la internalización de las expectativas, creencias y actitudes de los otros hacia uno.

Para los miembros del área de Entretenimiento Digital en Univision.com, estos elementos que definen la identidad se describen a continuación.

Las categorías colectivas brindan una construcción de identidad en cuanto a las creencias y conocimientos que comparten los individuos dentro y fuera del área, la nacionalidad de cada miembro, siendo los miembros provenientes de México, Puerto Rico, Venezuela, Estados Unidos y Perú. La educación que recibieron los empleados, pues la mayoría de ellos estudio en la Universidad Nacional Autónoma de México. El género, en cuanto las líderes de los equipos y gran parte de las subordinadas son mujeres. La preferencia sexual, pues la mayoría de los hombres del área son homosexuales y en conjunto, la propia adscripción a la organización, en cuanto a la visión de que todos somos latinos.

Las posesiones se observan como un elemento de identidad en cuanto a lo que los empleados perciben como suyo, que es la creación de sus propios contenidos y las ideas que aplican a éstos. En esta cuestión, durante la investigación del capítulo 4, una de las entrevistadas comentó que cada empleado tiende a realizar contenido de acuerdo a los temas que más conoce, que más le interesan y que más le gustan. La identidad de cada miembro es visible en cuanto a los contenidos que realiza, la forma en la que redacta, el empeño que imprime en su trabajo, los resultados obtenidos y el reconocimiento que se hace a este trabajo. En este punto, se puede observar también uno de los procesos culturales de occidente relacionado a la consagración al trabajo, que se tocará más adelante.



Por último, el reconocimiento de los otros en la propia identidad se puede observar en dos sentidos: con los otros significativos, que son aquellos cuyas opiniones acerca de nosotros internalizamos y los otros de diferenciación, aquellos con los que marcamos límites (Larraín, 2003). La relación de los empleados con otros significativos está marcada por los grupos primarios, vistos en el capítulo 2, en donde los lazos afectivos generan una relación de confianza, en donde los miembros tienen ciertos ritos, como la hora de la comida, las salidas a bares fuera del horario laboral, la consulta a otros empleados cuando tienen una duda respecto a su trabajo y el apoyo que se brinda en las dificultades. Por otro lado, se establece una diferenciación con miembros de otros equipos, mayormente en cuestiones laborales, pero que permean en asuntos personales. Se genera desconfianza con los otros y una rivalidad que proviene de la competencia interna.

Como se mencionó anteriormente, la identidad y la cultura no pueden separarse ni permanecer estáticas. La transformación que se ha dado durante las últimas décadas ha tenido efectos negativos en las personas y Verdú (2003) lo define como un capitalismo funeral.

El autor señala que todo se halla en crisis. A dondequiera que uno mira, existen catástrofes que superan una idea de bienestar. Los problemas que acarrea pobreza tienen que ver con la violencia, la falta de seguridad social, el rezago educativo y las adicciones.

Marzano (2011) dice que el individuo contemporáneo se encuentra en una crisis existencial por la idea de que existen posibilidades infinitas, una angustia derivada del culto a la autenticidad, al voluntarismo y a la autonomía. El individuo cree que puede convertirse en lo que realmente es, que posee los medios materiales y tecnológicos para hacer lo que quiere y que es capaz de determinar precisamente lo que desea.

Para hacer frente a estas crisis, en occidente se han seguido una serie de procesos culturales que van desde el surgimiento de nuevos profetas hasta lo que Marzano denomina la “jaula dorada”.

Los nuevos profetas son aquellas personas que parecen tener una solución a esta crisis, la cual ofrecen a los individuos aislados. Son personas hábiles en lenguajes de gestión y lo aplican a todos los ámbitos de la vida. Son aquellos consejeros, coaches, especialistas en bienestar, gurús en técnicas de negocios, etc.

Tras los nuevos profetas tenemos a los líderes, personas con aptitudes excepcionales y un encanto tal que les permite tener éxito. Los líderes son capaces de dar sentido, coherencia y seguridad a un mundo en crisis que los necesita.

Pero el apropiamiento cultural de lo que significa un líder en la era moderna nos lleva a la noción de la gloria inmediata, aquella en la que las empresas han forjado su base. La gloria inmediata se logra no con el sacrificio propio, sino con el de los demás. Los líderes mienten, se apropian del trabajo de los demás para obtener el éxito y disfrazan los fracasos.

Surge entonces la idea de que la dedicación al trabajo es la clave para el éxito profesional. Esta dedicación refuerza la creencia de que el hombre trabaja para sí mismo y para los suyos, que el trabajo es un instrumento que permite gozar de los productos de consumo. Pero hoy en día, no sólo es un medio sino un fin en sí mismo.

El trabajo se convirtió en el objeto de realización de uno mismo y el líder actual es el que tiene éxito en el trabajo y por consiguiente en la vida. Los subordinados comienzan a creer que existe la posibilidad de superarse, aunque sea solo una ficción.

Pero si el trabajo se ha convertido en el objetivo primordial para la realización del ser, aquellos que no consiguen el éxito no pueden culparse más que a sí mismos. Existe un convencimiento de que las personas son libres de elegir sus opciones y actos, aunque en realidad sólo cumplen con lo que se les ha ordenado. Éste es el estado que el autor denomina como la “jaula dorada”.

Para efectos de este capítulo, podemos decir que la comunicación tiene un valor importante en la construcción de un proyecto que reconozca la diversidad existente dentro de la organización. Cornejo (2004) define la complejidad en lo cotidiano como la variedad de elementos que componen una situación, las partes que interactúan y que a su vez están en contacto con su medio ambiente. Se piensa alcanzar el reconocimiento de esta complejidad en el ámbito organizacional, vista como la gran cantidad de variables, el grado de relación entre ellas y su dinámica para eliminar un pensamiento simplista, que sólo ve lo positivo y lo negativo, en la toma de decisiones ante situaciones problemáticas. Se busca reconocer la multiplicidad.

Actualmente en Entretenimiento Digital, ante la resolución de problemas, no se toman en consideración aspectos como la disposición de los miembros, sus capacidades para enfrentar nuevos retos o incluso las consecuencias que podrían representar a un corto, largo y mediano plazo.

En el área laboran 35 personas, de diferentes nacionalidades y ubicadas en dos países, México y Estados Unidos. Los empleados están en un rango de edad que va de los 22 a los 53 años y han recibido educación superior pública y privada en los países de donde son originarios. Los gustos y afinidades responden no sólo a una cuestión generacional, sino también al ambiente en el que viven y se desarrollan. Algunos de ellos están casados y tienen hijos, mientras que otros viven solos o con sus padres. Además trabajan en horarios que cubren los siete días de la semana de las 6 de la mañana hasta la media noche. Los empleados no sólo se relacionan entre ellos en el área de Entretenimiento Digital, sino que también sostienen relaciones con miembros de otras áreas de la empresa y ocasionalmente con otras organizaciones. Cada empleado cubre una función específica, y como se mencionó en los primeros capítulos, existe un desconocimiento de las labores de los otros, por lo que al momento de cubrir alguna ausencia surgen problemas que pernean en distintas tareas que deben realizarse.

A continuación se integrarán estas variables para poder llegar a una estrategia de comunicación que ayude a establecer nuevos procesos de trabajo.

## **5.4 Propuesta de intervención comunicativa**

### ***5.4.1 Estrategia de comunicación.***

El problema estudiado en esta investigación tiene que ver con los errores ortográficos en la metadata de los videos publicados por el equipo de Shows, pero a su vez, esta problemática es sólo la punta del iceberg. Se pueden ligar estos errores a la integración que existe en el equipo, tanto en la relación del área con la empresa, la relación de los empleados con su trabajo y la relación de los empleados con ellos mismos a nivel de trabajo. También se observa una falta de identificación de los empleados hacia la organización, no hay empatía en ninguno de los niveles, existe desánimo y desmotivación. Por último, el desconocimiento de las tareas, la falta de instrucciones precisas sobre lo que se va a hacer, cómo y para qué.

Para lograr una integración, una reconfiguración cultural y una profesionalización en el área de Entretenimiento Digital en Univision.com, se plantea una estrategia de comunicación, en cuanto ésta nos permite generar acuerdos, coordinar acciones y organizar. La estrategia de comunicación se entiende como aquellas acciones que se desarrollan para cumplir objetivos en un espacio donde las personas interactúan.

A continuación se describe la estrategia propuesta para el área, que se llevará a cabo en dos fases: la serie documental de realidad 'Univision somos nosotros' y el taller 'Univision hacia adentro: la construcción de nuevos acuerdos'.

### ***5.4.2 Serie documental de realidad 'Univision somos nosotros'.***

Esta estrategia se adapta del formato de shows de realidad televisiva, en donde se documentan las interacciones de un grupo de personas en un lugar, pero también sus percepciones sobre estas relaciones, sus sentimientos, sus problemáticas, sus alegrías y sus significados.

El objetivo de esta estrategia es dar a conocer a toda la organización, a través de 8 capítulos, el sistema cultural que se desenvuelve en México, específicamente en el

área de Entretenimiento Digital, con sus implicaciones complejas en los procesos de trabajo, las relaciones personales y el contenido publicado en la página.

Para ello, se planea contar con la participación de las 20 personas que laboran en la oficina de México, con una duración de 7 meses para la grabación, edición y presentación de la serie documental de realidad (grabación de dos capítulos por mes y tres meses para la edición) y el material requerido será de un estudio de grabación, así como el equipo de video para la grabación y edición y el personal operativo para la realización del documental. También se necesitará una plataforma tecnológica para la publicación del material.

Los capítulos contemplados y su contenido se presentan a continuación.

- Capítulo 1: Y entonces surgió Univision.com

En este episodio se desarrollará la visión histórica de la empresa, cómo surgió el área digital y quiénes ayudaron a llevarla hasta donde está. Se incluirán los personajes importantes para el área y su historia con la empresa, así como los principales logros que ha obtenido Entretenimiento Digital, pero también las dificultades que ha logrado superar y aquellas que no resultaron exitosas.

- Capítulo 2: El corazón de Univision.com. Parte 1

En este episodio se llevará a cabo la presentación de 10 miembros del área, de los equipos de Entretenimiento, Música, Shows y Novelas. Se retomarán aspectos como el equipo al que pertenecen, el trabajo que realizan, las satisfacciones que obtienen diariamente, así como la historia que los llevó a entrar a la organización, cómo se acercaron a la empresa, cómo fue emocionalmente el proceso de selección y cómo ha sido el camino transitado durante su estadía.

- Capítulo 3: El corazón de Univision.com. Parte 2

En este episodio se llevará a cabo la presentación de los otros 10 miembros del área, en donde se encuentra la gerente del área, el equipo de Vida y Familia, el

equipo de Galavisión y el equipo de Producción de video. Se retomarán aspectos como el equipo al que pertenecen, el trabajo que realizan, las satisfacciones que obtienen diariamente, así como la historia que los llevó a entrar a la organización, cómo se acercaron a la empresa, cómo fue emocionalmente el proceso de selección y cómo ha sido el camino transitado durante su estadía.

- Capítulo 4: Mi gusto es...

En este capítulo se describirá la relación de los miembros con la organización. Se retomarán aspectos como las afinidades de los empleados con los productos que tiene la empresa, cuáles son aquellos que los miembros consumen por gusto y cuáles son aquellos que generan una reacción negativa. También se incluirán los gustos que van más allá de la empresa, los intereses que tienen los empleados en otras actividades fuera del trabajo y cómo trasladan estos gustos e intereses en su propio trabajo.

- Capítulo 5: Yo quiero ser

En este episodio se descubrirán los sueños y aspiraciones de los empleados, cuáles son sus metas personales y profesionales dentro y fuera de la empresa, las expectativas que tienen de su trabajo y lo que están realizando para llegar a donde quieren, pero también se expondrá la manera en la que la organización está ayudando o no a que los empleados se sientan realizados. Además se incluirán aspectos personales de cada miembro, como su familia, su vivienda y sus traslados a la oficina.

- Capítulo 6: Me pongo la camiseta

En este episodio se descubrirán las relaciones que los individuos mantienen con otros miembros de la organización. Se revelará qué tanto se sienten identificadas las personas respecto a las relaciones personales y laborales que mantienen dentro de la empresa. Cómo se ven a sí mismo y a los otros con sus cualidades y defectos, no sólo con los compañeros, sino con los superiores y con otras áreas. También se

expondrán casos de problemas reales que han existido dentro del área y cómo se han solucionado.

- Capítulo 7: Lo que soy y lo que hago

Para este episodio se pondrán de manifiesto los intereses profesionales de cada miembro que se imprimen en el producto final. Los empleados definirán sus conceptos de calidad y satisfacción y cómo los llevan a cabo en cada cosa que hacen, qué es lo más importante para ellos a la hora de hacer su trabajo y las dificultades que enfrentan día a día para lograr que su visión converja con la visión de la empresa. Asimismo, se planea que se haga una crítica al trabajo propio y al de los demás, lo que se cree que se está haciendo bien y lo que no.

- Capítulo 8: El futuro de Univision.com

En este episodio los empleados darán una prospectiva de sí mismo, de sus equipos y del área, tomando en cuenta sus propias aspiraciones y deseos, cómo les gustaría que fuera la organización y cuáles serían los objetivos a seguir, qué les gustaría hacer y qué les gustaría proponer. Se planea descubrir cómo utilizando los recursos proporcionados por la empresa se puede trabajar un proyecto incluyente, de participación y motivación.

**5.4.3 Taller ‘Univision hacia adentro: la construcción de nuevos acuerdos’.**

La segunda fase de la estrategia de comunicación propuesta consta de un taller de ocho sesiones, en donde se analizará el contenido de cada uno de los episodios de la serie documental.

Este taller se llevará a cabo durante ocho semanas, impartido en las oficinas de Miami y México a través de videoconferencias, para que todos los miembros puedan dialogar en un mismo espacio virtual.

El objetivo de este taller es generar acuerdos entre los empleados subordinados y superiores con respecto a la integración, la reconfiguración cultural y la

profesionalización, para poder organizar los procesos de trabajo y obtener un mejor producto final.

Los objetivos específicos de cada sesión van relacionados directamente con el contenido de cada episodio de la serie documental y serían los siguientes:

- Desarrollar una visión histórica del área, comprender de dónde venimos para dar sentido a las tareas que se realizan cotidianamente. Lograr una identificación de los objetivos y del camino transitado para cumplir dichos objetivos.
- Conocer y comprender las motivaciones de los miembros del equipo de México, su pertenencia a la empresa y dar reconocimiento a la labor que realizan.
- Comprender la relación que los empleados tienen con la empresa, reconocer sus valores y cómo es que su propia identidad construye la identidad de la organización y viceversa.
- Conocer las aspiraciones, metas y sueños de los empleados para configurar un proyecto que los tome en cuenta como personas. Reconocer la humanidad de los miembros y cómo se puede integrar esta humanidad a los propósitos de la empresa.
- Analizar las relaciones interpersonales y detectar los posibles problemas que se pueden suscitar en la interacción de los miembros para poder generar una mayor colaboración, confianza y mejora en los procesos de trabajo.
- Detectar los procesos de trabajo y llegar a un acuerdo de mejora, cómo se pueden hacer mejor las cosas, conociendo quién hace qué y cómo lo hace. Además se planea llegar a un acuerdo de para qué se hacen las cosas. Un acuerdo sobre redefinición de roles.
- Conocer y definir los objetivos como grupos, como área y como organización. Establecer las metas y las estrategias para cumplir con los objetivos, tomando en cuenta la complejidad que la propia organización tiene.



En el cuadro 1 se presentan los aspectos más relevantes de las dos estrategias que se acaban de detallar.

Cuadro 1. Propuestas de intervención comunicativa.

Nombre de la estrategia	Cómo se puede implementar	Por qué y para qué implementarla	Qué cambio cultural se pretende desarrollar	Comentarios
Serie documental de realidad 'Univision somos nosotros'.	<p>Se grabará una serie documental de ocho capítulos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capítulo 1: Y entonces surgió Univision.com</li> <li>- Capítulo 2: El corazón de Univision.com. Parte 1</li> <li>- Capítulo 3: El corazón de Univision.com. Parte 2</li> <li>- Capítulo 4: Mi gusto es...</li> <li>- Capítulo 5: Yo quiero ser</li> <li>- Capítulo 6: Me pongo la camiseta</li> </ul>	<p>En esta serie se busca documentar las interacciones del área de Entretenimiento Digital en México, así como sus percepciones sobre estas relaciones, sus sentimientos, sus problemáticas, sus alegrías y sus significados, para dar a conocer a toda la organización el sistema cultural que se desenvuelve en México, con sus implicaciones complejas en los procesos de trabajo, las</p>	<p>Integración.</p> <p>Identidad organizacional.</p> <p>Reconocimiento de los miembros y su trabajo.</p> <p>Es factible desarrollar cambios en estos aspectos culturales en cuanto la empresa cuenta con la infraestructura para realizar la serie y los miembros podrían tener la disposición para participar en las grabaciones.</p>	<p>Al ser una empresa de comunicaciones, se consideró que esta estrategia podría ser aceptada y realizada por los miembros de la organización, al tratarse de un producto comunicativo que les es atractivo, familiar y que podría ser de su interés.</p>

	<p>- Capítulo 7: Lo que soy y lo que hago</p> <p>- Capítulo 8: El futuro de Univision.com</p>	<p>relaciones personales y el contenido publicado en la página.</p>		
<p>Taller 'Univision hacia adentro: la construcción de nuevos acuerdos'.</p>	<p>El taller se llevará a cabo durante ocho semanas, impartido en las oficinas de Miami y México a través de videoconferencias, en donde se presentará un capítulo de la serie documental por sesión, para que todos los miembros puedan dialogar en un mismo espacio virtual.</p>	<p>El taller se propone para generar acuerdos entre los empleados subordinados y superiores con respecto a los objetivos planteados por cada sesión y poder así organizar los procesos de trabajo y obtener un mejor producto final.</p>	<p>Integración.</p> <p>Identidad organizacional.</p> <p>Reconocimiento de los miembros y su trabajo.</p> <p>Profesionalización.</p> <p>Es factible implementar la estrategia para generar estos cambios en tanto los empleados en México consideran necesario un mejor diálogo que encuentre soluciones a las problemáticas planteadas.</p>	<p>En este taller se busca hacer conscientes a los participantes de las problemáticas que existen y dialogar la mejor forma de solucionarlos, al ser partícipes de un conocimiento que hasta ahora ignoran, como lo es propiamente saber con quiénes están trabajando, cuáles son sus motivaciones, sus aspiraciones y sus temores.</p>

## **Conclusiones.**

El análisis realizado en el primer capítulo reveló que los cambios sufridos por la empresa en sus diferentes etapas han ayudado a conformar los procesos de trabajo que actualmente se llevan en Entretenimiento Digital, influyendo directamente en los resultados del producto final.

Estos cambios, indudablemente, han sido producto de la relación que la organización mantiene con su entorno, marcado por la inclusión de Televisa desde su formación hasta la actualidad.

Esta 'hermandad' con la televisora mexicana se ha manifestado en mayor medida durante los últimos dos años, originando un reacomodo de las funciones, tareas y contenidos que realizan los miembros de Entretenimiento Digital.

Sin embargo, en este reajuste de la organización, algunos empleados han encontrado difícil la adaptación, y la empresa ha ido rotando el personal para seguir cumpliendo con sus objetivos.

Se podría decir que las medidas tomadas por la organización frente a los cambios del entorno han funcionado para el crecimiento de la empresa, pero han ocasionado pérdidas en los recursos humanos, provocando así una desestabilización organizacional que no ha podido controlar.

Para el segundo capítulo se descubrió que la estructura formal guarda pocas similitudes con la estructura funcional de la investigación. Si bien existen puntos escritos sobre los objetivos, valores, misión, políticas, estos son desconocidos por los miembros de la organización, en cuanto sus funciones están dadas por los superiores con base en el tráfico de los sitios.

El modelo de autoridad formal establecido en la empresa funciona en cuanto a que los puestos están dados jerárquicamente y divididos para saber quién toma las decisiones y quién las ejecuta.

En el caso del equipo de Shows, de donde se tomó la muestra para evaluar los problemas, el trabajo está pautado por la programación televisiva, pero como queda demostrado, surgen problemas a la hora de llevar estos programas al terreno de internet. El caso de la presentación de los videos, a través de su metadata, imágenes y la posterior distribución son ejemplos de que el trabajo no concluye cuando el programa de televisión terminó, sino que continúa para llegar a otros públicos, y es en este proceso donde se centra el análisis.

Los costos se pueden considerar altos, no sólo por la cuestión económica, sino por el esfuerzo que se lleva a cabo en el área de Entretenimiento Digital para que el material no tenga el alcance previsto con la distribución en el homepage de Univision, lo cual significa una falla en el cumplimiento del objetivo de estar dondequiera que esté la audiencia.

El análisis realizado para determinar la personalidad de los empleados contrasta en algunos puntos con el perfil del puesto, sin embargo, resultó interesante ver que los puestos que solicitan una habilidad para trabajar en equipo están ocupados por personas que toman en cuenta sus relaciones con los demás y trabajan bien en equipo.

Los superiores tienen una personalidad que tiende al liderazgo, por lo que también son adecuados para los puestos que ocupan, pero al momento de realizar el análisis del clima comunicativo, saltaron a la vista aspectos como que los superiores no consideran que los empleados deban tener más información que aquella que atañe a sus actividades, y tampoco ven relevante tener una buena relación con sus empleados, aunque eso no significa que sea una relación inexistente.

Las redes de comunicación que se establecen en el área distan un poco de la estructura formal que impone la empresa. Los empleados tienden a comunicarse con compañeros de otros equipos para cuestiones laborales y personales.

También se observó que la personalidad de la empresa tiene mucho que ver con las patologías descritas. Las acciones que está realizando provocan problemas dentro de la organización al subestimar la creatividad y relaciones de sus miembros.

Para el cuarto capítulo se descubrió que la organización no está definiendo de forma clara los canales de comunicación ni el contenido que está difundiendo a sus empleados, por lo que existen dudas respecto a las funciones, procesos y tareas de cada uno de los miembros.

La reputación interna se ha visto afectada por la falta de comunicación que existe entre superiores y subordinados, así como el desconocimiento de valores y objetivos de la empresa para poder tener un mejor desempeño laboral.

Aunque los empleados se sienten cómodos en el trabajo, cumpliendo las tareas que se han apropiado, consideran que no existe libertad para expresar ideas y opiniones, que podrían ser de gran valor para la empresa.

Las tareas no están bien distribuidas y existe desconocimiento de las labores que se realizan en todos los sentidos, horizontal y vertical. Cada quien está realizando el trabajo de la manera que ellos creen correcta y pertinente, sin una retroalimentación que les indique el camino a seguir.

En el quinto capítulo se reveló que la visión occidental sobre el éxito y el trabajo está sumamente anclada en los procedimientos de la organización, específicamente en el área de Entretenimiento Digital, es decir, sí existe una noción de que el trabajo en el que estamos refleja las ambiciones que tenemos, de acuerdo con los superiores y los subordinados.

En más de una ocasión se nos ha pedido un “esfuerzo extra” apoyados en las ideas de colaboración, compañerismo y éxito grupal, pero es una petición que refleja aún más el pensamiento de que “amamos lo que hacemos” y por eso debemos esforzarnos más.

La decisión de colaborar aún más con las tareas se deja en manos de los subordinados, que no pueden negarse por la creencia de que hay que cuidar el trabajo, pues es lo que nos valida como seres humanos, y de que hay que trabajar duro para vernos aún más inmersos en el sistema de consumo que nos da identidad. ¿Cómo puedo ser exitoso si no demuestro un compromiso unilateral con la empresa?

Desde luego, esta cultura laboral ha generado costos, no sólo económicos, sino energéticos y aún más grave, psicológicos. La estrategia propuesta está encaminada en reconocer los valores de los empleados y sus convicciones, para poder establecer un camino medio con los objetivos de la empresa, que nos dará como resultado una buena reputación y una fuerte identidad organizacional.

Se puede cambiar la perspectiva del éxito, del compañerismo, del trabajo en equipo, de los sueños y ambiciones de los miembros si podemos establecer acuerdos que nos permitan trabajar en un ambiente habitable, cordial, humano.

La comunicación es no sólo nuestra herramienta, sino un sistema que nos permita ponernos de acuerdo, coordinar y organizar las acciones a través del conocimiento compartido, el sentido que le demos a las referencias compartidas y la colaboración que logremos. En este sentido, la investigación permitió un panorama completo del reconocimiento del otro. De conocer lo que los compañeros sienten, quieren, piensan de su trabajo, de la organización, de cuáles son los valores que les dan identidad y de las cosas que se pueden hacer al compartir este conocimiento. Hasta ahora el investigador no había sido consciente de la importancia de la cultura y la comunicación en su propio trabajo, de entender por qué se hace lo que se hace y por qué los otros reaccionan y se comportan como lo hacen.

El conocimiento adquirido en esta investigación motiva a su autor a querer colaborar con sus compañeros, hacerles saber que el reconocimiento que nosotros mismos podemos otorgarnos es fundamental para nuestro crecimiento, para nuestro propio desarrollo y que al mismo tiempo, la empresa se puede beneficiar.

## Referencias.

Arredondo, P. (1988). La Televisión Mexicana en los Estados Unidos: ¿Extinción o reconversión? *Revista Diálogos* (21), (s. p.).

Recuperado de <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/01/21-revista-dialogos-television-mexicana-en-estados-unidos.pdf>

Albarrán, L. (2002). Métodos de investigación en comunicación organizacional. En Fernández, C. (coord.), *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Arribas, A. (s.a.). En *La comunicación interna para combatir la desinformación en la empresa*. Disponible en: [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt).

Ávila, R. (2004). *Crítica de la Comunicación Organizacional*. México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM-Posgrado/CONEICC.

Bartoli, A. (1983). *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*. México: Paidós.

Bridges, W. (2003). *El Carácter de las Organizaciones*. México: Panorama.

Cisneros, N. (2012). La comunicación estratégica en la empresa intercultural dentro del mundo digital. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia* (número monográfico).

Cobo, C. y Pardo, H. (2007). Nociones básicas alrededor de la Web 2.0. En Pardo, H. (Ed.), *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food* (p. 27).

Barcelona, México D.F.: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic.-Flacso México.

Cornejo, A. (2004). *Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI*. México: Ediciones Castillo.

Estrada, R. y Monroy, G. (2000). El entorno de las organizaciones: una visión sistémica. En Estrada, R. y Monroy, G. (Ed.), *Memoria en CD del 4º Congreso de Administración en México: Teoría y Praxis* (s. p.). Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey.

Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México: UTHEA

Etkin, J. R. (1993). *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Madrid: McGrawHill e Interamericana de España.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). Conceptos y características de las estructuras. En Etkin, J. y Schvarstein, L., *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*. (pp. 243-284). Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Fernández, A. (2008). *Patologías en las Organizaciones*. Madrid: LID.

Fernández, C. (2003). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Figueredo, D. H. (2007). Twentieth Century. En Figueredo, D. H. (Ed.), *Latino Chronology: Chronologies of the American Mosaic* (p. 99, 114). Westport, Connecticut: Greenwood Press.

Flament, C. (1977). *Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Friedmann, R. (2003). La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen. En *Estudios Sociales N°113*. Santiago: Corporación de Promoción Universitaria.

Gascó, M. y Rabassa, N. (1999). Marketing interno mix: análisis de la variable de comunicación interna. *Capital Humano* (122).



García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia*, (5). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>.

Jandt, F. (2010). Cultures within cultures. En Jandt, F. (Ed.), *An introduction to intercultural communication. Identities in a Global Community* (p. 348). California: SAGE Publications, Inc.

Korzenny, F. y Korzenny, B. A. (2005). U.S. Hispanic Media Environment and Strategy. En Korzenny, F. y Korzenny, B. A. (Ed.), *Hispanic marketing: a cultural perspective* (pp. 255, 256). Burlington, Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann publications.

Larraín, J. (2003). El concepto de identidad. *Revista FAMECOS de Porto Alegre*, (21). Recuperado de

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476>.

Lladó, Z. (2000). *Antología de la experiencia académica Investigación en Psicología Organizacional*. Poza Rica: Facultad de Psicología.

Lemus, R. (2000). *La investigación en comunicación organizacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

León, G. (2006). La comunicación organizacional en México. *Anàlisi* (34).

Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28 (123), pp. 43-63.

Martínez, E. (s.a.). Herramientas estadísticas básicas. En Pérez, J. (compilador), *Lecturas de Comunicación Organizacional (Antología)* (pp. 4-14). México: Gráficas La Prensa.

Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. México: Tusquets Editores.

Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid, España: Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales.

Mercedes, R. (2014). En *Univision lanza Novelas Xpress, nuevo formato de telenovelas breves*. Recuperado en <http://corporate.univision.com/2014/11/univision-launches-novelas-xpress-new-short-form-telenovela-format/>

Moles, A. y Rohmer, E. (1983) *Teoría de los Actos*. México: Trillas.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfa – Omega.

Ojeda, H. (2009). Cultura organizacional y hábitos: análisis de un relato etnográfico. *Prácticas de Oficio. Investigación y reflexión en Ciencias Sociales* (5).

Olmsted, M. S. (1972). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidós.

Our story. Recuperado en <http://corporate.univision.com/corporate/>

Ramírez, R. (2005). *Nosotros: Hispanos en los Estados Unidos. Informes especiales del censo 2000* (p. 1). Oficina del censo de los EE.UU. Recuperado de <http://www.census.gov/prod/2005pubs/censr-18sp.pdf>

Revilla, M. (2006). Estrategias comunicativas de reproducción. En Revilla, M. (Ed.), *Antología de textos de comunicación organizacional* (p. 114). México: Colegio de Profesores de Educación y Comunicación.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Ruiz Olabuenaga, J. I. (1995). *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad de Deusto, Bilbao.

Timm, P. (1986). Diagnóstico de la Comunicación en la Organización. En Pérez, J., *Lecturas de Comunicación Organizacional. Módulo 3*. México: UNAM-FES Acatlán.

Ulloa, A. (1997). La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. *Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán*, 1 (1). México: UNAM-ENEP Acatlán.

Univision Communications Inc. (2014). En *Mensajes Corporativos de UCI*.

Valencia, C. (2011). En *Univision lanza nuevo sitio renovado de Univision.com para continuar su excelente servicio a los hispanos en Estados Unidos con productos interactivos*. Recuperado de <http://corporate.univision.com/2011/11/univision-launches-redesigned-univision-com-homepage-to-continue-super-serving-u-s-hispanics-with-interactive-offerings/>

Villafañe, J. (2004). Evaluación y análisis de la imagen corporativa. En Villafañe, J., *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2013). La reputación interna. En Villafañe, J., *La buena empresa*. Madrid: Pearson Educación.

Verdú, V. (2009). *El capitalismo funeral La crisis o la Tercera Guerra Mundial*. Barcelona: Anagrama.