

FALLA DE ORIGEN

49

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

ENEP ACATLAN

**INSTRUMENTACION DE UN PROGRAMA
PERMANENTE DE COMUNICACION
ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE
ESCENOGRAFIA Y REALIZACION DE TELEVISA, SAN
ANGEL**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LIC. PERIODISMO Y COMUNICACION
COLECTIVA**

**PRESENTA:
TELLEZ ESPINOSA, HECTOR ALEJANDRO**

1995



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 está 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.

3.3 Causas	67
3.3.1 Falta de incentivos y estímulos motivacionales	70
3.3.2 Clima organizacional inadecuado	71
3.3.3 Poca eficiencia de los canales e instrumentos de comunicación	73
3.4.1 Instrumentación de un Programa de Comunicación Organizacional	74
3.4.2 Fortalecimiento y mantenimiento de los instrumentos de comunicación	75
3.4.3 Plan de incentivos y estímulos motivacionales	75
3.4.4 Complementación de actividades del empleado	76
3.4.5 Promoción de cursos de capacitación	76
Cuadro del Estado General de la Opinión	78
Notas del capítulo 3	79
4.- Programa de Comunicación Organizacional	81
4.1 Instrumentos y productos de comunicación	83
4.2 Encuesta de Comunicación Organizacional	97
4.3 Resultados de la encuesta	99
Notas del capítulo 4	100
Conclusiones	102
Bibliografía	105
Anexos y apéndices	107

INTRODUCCION:

El auge del estudio de la Comunicación Organizacional en las empresas, así como su investigación son el instrumento que permite describir, explicar y estimar la realidad expresada en fenómenos específicos, lo cual contribuye a detectar problemas.

Partiendo de que la comunicación y su investigación son parte importante en el desarrollo del hombre y sus organizaciones, en la investigación realizada se analizan los flujos de comunicación e información, así como, la manera de instrumentarse en una empresa de comunicación electrónica, -que es macro y se conforma con varias micros-, un programa integral de Comunicación Organizacional.

Actualmente la comunicación dentro de las organizaciones ha adquirido mayor importancia, gracias a la inversión, los beneficios y rentabilidad que resulta de la adecuación de los diferentes tipos de programas de comunicación a cada contexto y necesidad de una organización. Para poder continuar, es necesario esclarecer el concepto de la "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL", que para el Lic. Carlos Bonilla Gutiérrez especialista en el campo teórico-práctica significa la "disciplina que proporciona elementos para optimizar el flujo de comunicación organizacional, tanto interna, como externa, y vincularlo a la filosofía y objetivos particulares de cada institución o empresa".

Se habla de la empresa que incursionó en 1950 sobre la Industria de la Televisión en México, y que en 1973 se fortaleció creando TELEvisa. Específicamente, el estudio está enfocado hacia una de las áreas que surgió de la mano de la televisión, la de Escenografía, que es la base primordial para realizar un programa de cualquier género, actualmente brinda su servicio a 12 foros de televisión, locaciones de telenovelas, programas unitarios, eventos especiales, programas musicales y de concurso.

En este departamento en 1990, había 475 empleados, que laboran las 24 horas del día, en diferentes talleres y áreas, en las instalaciones que tiene el Corporativo en San Ángel, en la zona sur de la Ciudad de México, y que esta por cumplir medio centenario de años desde el surgimiento de la televisión en México.

Al departamento de Escenografía y Realización, se incorporan los equipos humanos de diseño escenográfico, industrial y gráfico, así como, los talleres de carpintería, pintura, plásticos, forilleros, alfombras, cortinas, asimismo, en el interior de los estudios de televisión está el personal de montaje.

Además, se cuenta con áreas de transporte, el personal que traslada el equipo para su almacenamiento (llamados internamente hormigos) y el personal del almacén. Por último, esta Análisis y Control de Recursos, personal encargado de hacer presupuestos, supervisar la calidad de la escenografía, llevar controles computarizados de gasto generados de escenografía, y toma los rendimientos promedios horas/hombre/m² del personal que se encarga de construir, montar, pintar y desmontar la escenografía de los diferentes géneros de programas.

Se menciona aquí, y se espera no confundir al lector interesado en este tema, sobre un proceso de comunicación e información, obedeciendo a un sistema relacionado con la actividad que aquí se desarrolla, y que es aplicado directamente al sentido e importancia que le da cada trabajador desde que se genera, los diferentes canales por los que se transmite y afecta –o no– al personal, así como, la interpretación de cómo los recibe y entiende. Evidentemente, éste no debería permitir errores, pero, cuando surgen como en los casos comentados, requiere del otro proceso conocido como la "retroalimentación", dada en juntas, reuniones o charlas informales, para evitar que sucedan nuevamente.

El estudio, habla de que la comunicación no es la panacea de los problemas que se presentan y se analizan, sino que, permite que un departamento esté mejor organizado, comunicado e informado, así como motivado, integrado y con la capacidad para entender lo que sucede en su entorno, teniendo ventajas sobre los demás, optimizando y fortaleciendo cada uno de los procesos y estructuras de organización (acrecentando su imagen institucional interna), y los tipos de comunicación formal, informal, personal e impersonal, contribuyendo a mejorar el ambiente de trabajo y lograr con ello, la integración entre empleados, con las diferentes áreas y la Compañía.

Es bien sabido, en términos de Comunicación Organizacional y Comportamiento Organizacional que a través de la motivación se brinda al trabajador una satisfacción psicológica y sociocultural que permite incrementar su productividad e interés por su labor. Lo anterior, es importante, dado que las condiciones de producción en esta empresa, son diferentes a las de organizaciones que elaboran sus productos en serie; particularmente, aquí se producen programas de televisión, cuya proyección es nacional e internacional. Por lo que, el producto se realiza bajo mucha presión, que exige una gran responsabilidad y

compromiso a todos los departamentos involucrados en su proceso. Prueba de esto, lo demuestran los cambios que se han realizado, por ejemplo: A principios de los setentas, cuando se formó Televisa San Ángel, había un espacio destinado a 6 estudios cinematográficos, y en ese entonces, se acondicionaron para emplearse como Foros de televisión, para julio de 1995 hay 12 Foros de Televisión, en donde actualmente se graban simultáneamente 11 telenovelas, además de los programas musicales, de concurso y eventos especiales.

Considerando lo anterior, en el trabajo se diagnóstico por parte del investigador, que en la Gerencia de Escenografía y Realización, existe una problemática con posibles soluciones, sin pensar que todas puedan ser resueltas a corto plazo, por lo tanto, lo que se pretende es mejorar la situación imperante y que sean resueltos problemas como: la apatía, falta de motivación e integración, poca participación en los planes y políticas laborales, escasa coordinación de la comunicación e información formal e informal, así como, la desconfianza hacia los jefes, entre otros; que surgen fácilmente cuando las cargas de trabajo y el desarrollo del trabajo son acelerados. Por lo que, a través de la sensibilización con instrumentos y actividades propuestas en el programa permanente de Comunicación Organizacional, se crean las bases para la detección, análisis de necesidades y solución de tales situaciones.

En la investigación y su análisis, se ha tenido cuidado para evitar confusiones y malos entendidos, tanto en las personas interesadas en el tema, como en los estudiantes de éste fértil y reciente campo de investigación dentro de las organizaciones. Se comenta esto, ya que, se trata de una investigación de campo laboral, por lo que definir los objetivos, conocer los alcances, tener acceso a información real y objetiva, así como, determinar el tipo de investigación que se quiere, se considera que el estudioso se enfrenta con algunas barreras tanto de comunicación, como de información, de la empresa y su personal, por un lado, hay que mostrar empatía hacia los empleados, y si se puede, ganarse la confianza de las personas que emiten formalmente la información. Por el otro, hay que identificar los problemas, las causas, evidencias y síntomas de manera personal y proponer que las soluciones o necesidades sean viables para su realización; todo esto, con el fin de concientizar a los niveles jerárquicos de las empresas sobre la importancia que tienen estos estudios en la actualidad, soportando críticas y teniendo paciencia, ya que, en muchas instituciones desconocen la inversión que son estos estudios, así que, una

de las formas de sensibilizar es planteando programas adaptados al cliente o responsable del área. En este sentido, como estudioso en la materia se deben tomar decisiones con profesionalismo, tacto, y respetando las políticas internas de cada empresa.

Con respecto al interés por desarrollar este proyecto, éste se centro en el análisis de cómo se generan los actos comunicativos en una de las empresas de comunicación, en lo que corresponde a su - área de San Ángel; y específicamente, en uno de sus departamentos más grandes: la Gerencia de Escenografía y Realización. Como se ha mencionado, aquí se diseñan, construyen y montan las escenografías (a base de madera principalmente) para las producciones de los diferentes géneros de programas.

Se pretende, con el programa de Comunicación Organizacional obtener beneficios que van muy ligados a la rentabilidad de por qué se plantea un programa de este tipo, y lograr internamente:

- 1) Prestigio e imagen social en el área de Escenografía y Realización.
- 2) Mejor disposición y actitud de los empleados.
- 3) Prevención y solución a los problemas laborales.
- 4) Actitud favorable de las áreas ejecutivas de la empresa.
- 5) Superación de los errores y prejuicios que existan o surjan contra la Gerencia.
- 6) Fomento de una actitud favorable del resto de las áreas que intervienen en el desarrollo de un programa, producción, ambientación, utilería, staff técnico, mantenimiento, vestuario, seguridad, etcétera.
- 7) Desarrollo de la capacidad para atraer al mejor personal, aprovechando los atributos y objetivos del departamento.
- 8) Educación del público interno y externo a la Gerencia sobre un punto determinado, por ejemplo: el aprovechamiento y cuidado de los recursos materiales del trabajo.

El principal objetivo es analizar e instrumentar diferentes medios y estrategias de Comunicación Organizacional, así como conocer los cambios que esto origina, en el área de Escenografía y Realización de Televisa San Ángel (Estudio de Caso).

Otro punto de los más importantes, es desarrollar estrategias y productos comunicativos formales e informales, que hagan más sólida la colaboración e integración de los trabajadores, con respecto al compromiso y responsabilidad que tienen al laborar en esta área. Y por último, sensibilizar con distintos medios (motivacionales y de información) para concientizar al empleado y encaminarlo a su desarrollo personal y el de la propia empresa.

De lo mencionado con anterioridad, se desprende de la investigación que el estudio y análisis se centran en la aplicación de instrumentos y técnicas de investigación como: la observación del comportamiento humano, exploración por las instalaciones de la empresa, entrevistas, encuestas, sondeos y paneles de opinión.

Para concluir esta parte, se añade que en el estudio se analizan las principales causas que originan los problemas en el público interno:

- a) La actitud del empleado,
- b) La percepción que tiene de la empresa y su área de trabajo,
- c) La información que reciben de ella, y,
- d) La comunicación que de aquí emana.

En las organizaciones, cada empleado afecta o se involucra en las situaciones según su nivel de interés, qué tanto sea la continuidad dada a la información, o si al comunicarle una noticia se ve beneficiado; éstas, entre otras realidades se presentan en el desarrollo de la investigación.

El contenido del primer capítulo habla brevemente sobre la historia de la televisión en México que, a partir de 1950, con la inauguración de XHTV canal 4 surgió oficialmente, y que es un medio de comunicación masivo cuya cobertura, en nuestros días, ha excedido los límites imaginados en ese tiempo. Actualmente se habla de transmisiones en vivo a otros países vía satélite y antena parabólica, al mismo tiempo que de la televisión de alta definición.

Este capítulo involucra al lector interesado en el medio electrónico de mayor impacto en el público televidente, con un análisis interno sobre cómo emanan los procesos de comunicación interna, con el respaldo del contenido de los capítulos posteriores al presente.

Con relación a los datos que se presentan en el apartado correspondiente al marco histórico, éstos fueron retomados de libros editados sobre los inicios de la televisión mexicana basados en testimonios y vivencias de los fundadores y visionarios sobre la tecnología que está a punto de cumplir medio siglo de transmisión en México.

En el capítulo 2 se describe ampliamente la operación del departamento a estudiar, cómo es la organización interna, y el desarrollo del trabajo del área de Escenografía y Realización, ¿qué significa la escenografía de televisión para los escenógrafos y el personal?, ¿cómo se organiza y distribuye esta actividad a nivel interno?, el organigrama de la gerencia objeto de estudio, ¿cuál es el impacto e imagen que se ha logrado? (Esto último con testimonios de actores y el público interno); se describe cómo fluye la comunicación a nivel de políticas institucionales y las propias del departamento; se mencionan algunos testimonios de cómo se aprende la labor? en escenografía y realización, y que normalmente no se puede desarrollar con las mismas características y tiempo que otras actividades.

Además, tiene un análisis de por qué esta área es una de las más grandes e importantes de Televisa para la elaboración de los programas de televisión tanto de los foros, como de las locaciones.

En el apartado número 3, se menciona el desempeño y resultados del denominado diagnóstico del "Estado General de la Opinión", donde la investigación muestra los diferentes problemas internos del área objeto de estudio, evidencias y síntomas sondeados, las causas que los originan y, por último, las necesidades a cubrir, mediante un programa integral de Comunicación Organizacional. El enfoque del investigador está dado directamente en detectar los problemas y, en este caso, algunos se turnaron a quien pudiera resolverlos o para que, mediante estrategias de comunicación, se aligeren, involucrando directamente al trabajador.

En el último capítulo, el número 4 de la investigación, se plantea la función de un programa de Comunicación Organizacional, los objetivos del mismo, un análisis sobre el estado actual y el propuesto para cada instrumento de comunicación y actividades por desarrollar. Asimismo, lo que mencionan los

teóricos sobre la disciplina de la comunicación dentro de las organizaciones, que expresan que cada contexto es diferente, por lo que debe de ser analizado y adecuado a sus propias necesidades respetando las normas y políticas institucionales.

Por otro lado, se describen los instrumentos de comunicación del programa propuesto para que los actos comunicativos y necesidades de diálogos, información, participación, etcétera, sean los adecuados al área objeto de investigación, aprovechando los recursos técnicos, humanos e infraestructura con la que se cuenta. Independientemente de que algunos sean aprobados o no, inicialmente se intenta fortalecer lo existente y aprovechar lo que disciplinas como la "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL" hacen en organizaciones con estrategias y objetivos bien definidos.

Por último, se presenta el estudio de encuestas de Comunicación con gráficas de resultados, considerando una muestra representativa de empleados pertenecientes a la Gerencia de Escenografía y Realización de cada una de sus áreas, y cuyos resultados mostrarán qué tan rentable puede ser la instrumentación de un programa de Comunicación Organizacional. Lo contemplado en el estudio, así como la apreciación en ocasiones interna, y otras externa –como consultor– pretenden ser de lo más vigente, asimismo, este trabajo, que abordó la problemática de una empresa 100% mexicana, fue realizado con la seria intención de que este estudio sea aplicable al conocimiento que se tiene sobre la materia.

CAPITULO 1

1.- MARCO HISTÓRICO

El presente apartado describe brevemente parte de la historia de la Televisión en México, las condiciones en que ésta surgió y cual ha sido su desarrollo. Todo esto con el objeto de involucrar al lector con el medio electrónico en cuestión y con los temas de los capítulos posteriores. Con relación a los datos, estos fueron retomados de libros editados sobre la televisión que se basaron en testimonios y vivencias de los fundadores y visionarios sobre el tema de los principios de la televisión en México.

1.1 TELEvisa Y SU HISTORIA

El nombre Televisa se forma de las siglas "Televisión Vía Satélite". El primer espacio de la empresa se fundó en las calles de Chapultepec n° 18, (conocido como Televisa Chapultepec). Actualmente también existe el área de San Ángel, que inició operaciones a partir de la fusión de Televisión Independiente de México y Telesistema Mexicano, el 8 de enero de 1973. Está ubicada a un lado del camino viejo hacia el Desierto de los Leones, Boulevard Adolfo López Mateos n° 232, Col. San Ángel Inn. Antes de este cambio, las instalaciones eran una Hacienda, posteriormente se transformaron en Estudios Cinematográficos y actualmente, estas áreas son: un centro de producción, 11 foros de televisión, áreas de talleres, oficinas de ejecutivos y administrativas, con dos restaurantes, así como dos almacenes uno de utilería y el otro de escenografía. Por último, hay dos áreas de estacionamiento para los autos de los empleados.

Es una empresa perteneciente al sector privado, cuyo giro principal es la comunicación masiva por televisión, el área, objeto de este estudio, tiene aproximadamente 5 mil empleados de planta, además de los actores, el personal de Producción de programas, el área de "Free lance", de Mantenimiento y de Seguridad.

TELEvisa tiene una función comercial y social. Cabe señalar, que, la "Televisión a través de la transmisión amplia de información, ha propiciado el desarrollo de una consciente madurez política del ciudadano mexicano; el espectáculo electrónico ha puesto en relieve a grandes valores artísticos y a intelectuales de auténtico valer; así como, ha dado espectáculos populares para las masas, ha hecho

pensar a esa misma gente en los temas más serios y vitales, enriqueciendo la vida de los televidentes y dándole elementos de juicio que amplíen su mundo".(1)

La industria de la televisión en México tiene en sus inicios a varios empresarios y trabajadores de diversas especialidades del medio que, con su esfuerzo y visión, sentaron las bases de la televisión en nuestro país, y han emitido su opinión sobre lo que es esta industria.

"Los fundadores fueron visionarios, hombres cuya fantasía y dinamismo hicieron posible que México fuera el primer país de habla hispana y el tercero en el continente americano que disfrutara de señales televisadas, sueño acariciado desde años atrás por un exitoso investigador mexicano que perfeccionar un sistema de televisión a color patentado en 1940".(2)

Este medio electrónico, que ya tiene en nuestro país más de cuarenta años, fue "fruto del empeño de miles de hombres que se entregaron a la tarea y volcaron en ella conocimientos y años enteros de su vida en incesante trabajo creador".(3)

De las primeras programaciones no quedó huella alguna, ya que no existía -como en la actualidad- el sistema de Video-tape, que sirve para grabar y reproducir mediante una máquina que utiliza cintas de una pulgada de ancho, y tiene una cubierta de óxido de cromo. Cabe añadir el siguiente testimonio:

"El fruto de nuestro trabajo se lanzaba al aire con la señal y no quedó nada de él, sino el recuerdo grato. Los nuevos procesos de grabación y el sentido histórico con que ahora se manejan los medios de comunicación han modificado profundamente esto, conservando una gran cantidad de materiales grabados que constituyen un rico historial".(4)

Con respecto a lo anterior, en TELEvisa SAN ÁNGEL existe una Videoteca, donde se almacenan las cintas originales y copias de los programas y telenovelas que se venden al extranjero.

Asimismo, "el 1° de septiembre de 1950 las ondas hertzianas transmitieron la primera emisión oficial que consistió en un control remoto desde la Cámara de Diputados en donde rendía su informe el presidente Miguel Alemán Valdés, a cuyo interés se debe, en gran parte, el temprano establecimiento de la novísima industria en nuestro país".(5)

En la actualidad, las transmisiones de programas, como "Miss Universo", eventos deportivos como los "Mundiales de Fútbol" y los "Juegos Olímpicos", sucesos mundiales como la disgregación de la ex Unión Soviética, la Guerra del Golfo Pérsico, la lucha de Yugoslavia, entre otros, se reciben en vivo desde muchos de los países en que ocurren, gracias a los nuevos sistemas técnicos de transmisión de señales, como los satélites del Sistema Morelos, que consta de dos de ellos puestos en órbita en el año de 1985 (MORELOS I el 17 de junio y MORELOS II el 26 de noviembre).(6)

Como ya se expresó, en 1973, Televisión Independiente de México, S.A. (Canal 8) se fusionó a Telesistema Mexicano, S.A. (Canales 2, 4 y 5) para constituir la importante cadena televisora denominada TELEvisa, S.A., "que unió los esfuerzos de ambas empresas y los cuatro canales para lograr mejores y más importantes resultados".(7)

Por otro lado, desde 1992, las condiciones en que opera TELEvisa han cambiado y tenido un crecimiento acelerado. Por ejemplo, las acciones de la empresa, que anteriormente estaban divididas, ahora forman parte de un sólo dueño, el señor Emilio Azcárraga Milmo; estas acciones se cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Se cuenta con múltiples filiales y empresas anexas a la organización en varios campos relacionados con los medios de comunicación, VENDOR, (de anuncios espectaculares) DISCOS MELODY, (compañía de fabricación y venta de discos) TRIONICA, (distribución y venta de computadoras) CABLEVISION, (recepción y control de canales extranjeros) TELEVICINE, (elaboración de películas cinematográficas) VIDEOVISA, (distribución y venta de cintas de video), entre otras, que ilustran el amplio desarrollo que se ha tenido en las últimas décadas.

Asimismo, se pretende instrumentar un nuevo sistema televisivo denominado Alta Definición, que se menciona en un boletín informativo que "busca una calidad equivalente a la que se obtiene en el formato de 35 milímetros empleado en la cinematografía; además, posee varias ventajas electrónicas y tecnológicas que dan como resultado una mejor calidad en el audio y video (8)

1.2 CRONOLOGÍA DE LA TELEVISIÓN MEXICANA

Con el objeto de informar al lector de cómo y cuándo surgieron algunos de los cambios más significativos en la televisión de México, se retomó la siguiente cronología de dos de los libros elaborados

por la Fundación de Iniciadores de la Televisión Mexicana EL LIBRO DE ORO DE LA TELEVISIÓN MEXICANA(9)
y LA HISTORIA DE LA TELEVISIÓN MEXICANA(10):

1934 Primeros experimentos del Ing. Guillermo González Camarena.

1939 Demostración de la primera cámara de televisión a color construida por el Ing. Guillermo González Camarena.

1940 Primera patente en México y en los Estados Unidos obtenida por el Ing. Guillermo González Camarena sobre un sistema de televisión a colores.

1942 Transmisiones experimentales de televisión a distancia realizadas por el Ing. Guillermo González Camarena.

1946 Inauguración de la estación experimental XEHGC Canal 5, ubicada en la calle de Havre 74, en la Ciudad de México.

1947 Viaje de estudio del Ing. Guillermo González C. y de Salvador Novo a Europa y Estados Unidos.

1948 Primer control remoto de la exposición Objetiva Presidencial transmitido desde el Palacio de Minería.

1950 Inauguración del primer canal de televisión comercial, XHTV Canal 4, en la ciudad de México.

Primera transmisión oficial desde la Cámara de Diputados.

1951 Instalación de la primera estación repetidora en el Paso de Cortés, bajo la identificación XEQ, Canal 9.

Primera transmisión del Canal 2, XEWTV, desde el Parque Delta de la Ciudad de México.

Primera transmisión a colores de lecciones de anatomía desde la Escuela Nacional de Medicina

1952 Inauguración de Televisión Centro.

Inicio de actividades del Canal 5, XHGC.

1954 Fusión de los canales 2 y 5.

1955 Fusión de los canales 2, 4 y 5 para crear Telesistema Mexicano, S.A.

Fundación del Sindicato de Trabajadores y Artistas de Televisión (SITAT).

Primeras pruebas en el uso del Kinescopio (programas filmados de una pantalla de televisión).

1959 Inicio oficial de actividades del Canal 11, XEIPN.

1960 Promulgación de la Ley Federal de Radio y Televisión.

Oblención de la patente, en México y en Estados Unidos, del sistema de televisión a color, denominado Kaleidoscopio, inventado por el Ing. Guillermo González C.

Introducción del sistema de grabación de la imagen-sonido, denominado Video-tape.

1963 Primeras transmisiones de programas a color por el canal 5 con la serie Paraiso Infantil que se recibía en receptores instalados en casas comerciales.

Primeras transmisiones a través de satélites.

Transmisión de los funerales del presidente John F. Kennedy y del Papa Juan XXIII.

1965 Inicio de transmisiones de la programación vía satélite con el Pájaro Madrugador, primer satélite espacial estacionario.

1966 Transmisión de los lanzamientos espaciales del Proyecto Géminis II y del Campeonato Mundial de Fútbol celebrado en Inglaterra.

Inauguración del Estadio Azteca de la Ciudad de México.

1968 Cobertura de los eventos de la XIX Olimpiada celebrada en la Ciudad de México y su difusión al mundo a través del satélite artificial Intelsat.

Transmisión de los lanzamientos espaciales del Programa Espacial Apolo.

Inicio de actividades de los canales 8 y 13.

1969 Recepción de las imágenes enviadas por el hombre al llegar a la Luna.

1970 Transmisión de los juegos del Campeonato Mundial de Fútbol celebrado en la Ciudad de México.

1973 Fusión de los canales 2, 4, 5, y 8 para formar TELEvisa, S.A.

1974 Celebración del Primer Encuentro Mundial de la Comunicación en Acapulco.

1976 Inauguración de operaciones de la red UNIVISION para cubrir a población hispanoparlante en diversos puntos de la Unión Americana.

1979 Visita a México del Papa Juan Pablo II.

Celebración del II Encuentro Mundial de la Comunicación en Acapulco.

1980 Trigésimo aniversario de la Fundación de la Televisión en México.

Salamanca 80, encuentro cultural para celebrar el décimo aniversario del noticiero 24 Horas.

La importancia de esta enumeración de actividades reside en reconocer la visión de la gente que colaboró en el medio desde los inicios, hasta treinta años después, y crearse un juicio personal auténtico y crítico sobre los aspectos y circunstancias que contribuyeron al desarrollo de la industria en cuestión, para analizar si ese mismo contribuyó a proyectar favorablemente, a nivel internacional, la imagen de TELEvisa, o ha sido el esfuerzo, superación y la acertada decisión de quienes manejan esta empresa.

Los datos relevantes de este apartado ilustran aspectos importantes en la creación y éxito de TELEvisa en México.

Gracias al momento coyuntural en que surgió la televisión y a la amplia visión de sus fundadores –los cuales invirtieron en infraestructura– se cimentaron las bases para que TELEvisa fuese la primera empresa mexicana en difundir programas educativos, de entretenimiento, sociales y culturales, entre otros, para la población mexicana; por esta razón, en la actualidad, la institución se mantiene a la vanguardia tecnológica, respecto a otras cadenas del mismo giro a nivel internacional.

Entre todos los datos históricos que he proporcionado, los más relevantes son:

- 1) La primera transmisión oficial fue un control remoto desde la Cámara de Diputados, cuando rendía su informe el Presidente de la República Miguel Alemán Valdés, el 1° de septiembre de 1950.
- 2) En 1955, los canales 2, 4 y 5 se unieron, constituyendo Telesistema Mexicano.
- 3) En 1960, cuando surgió la máquina de Video-tape, utilizaban cintas magnéticas de 2 pulgadas para grabar; actualmente el sistema de grabación es con cintas de 1 pulgada y protegidas con óxido de cromo.
- 4) En 1967, entró por primera vez al mercado nacional de México, la televisión a color.
- 5) Coincidiendo con la celebración de los Juegos Olímpicos, inauguraron sus actividades los canales 8 y 13. (octubre de 1968).
- 6) El 7 de septiembre de 1970, nace el noticiero "24 HORAS".
- 7) En el año de 1973, Televisión Independiente de México (canal 8) se fusionó a Telesistema Mexicano (canales 2, 4 y 5) para constituir TELEvisa.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El objetivo es mostrar brevemente el desarrollo interno que ha tenido TELEvisa, específicamente en el área de San Ángel, que básicamente ha sido operada bajo el mando del Sr. Victor Hugo O'Farril Ávila, quien desde 1976 hasta 1992 desempeñó el cargo de Vicepresidente de Operaciones, -uno de los más altos puestos a nivel institucional interno- y cuyo compromiso era organizar esta área de la empresa.

La estructura organizacional según Stephen Robbins, se compone de tres partes: la primera, "se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian"; la segunda, es "la medida en que se aplican las reglas y procedimientos", y, la última, "considera dónde reside la autoridad de la toma de decisiones".(11)

A continuación se explica cómo están distribuidos cada uno de estos aspectos, y la participación que tiene cada área para la elaboración de un programa de televisión en TELEvisa SAN ÁNGEL. Cabe señalar que no se ilustra esta sección con un organigrama que, para Muriel y Rota, es en donde "se señala la ubicación jerárquica de los componentes individuales del sistema y la forma como se espera que se interrelacionen entre sí" (12) ya que, por políticas institucionales, no se difunde, salvo en los niveles jerárquicos más altos.

TELEvisa, como ya se expresó, es la más grande empresa de televisión en México, tiene laborando más de 4 décadas y su principal producto son los programas de televisión, que constan de telenovelas, musicales, eventos especiales, noticiarios y de entretenimiento, conocidos también como programas unitarios.

Trabajan de manera independiente las áreas de Chapultepec y las de San Ángel.

A continuación se explican las áreas de servicio que intervienen y coparticipan en la realización de programas:

Escenografía.- Diseño de espacios escenográficos, llamados "sets".

Utilería .- Se encarga de almacenar y proporcionar las suficientes herramientas para el decorado de los sets.

Ambientación.— Es el personal que estudia por épocas, estilos y diseños, el ambiente que se genera alrededor de una escena, según la trama, y fortalecen lo realizado por las demás áreas, mediante la utilería, los viveros (plantas y flores), y piezas decorativas.

Vestuario.— Diseño de vestuario según el tipo de programa a realizar y con base a los libretos y necesidades de la producción. Determinan la época, la situación social y geográfica de la trama, las características del personaje y/o el tipo de caracterización de vestuario que deberá presentar el actor.

Diseño de imagen artística.— Es responsable de proyectar al televidente la buena o mala imagen del actor, según sea el caso, mediante las más modernas técnicas de maquillaje y peinados, con el apoyo de un departamento de caracterización, capaz —como el nombre lo indica— de cubrir las características que el personaje requiere.

También aquí se estudia a los personajes, por épocas, situaciones y, principalmente, con base en los requerimientos de la producción.

Área técnica.— Son las personas encargadas de realizar, en foros o locación, los programas de televisión. La conforman el siguiente personal: iluminadores, operadores de audio y video, switcher, director de cámaras, camarógrafo, musicalizador, microfonistas, jefe de piso y el asistente del camarógrafo.

Posproducción.— Es el área responsable de calificar la calidad del programa, en cuanto a audio, video y niveles de iluminación. Cuida que las cintas donde se graban los programas estén en óptimas condiciones. Del mismo modo, editan los programas, los musicalizan, realizan inserciones o efectos especiales, además de doblajes de voz en caso de ser necesario.

Mucho es el personal que interviene en la elaboración de un programa; sin embargo, sería imposible enumerar o citar a todos los recursos humanos con que cuenta la empresa para alcanzar su objetivo, que es realizar programas; aquéllos siguen siendo los héroes anónimos que el televidente no conoce. Esta situación da pie para mostrar a fondo una de las áreas con más peso dentro de TELEVISIÓN SAN ÁNGEL: la Gerencia de Escenografía y su importancia para la institución.

NOTAS DEL CAPITULO 1

- 1) Viya, Miko. Libro de oro de la televisión mexicana, edit. Talleres de Martha Zamora por encargo de la Agrupación de Iniciadores de la Televisión Mexicana A.C., 1981, p. 228.
- 2) Op. cit., p. 5.
- 3) Op. cit., p. 5.
- 4) Op. cit., p. 5.
- 5) Op. cit., p. 225.
- 6) Carta de noticias, revista de comunicación interna, México. Televisa, núm. 2, febrero de 1990, p. 4. (Publicación mensual).
- 7) Viya, Miko. Op. cit., p. 227.
- 8) Carta de noticias, boletín informativo interno, México. Televisa, diciembre de 1989, 3ª época, volumen 1, núm. 6.
- 9) Viya, Miko. Op. cit., 239 pp.
- 10) González, y González Fernando. Historia de la Televisión Mexicana 1950-1985, México, 1989. 551 pp.
- 11) Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, México, edit. Prentice Hall, 1989, p. 336.
- 12) Muriel, María Luisa. Rota, Gilda. Comunicación Institucional, Descripción de organigrama, p. 294.

CAPITULO 2

2.- GERENCIA DE ESCENOGRAFÍA Y REALIZACIÓN

El presente apartado muestra una descripción del desarrollo de la escenografía para Televisión, cómo es la organización y funcionamiento de la gerencia que está al mando; explica qué es y qué no es la escenografía; de qué manera fluye la comunicación interna, cuál es la imagen institucional de este departamento, quién la conforma y, además, contiene un análisis de por qué es una de las áreas más importantes de TELEvisa para la elaboración de programas de televisión.

Citas testimoniales, entrevistas de personas del medio, citas textuales y una descripción de los procedimientos y del personal que interviene en la realización de la Escenografía nos han permitido elaborar este capítulo.

La Gerencia de Escenografía y Realización es un área de servicio que pertenece a la Dirección de Operaciones, y su finalidad es satisfacer las necesidades de las producciones de programas de televisión musicales, eventos especiales, unitarios, teatros y telenovelas, así como auxiliar en las cuestiones técnicas y administrativas.

De enero a agosto de 1991, en Televisa San Ángel se ha dado el servicio de escenografía a más de 100 producciones, se han montado 251 mil 681 metros cuadrados de panelería, pintado 270 mil 694 metros cuadrados, colocado de pisos 174 mil 107 metros cuadrados y 23 mil 910 metros cuadrados de plataforma.

El número de personal era de 475 empleados, 11 de ellos son mujeres y los promedios de edades varían entre los 20 y 45 años.

El trabajo que se efectúa consiste en el diseño y realización de espacios de representación llamados "sets", que se emplean como una de las partes que visten un programa. En lo que respecta a los lugares en que se labora, están el Centro de Producción, Talleres, Almacén de Escenografía y 11 foros de televisión distribuidos por las instalaciones de la empresa.

La Gerencia se encarga de coordinar y supervisar los sistemas de trabajo, cuidar el desempeño de los empleados, así como controlar los presupuestos por programa, sin descuidar la parte más

importante, que es el diseño y ejecución de la escenografía. Está conformada por las siguientes áreas de trabajo:

EJECUTIVA (GERENTE Y ASESORES DE TRABAJO).

ADMINISTRATIVA (CONTROL DE PRESUPUESTOS Y TRAMITES).

DISEÑO (ESCENOGRAFICO E INDUSTRIAL).

REALIZACIÓN (PERSONAL DE ALFOMBRAS, CARPINTERÍA,
CORTINAS, FORILLEROS, PINTURA, PLÁSTICOS, REPARACIONES,
TRANSPORTES Y ALMACÉN).

La EJECUTIVA asesora y coordina que el servicio que se brinda cumpla con las normas y lineamientos establecidos por la Dirección de Operaciones.

La ADMINISTRATIVA asesora a las producciones y al equipo de trabajo de la gerencia, ya que es un área de sistemas donde se controlan los presupuestos y gastos que se generan por concepto de escenografía.

La de DISEÑO se divide en:

- DISEÑO ESCENOGRAFICO
- DISEÑO INDUSTRIAL

El diseño escenográfico "consiste en la utilización de espacios para crear un ambiente idóneo y satisfacer una necesidad que permita enviar al espectador un mensaje visual adecuado".(1)

El escenógrafo es la persona encargada de diseñar las plantas escenográficas, con base en las medidas y características del foro. La complementan con los bocetos de los sets, con los cuales se crea una atmósfera adecuada, que cubre las necesidades de producción, tanto técnicas como de actuación; es decir, cada espacio diseñado debe ser una zona donde puedan desenvolverse, sin dificultades, los directores de cámaras, actores y staff técnico.

Los sets están creados con elementos que permiten resaltar el trabajo de todas las áreas que contribuyen a la elaboración de un programa. Una de las más importantes, y con la que existe una estrecha relación laboral, es el departamento de Ambientación, que se encarga del amueblado y decoración del set; ambas áreas tienen un papel principal en la elaboración de telenovelas como:

CADENAS DE AMARGURA, LA SONRISA DEL DIABLO, VIDA ROBADA, MUCHACHITAS, LA PICARA SOÑADORA, ALCANZAR UNA ESTRELLA II, EL ABUELO Y YO, YO NO CREO EN LOS HOMBRES, MILAGRO Y MAGIA (producciones de 1991).

Por su parte, **DISEÑO INDUSTRIAL** significa "la conceptualización de productos o bienes de consumo, concebidos para satisfacer necesidades humanas". (2)

Su labor consiste en el diseño de implementos y equipo especial capaz de cubrir las necesidades de la Gerencia; éstos instrumentos tienen la característica de ser más económicos que en el mercado externo a la empresa.

El área de **REALIZACIÓN** se encuentra integrada por el personal de talleres, foros, almacén de herramienta y de escenografía, grupos de locaciones y transportes.

Cada una de éstas recibe la información de los responsables de conservar en buen estado la escenografía así como la de los escenógrafos que confían el trabajo y delegan toda la responsabilidad al equipo de realización.

La Gerencia tiene la responsabilidad de brindar un óptimo servicio a las producciones de programas en San Ángel, con el cual, por ejemplo, se ha logrado recibir algunos reconocimientos principalmente en eventos masivos como el Encuentro Vuelta (Encuentro Internacional de Intelectuales realizados del 3 al 8 de septiembre de 1990 y en septiembre de 1993) y el Festival Musical de Acapulco.

Estos servicios de realización se clasifican de la siguiente manera:

- Diseño de espacios escenográficos (sets).
- Control de presupuestos, para administrar mejor los recursos humanos y materiales, a base del planteamiento de diferentes alternativas.
- Datos estadísticos de rendimientos de montaje, para el mejor uso de los tiempos de realización, y así optimizar los tiempos de producción.

- Filtro y optimización de las requisiciones de materiales y proveedores externos, para un mejor manejo de presupuestos.
- Diseño de mecanismos que mejoran el uso de equipos utilizados en las escenografías, empleando lo más actual en diseño industrial.
- Creación de sistemas computarizados para auxiliar los métodos administrativos en el control de los recursos escenográficos.
- Dotación de equipo, materiales y personal a las diferentes producciones, para poder realizar los variados tipos de programas que se producen en San Ángel, tanto en foros como en locaciones.
- Cobertura de 24 horas por medio de tres turnos; los 11 foros en funcionamiento con personal capacitado para poder cambiar los sets y así cubrir las necesidades técnicas de las producciones en foro como son: iluminación, cámaras y audio.

2.1 ORGANIZACIÓN EN LA GERENCIA

El siguiente apartado describe cómo es la organización (sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo, los objetivos previstos)(3) en el departamento, si cuenta o no con un organigrama, cómo es la distribución del trabajo, y, en general, qué directrices se marcan para su buen funcionamiento.

La Gerencia no cuenta con un organigrama donde "se representan sistemas de organización en forma objetiva" (4) formal, de hecho, al sondear algunas áreas, hay algunos puestos y funciones que no se identifican por sí mismos.

Los niveles jerárquicos se distinguen por el color del gólete, los blancos son directores y vicepresidentes; el color azul, les pertenece a coordinadores, gerentes y jefes de departamento; los rojos

son del área técnica; por último están los amarillos de las áreas administrativas. Para conocer esta jerarquía en algunos casos, es por medio de información entre empleados y comunicación informal ("Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales")(5). Cabe señalar, que no existe, ni ha existido un manual de puestos, aunque se realizó un diagrama de flujo de información interno.

Es uno de los departamentos con mayor número de personal dentro de la estructura empresarial. Por su magnitud y características, es un área donde la comunicación representa un papel principal, aunque también tiende a distorsionarse y perderse, por la intervención de tanta gente en la consecución de un mismo objetivo, que es la elaboración de la escenografía.

Los canales de comunicación que se emplean, son los formales, (se les llaman así "cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral")(6), como circulares, memorandos, programaciones semanales, oficios, juntas con empleados -ocasionalmente-, etc.; Todos ellos, aplicados conforme a las políticas y lineamientos empresariales. Asimismo, uno de los principales medios que internamente se utilizan son las plantas escenográficas, cuya labor es determinante para mantener un canal de comunicación con las demás áreas.

Cuando existe alguna duda o aclaración respecto al diseño y realización de la escenografía, se recurre a la comunicación ("proceso dinámico de intercambio de ideas")(7) para unificar criterios y realizar el trabajo de una manera congruente.

Por su parte, la planta escenográfica llega a tener un valor significativo, en la organización ("sistema de proceso de mensajes donde sus integrantes interactúan, intercambian información y desarrollan actividades") (8) del trabajo, ya que explica el foro en el que se grabará, el nombre del programa, la fecha de elaboración y las dimensiones a ocupar del foro, donde se ubican los sets para que el departamento de iluminación determine lo que tiene que iluminar y coloquen su equipo.

Por otro lado, en la empresa y en la Gerencia, aún no le han dado la importancia necesaria a fomentar una Cultura Corporativa que se entiende como "vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quién recibe un ascenso y qué

decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y qué deportes practican") (9). La cultura corporativa debe ser congruente con la realidad organizacional, y se puede fomentar con diversas actividades que contribuyan a alcanzar las metas planeadas. Es decir, no se ha buscado, ni encontrado el medio que se responsabilice, ya sea, un departamento o una persona la cual identifique las condiciones reales del área y que detecte las necesidades de los empleados, para canalizarlas, en la medida que se pueda plantear alternativas viables al desarrollo que se ha obtenido en la última década.

Asimismo, en esta área, y en general en la empresa, no existe una señalización que ayude a ubicar a los empleados o personal que visita las instalaciones, los departamentos y sitios laborales.

Al sondear a los trabajadores, se encontró como resultado que no se ha difundido una filosofía de trabajo homogénea, que corresponda a las características e importancia que tiene la función de la Gerencia.

Otro punto por cuestionar en materia de organización es la inexistencia de un archivo, donde se encuentren antecedentes de cómo era la organización y estructura de la Gerencia, su historia, la evolución y desarrollo, críticas, y, en general, antecedentes que definan cómo era ésta área desde su fundación, hasta nuestros días. La falta de un archivo de estas características, se atribuye principalmente a que no una persona responsable de este acervo, y otra es que no se tiene el espacio suficiente para guardar la información.

2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

En esta parte, se dan a conocer las características que se solicitan para la contratación del personal en el área. En este sentido, Stephen Robbins menciona que "el objetivo de una buena selección consiste en adecuar las características del individuo (capacidad, experiencia y otras cualidades) con los requerimientos del trabajo". (10)

Los escenógrafos se contratan solo por medio de referencias personales (recomendación), además se les pide presentar un examen de diseño en perspectiva y de construcción; otra parte es la realización de un dibujo arquitectónico; aunque, por otro lado, realizan los exámenes empresariales, el psicológico,

sicométrico y el médico; son entrevistados por los asesores o el gerente. Otro de los requisitos es ser profesionistas –de preferencia titulados– de las carreras de Arquitectura, Diseño Gráfico o Escenografía.

En el caso de las demás áreas, los nuevos empleados son asignados por el Departamento de Personal o el Sindicato.

A continuación se presentan características y testimonios de cómo se sienten los empleados y cuál fue su situación para conocerse entre sí e integrarse a su función en la empresa, y si estas condiciones contribuyen a trabajar en forma eficiente. Cabe señalar lo que a este respecto dice el autor Carlos Bonilla: "El hombre, para alcanzar objetivos por medio de otros hombres, no ve en éstos a simples instrumentos de producción, sino a semejantes con personalidad propia que sienten, que razonan, que tienen ambiciones y que desean ser respetados y tratados como seres humanos".(11)

Por su parte, los empleados expresan que todo se aprende sobre la marcha, no hay un manual de inducción, tampoco una presentación formal con el personal ni de las instalaciones, nunca se explicaron los objetivos organizacionales. Aunado a esto, algunos empleados no conocen a quiénes dirigen la empresa, ni personalmente, ni de nombre. Esto es prueba evidente de la ineficacia de las estrategias y productos comunicativos a nivel corporativo, por lo que en éste trabajo se plantean más adelante acciones que originen o reformen el cambio de la situación.

Hasta el momento, según lo sondeado, se percibe la falta de capacitación e inducción en el departamento, aparte de una identificación de objetivos con respecto al trabajo y su organización. Para complementar esto, se menciona lo siguiente:

Raúl Solís, con 11 años en Realización, dice: " Yo aprendí viendo y llevándome las plantas a mi casa ".(12)

Ángel Ciprés, con 15 años de antigüedad en la empresa, menciona: "Yo aprendí el trabajo viendo y preguntando a los compañeros; antes, no te enseñaban, los encargados se guardaban la planta y la traían todo el tiempo. Siempre te querían traer de ayudante". Por otro lado, afirma: " Por falta de personal capacitado, nos animábamos a montar nosotros ". (13)

Por su parte, Policarpio Medina, con 33 años laborando en TELEvisa, reflexiona y recuerda: " Yo aprendí con cosas prácticas, con dedicación y empeño ". Posteriormente, dice que "se asimila el trabajo fijándose y con la confianza que depositan en ti los escenógrafos". (14)

El personal interno se clasifica en: CONFIANZA y SINDICALIZADO; la jornada laboral de ambos es de 8 horas al día; a quienes por las características de sus funciones trabajan más tiempo, se les pagan horas extras.

Se les otorga un vale diario de desayuno o comida, según su horario de trabajo. Cuando salen de locación (grabación de un programa fuera de un foro de televisión), les pagan viáticos; al personal del turno nocturno, le dan una cantidad extra para solventar el transporte. En locación por el interior de la República Mexicana, los viáticos son cubiertos conforme a la zona económica correspondiente.

Al personal cuya labor implica -involuntariamente- la inhalación de líquidos solventes (catalizador, thinner, monómero, alcohol, pegamento, pegacril, cobalto), se les otorga leche, para evitarle una deshidratación en el organismo; esta prestación es básicamente para los empleados de los talleres de pintura, plásticos y forilleros.

Para las personas de realización que quieran asearse o descansar fuera de su jornada de trabajo, se les da el servicio de dormitorios y regaderas. Por las características de su labor, la empresa regala, cada seis meses, uniforme con el logotipo y el color institucional, camisola, pantalón, botas y overol; y cada año un casco y chamarra. Al personal operativo, le obsequian trajes y chamarras.

Cabe mencionar que las prestaciones empresariales son un fuerte aliciente y producen una satisfacción en el trabajo, que motiva al empleado a desarrollar todo su potencial. (15)

Del mismo modo, a los empleados sindicalizados se les brinda asesoría en materia laboral y préstamos de dinero.

Cada fin de año, el SITATYR (SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES Y ARTISTAS DE TELEVISIÓN Y RADIO), obsequia a los agremiados un pavo y un regalo.

En relación con los horarios de trabajo, se labora en varios turnos, tomando como base las 8 horas de jornada al día, aunque también hay horarios variables.

Los horarios establecidos son los que a continuación se detallan:

PERSONAL DE CONFIANZA: De 9:00 a 19:00 (con 2 horas de comida).

PERSONAL DE REALIZACIÓN: De 7:00 a 15:00, de 15:00 a 23:00 y de 23:00 a 6:30.

La rotación de turnos es exclusivamente con la gente de realización, y se hace cada 3 meses. Esto trae como consecuencia, que, según Eliseo Pérez "Se altere y desestabilice la costumbre de dormir y la alimentación".(16)

2.3 PÚBLICOS EN LA GERENCIA

En total, hay 475 empleados, 51 en el área operativa de los cuales 24 son escenógrafos; 190 en realización (talleres y servicios); y 234 permanecen en el interior de los 11 Foros de televisión. (Figura No. 1)

La clasificación de los públicos a nivel empresarial quedó de la siguiente manera:

PUBLICO INTERNO

- Personal Directivo (Gerente y jefes).
- Personal Operativo (Escenógrafos, administrativos y secretarias).
- Personal de Realización

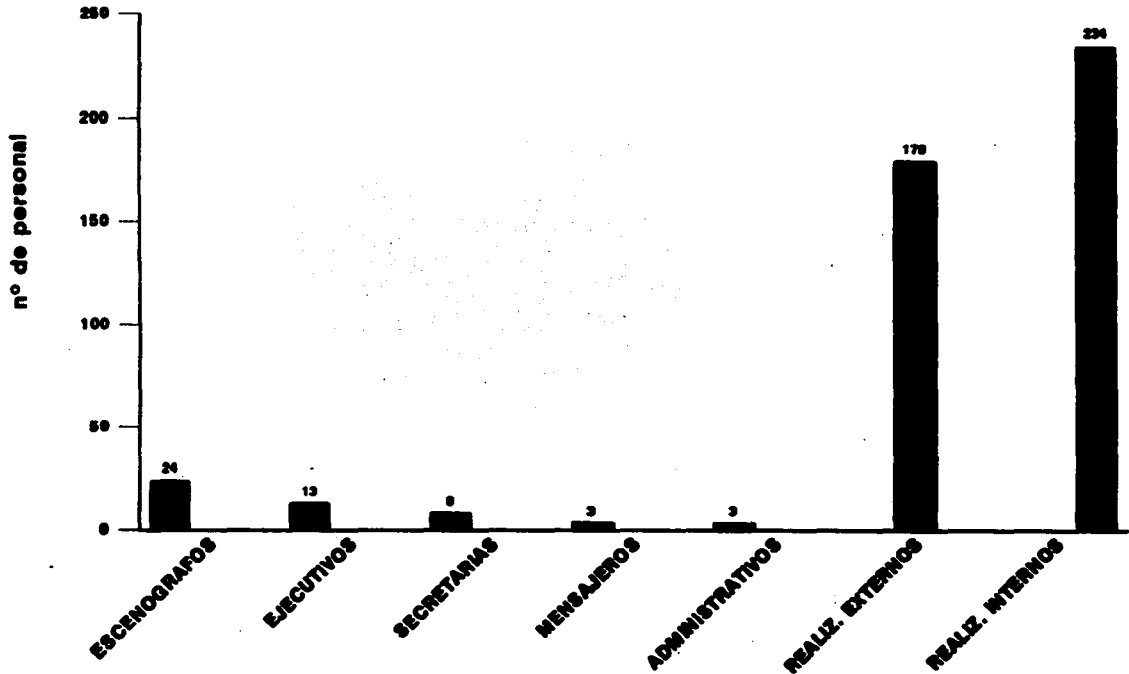
PUBLICO EXTERNO

- Producciones de programas unitarios, telenovelas, obras de teatro y eventos especiales.
- Servicios de Apoyo (viveros y efectos especiales).
- Proveedores y distribuidores.
- Personal de la empresa que no pertenece a la Gerencia.
- Televidentes y comunidades que asisten a los obras de teatro y eventos masivos.
- Empresas competidoras a nivel nacional : Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional, Imevisión (ahora Televisión Azteca), Multivisión, Canal 22 y Canal 40.

GERENCIA DE ESCENOGRAFIA Y REALIZACION

GRAFICA DE PERSONAL

■ AREA OPERATIVA ■ TALLER-ALMACEN-TRANSP ■ REALIZACION



Personal en 1980
475 empleados.

FIGURA No. 01

- Escuelas de Arquitectura, Diseño y Escenografía (INBA).

2.3.1 SITUACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS DIFERENTES PÚBLICOS

Le nombramos público al "conjunto de individuos unidos entre si temporal o permanentemente, en función de un interés común", (17) por medio de la observación y de entrevistas informales, se conoció la existencia de problemas y deficiencias en las Relaciones Comunicativas con algunos públicos internos y externos de la gerencia, que requieren de una acción inmediata.

Se llegó a la conclusión de que las relaciones no sólo pueden, sino deben, ser mejoradas, para reivindicar y fortalecer la imagen y el servicio de escenografía, y, en esa medida, lograr que se desempeñen de manera óptima las actividades y las necesidades de las producciones. Por último, el ambiente y las condiciones laborales que prevalecen en una organización son un factor que determina el estado de ánimo y social del empleado; esto hace que cada individuo sea más productivo.

2.3.2 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LAS INSTALACIONES

Las oficinas operativas se encuentran ubicadas en el primer piso del Centro de Producción, conocido en 1986 como "CIR" (CENTRO INTERNACIONAL DE RADIODIFUSIÓN) durante el Mundial de Fútbol MÉXICO 86. Aquí se localizan las oficinas del Gerente, Diseño Escenográfico e Industrial, Análisis y Control de Recursos, Administración y el área de Sistemas de Información.

En relación con el equipo humano de Realización, una parte está en el interior de cada uno de los 11 Foros. El complemento labora en el pasillo de talleres, donde se localizan los servicios de Carpintería, Cortinas, Forilleros, Pintura y Plásticos, junto con talleres de otras gerencias.

Por último, la Gerencia tiene dos almacenes, uno de herramienta y el otro de equipo para escenografía, este último es de reciente construcción y mide 16.8 metros de altura, 25 metros de ancho y 10 metros de fondo; además, cuenta con dos montacargas utilizados para el traslado y acomodo del equipo.

2.4 LOS ESCENÓGRAFOS DE LA GERENCIA

El grupo de escenógrafos está compuesto por profesionistas de 26 a 35 años de edad; la mayoría son titulados y egresados de las carreras de Arquitectura, Diseño Gráfico y Escenografía, ésta última impartida exclusivamente en el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA). A continuación, se describen y explican varios testimonios de escenógrafos y realizadores -en relación a cómo perciben su trabajo. (Figuras No. 2 y 2bjs, organigramas de 1989 y 1995).

En el caso del arquitecto Dario Rangel, afirma que " la planta escenográfica es la representación dimensional en el plano superior, de la adecuación que plantea el diseño escenográfico ".(18)

Del boceto contesta que "es la representación tridimensional de los espacios especificados en planta".

Por otra parte, su estilo para diseñar sets lo basa " en las necesidades que plantee la producción como pueden ser: época, género del programa (telenovela, musical, de concurso, etc.) personaje, libreto, necesidades técnicas y el espacio en que se va a trabajar, que determina el tamaño del diseño ".

Por su lado, Javier Rodríguez, escenógrafo del programa "DOCTOR CÁNDIDO PÉREZ" y del evento "ACAPULCO'91", opina "existen varios tipos de plantas, la hidráulica, la eléctrica y la escenográfica, en el caso de la que empleo aquí, es el esquema en donde se da la distribución y zonificación de los sets". (19)

A la importancia de la escenografía para un programa responde " es vital, suprema, exclusiva; todos los programas dependen de la escenografía, empleando como complemento la iluminación, con la que das carácter y ambiente a la escena ". Concluye diciendo: " no hay programa que no tenga la imperiosa necesidad de respaldarse en la escenografía ".

Para el diseño de los sets, toma como referencia " la Historia de México y Universal, que son el fundamento que hace diseñar los estilos actuales ". El diseño y aprendizaje del mismo, lo complementa el estudio de libros, fotos, revistas, videos, películas y fundamentos de decoración. Para él, la Escenografía " implica todos los elementos básicos para llevar a cabo un espectáculo, ya sea cinematográfico, teatral o televisivo".

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ESCENOGRAFIA Y REALIZACION EN 1989

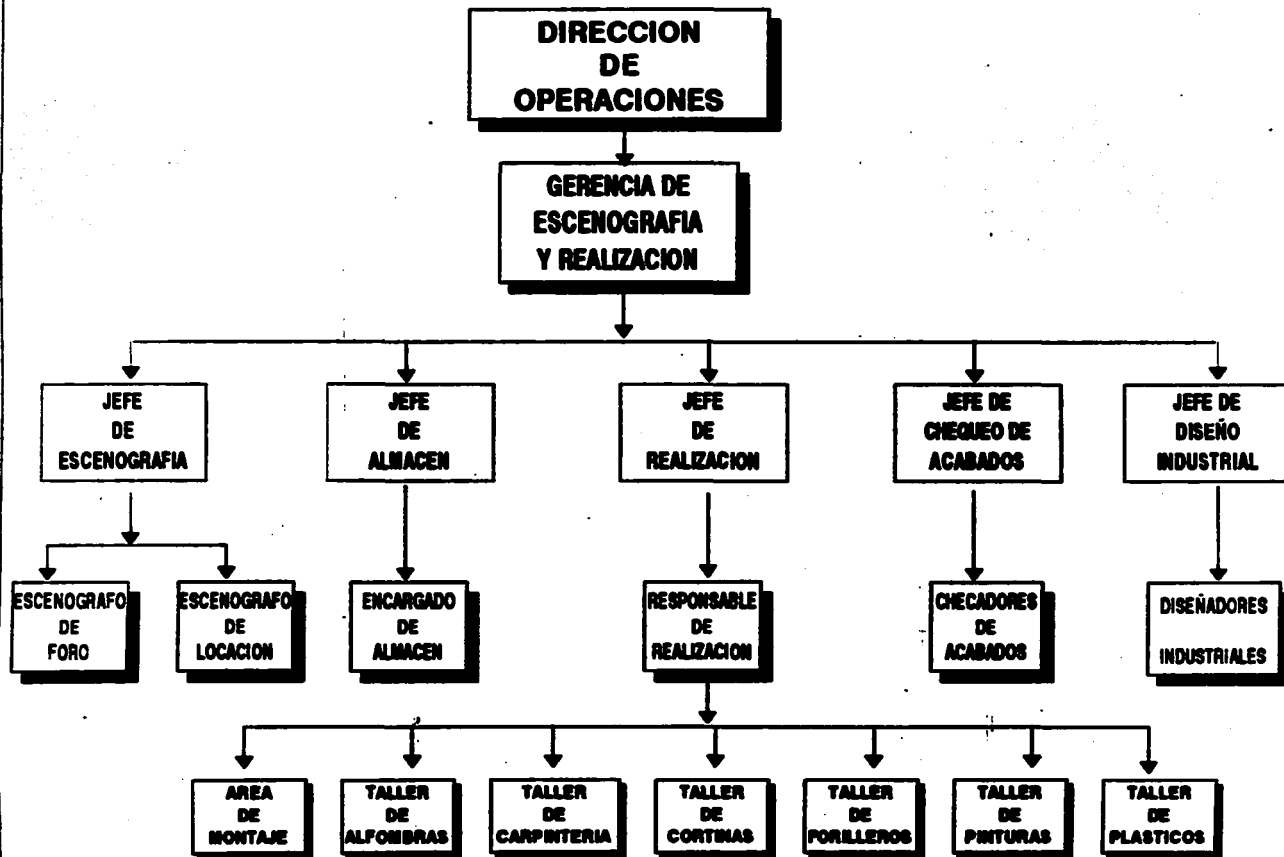


FIGURA No. 02

ORGANIGRAMA DE LA COORDINACION DE ESCENOGRAFIA Y REALIZACION EN 1995

**DIRECCION DE SERVICIOS
A PRODUCCION**

**COORDINACION DE
ESCENOGRAFIA Y
REALIZACION**

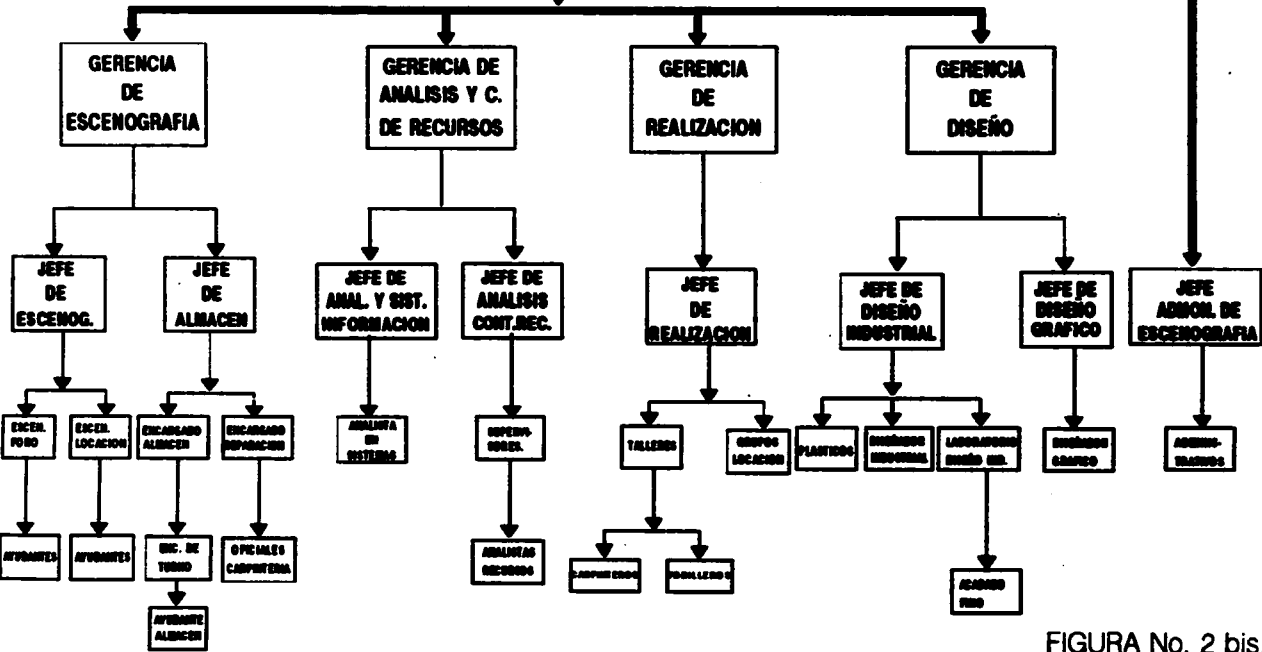


FIGURA No. 2 bis.

Sentado y haciendo sobre el reslirador el diseño del set principal del programa " VALORES JUVENILES ", Miguel Ángel Medina, escenógrafo de la telenovela " AL FILO DE LA MUERTE ", y de programas como " NOCHE DE VALORES ", "SIEMPRE EN DOMINGO", entre otros, dice que la planta escenográfica: " es el lenguaje por medio del cual se dan los órdenes de trabajo para el correcto montaje de una escenografía ". Asimismo, del boceto opina que " es la representación gráfica más cercana a la realidad de una escenografía terminada ".(20)

Por último, menciona que la importancia de desarrollar su función, " consiste en dar el entorno o base de la escena a representar ".

Germán Paredes, escenógrafo asistente en el programa "MUJER CASOS DE LA VIDA REAL", y en la telenovela "VIDA ROBADA", dice que "la planta informa ubicación y dimensión de los sets a montar". Desde su punto de vista, el boceto es "información de montaje, acabados y trabajos que deben hacer los distintos talleres". Su trabajo "es parte primordial, es el esqueleto de la trama que sirve para ubicar a los actores".(21)

Del mismo modo, Fausto Medina, escenógrafo de programas unitarios como " A TODA RISA " y " TODO DE TODO ", cataloga a la planta como " la distribución de los elementos de la escenografía, y contiene los datos de las dimensiones que va a ocupar en foro; cada planta está reticulada a cada metro".

Del boceto piensa que " es la vista en perspectiva, hecha a mano, que te da la idea de lo que se está haciendo en planta, y se le dan indicaciones de acabados ". En cuanto a la necesidad que existe de desempeñar su función, menciona que " es el requerimiento de un ambiente dependiendo de los parámetros de la escena ".(22)

Por último, se le preguntó sobre los lineamientos internos que rigen el diseño de la escenografía, a lo que comenta " rigen los paneles y las características de sus medidas, los colores de los catálogos, el equipo que existe en el almacén, y si no existe este equipo se diseña su construcción, además de la información que manda la producción, los libretos y las tomas fotográficas de ubicación".

Por otro lado, se citan algunas opiniones de empleados de Realización, sobre puntos relacionados con su labor, tanto en foro, como en locación.

En una de las áreas operativas, se le cuestionó a Gerardo Castillo, ¿qué es para él la planta escenográfica?: "es la información para desarrollar un trabajo".(23) *En la siguiente página se anexa una Planta Escenográfica*

Del boceto menciona " es la idea que da el escenógrafo para determinar lo que él quiere ". Sin embargo, escenografía para él " es crear para la gente un mundo que no existe ".

Del mismo modo, se le preguntó a Ausencio Plano su opinión de lo que es la planta escenográfica, y lo percibe como "interpretar el diseño y ejecutarlo ", y de la importancia de su trabajo en locación, enjuicia que " es asegurar la integridad del público y los cantantes ".

Al preguntarle su significado de la escenografía fue muy concreto: " es hacer escenarios ".(24)

Asimismo, Felipe Alvarez, afirma que el proceso de realización de escenografía en locación " es una gran responsabilidad y una satisfacción ". Continúa y dice "es dar seguridad para que las personas no tengan un accidente, y entregar buena calidad".(25)

Respecto a que si es similar montar una escenografía en un sitio, y posteriormente realizar otra, responde " ¡ No !, implica detectar fallas para que la próxima vez salga mejor". Por último, su definición de escenografía: " es la simulación de algo real que se tiene que entregar ".

Por lo que se percibe, no todos los empleados tienen una visión afín de lo que representan sus labores. Factores como lo anterior, requieren de una acción inmediata de **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**, que para Bonilla significa: "Disciplina que proporciona los elementos para optimizar el flujo de comunicación organizacional, tanto interna, como externa, y vincularlo a la filosofía y objetivos particulares de cada institución o empresa".(26) Asimismo, se considera a la anterior, como la que coordina las estrategias de comunicación, flujos de información y la que aporta las suficientes herramientas para desarrollar productos comunicativos, en coparticipación con cada área de la organización.

Los instrumentos de trabajo más comunes que emplea el grupo de arquitectos y diseñadores para desempeñar su función son: escalímetro, escuadras, compás, lápices de colores y grafito, restirador con regla paralela, laminene (escala de papel), lámpara de restirador, curvígrafos, plantillas, gomas, cepillo, pegamento, sacapuntas, portaminas y calculadora. Los tipos de papel son: el bond, albanene, cartulinas, ilustración. Otros instrumentos son navajas, plumones, gises, acuarelas.

Como apoyo emplean, catálogos de colores, el primero es a base de muestras hechas en tablas de madera pintadas y con su respectiva numeración, y el segundo es el Pantonne; libros, revistas y catálogos de formas y diseños, maquetas (ocasionalmente), y principalmente la fotocopidora, para la distribución de la planta y bocetos.

Cabe señalar, que la planta escenográfica está adecuada en la escala 1/100, es decir, 1 metro cuadrado reducido 100 veces; y conforme a las dimensiones reales de cada Foro.

2.5 REALIZACIÓN

En su oficina y arreglando asuntos laborales, Manuel Aguirre afirma: "éste departamento se encarga de realizar la idea de un escenógrafo, la cual plasma en una planta, y esto se refuerza con comunicación para revisar lo que se planea hacer y disipar dudas. Si no existe el material, se tiene que hacer".(27)

Esto ocurre en el Foro; pero, respecto a la realización en las locaciones, dice " se tarda más tiempo y el grado de dificultad es mayor, son escenarios naturales y más grandes. Se hacen estudios y planes previos para ver espacios, medidas, situaciones climatológicas, para que cuando llegue la planta, ya debe estar planeado".

A lo anterior, agrega: "Hay que ver si se puede amarrar la escenografía, las condiciones del aire, la lluvia, la electricidad, el calor y, en general, las inclemencias del tiempo".

Al cuestionarle sobre el tipo de personal para ingresar a Realización, responde "que tengan una edad apropiada para asimilar el trabajo; es más fácil enseñar a la gente joven, vienen con deseos de aprender".

Cabe señalar, que la edad promedio que están solicitando para ingresar a ésta área, es de 22 a 25 años; para Manuel " es la edad idónea para educar al empleado al sistema y ritmo de trabajo ".

Para el desarrollo de este trabajo, se requiere de mucha disciplina, también responsabilidad, no tanto conocimientos escolares, ya que, como se describe, gran parte de las actividades de ésta área, son especializadas y las aprenden con su ejercicio diario en el campo de la televisión, es decir, los foros y las locaciones. En este sentido, hay que comentar que el personal con mayor antigüedad en la

organización, al salir de la misma, regularmente se encuentra con que la labor de Realización en cuanto a construcción, montaje y acabados de pintura de escenografía, colocación de telones, no es una fuente de trabajo muy noble.

Por otra parte, se agrega que durante el desarrollo de la investigación, a su finalización, se han dado cambios en la estructura y organización, por ejemplo, para junio de 1995 ha disminuido el número de personal del área objeto del estudio; se han cambiado los nombres de algunos puestos; el departamento de cortinas, paso a depender de la gerencia de vestuario; se han conseguido más almacenes para el acomodo de las piezas de escenografía; hay más juntas de trabajo con su retroalimentación entre subordinados y niveles jerárquicos; y, por último, se tiene que explicar que se visualiza una cultura con mejores condiciones laborales, y empatía hacia los empleados.

Cambiando el tema, se comenta que este tipo de trabajo fuera de Televisa, se involucra con actividades relacionadas con los medios de comunicación que masivos o no, cumplen una función especializada; ejemplos de lo anterior son : los stands para exposiciones, escenografías y escenarios utilizados en los shows de artistas o cantantes, además, de las campañas de lanzamiento de productos publicitarios, en conferencias, convenciones, y, por otro lado, se emplea en las empresas productoras de programas y spots de televisión, e incluso, para fotos de los periódicos.

Se menciona, parte de la trayectoria del investigador en eventos y actividades de este tipo, en donde tiene aplicación la labor que se realiza en Escenografía y Realización, y que por ejemplo, va desde las juntas con los clientes para conocer sus necesidades, el diseño de la presentación del proyecto, los cambios que se requieren, la coordinación del personal, la logística programada para el evento, hasta el desarrollo de la construcción, montaje, acabado y desmontaje de la escenografía, es decir, todo el proceso descrito en el estudio.

A continuación se describen ejemplos de estas actividades.

- Stand de "Servicios Industriales Peñoles", en la Expo Joya de la Ciudad de México y en la Ciudad de Guadalajara.

- Stand de "Ferrocarriles Nacionales de México", en el Centro de Exposiciones de la zona industrial de Tlalnepantla, Estado de México.

- Sorteos masivos de la empresa "Lotería Nacional para la Asistencia Pública", realizados en el Monumento a la Revolución Mexicana; en el Castillo de Chapultepec; en el parque de béisbol del Seguro Social; y algunos otros en el interior de la República Mexicana.

- Evento de la "Convención Nacional Bancaria", realizada en la Ciudad de Cancún, Quintana Roo.

- Campaña de publicidad del producto de cosmetología "BIO-PLUS AVOCAT".

- Presentación a los medios de comunicación del canal del sistema de cable "Canal 32 RITMO SON", en Plaza Loreto de la Ciudad de México.

- Lanzamiento de las "películas de Walt Disney", a los medios, en el hotel Four Seasons; además de los estrenos "JURASSIC PARK" en el hotel Marquis; y, "EL REY LEON", en el hotel Stouffer Presidente. Hechos en diferentes fechas en la Ciudad de México.

- Lanzamiento de la revista mensual "CINE PREMIER", en la Hacienda de los Morales de la ciudad de México.

- Presentación a la comunidad inglesa radicada en México, de la obra teatral "BEGIN WIFE AT FORTY", en el hotel María Isabel Sheraton de la ciudad de México.

- Convención del "GRUPO DE DESARROLLO JOVEN A.C.", en el hotel Camino Real de la ciudad de México.

- Conferencia y entrega de becas de la "Fundación Luis Donaldo Colosio, A.C.", en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México.

2.5.1 LAS DIVERSAS ÁREAS DE REALIZACIÓN

ÁREA DE ALFOMBRAS

Esta es una de las más pequeñas organizaciones dentro de la gerencia. Cuenta con 10 empleados, cuya labor es colocar alfombras, congoleums y materiales especiales (corcho, pasto sintético, etc.) en los pisos de los sets, o bien, poner papel tapiz en los paneles.

Cabe agregar que, por ejemplo, en uno de los sets principales de la telenovela "LA SONRISA DEL DIABLO", (producida por ERNESTO ALONSO) en la casa de Deborah San Román, se colocaron 100 metros cuadrados de congoleum; por la consistencia del mismo, no hubo la necesidad de cambiarlo durante toda

la grabación de la historia. El gasto que generó el congoleum fue de 1 millón seiscientos mil viejos pesos, y el set del que se está hablando estuvo montado de mayo a noviembre de 1991.(28)

ÁREA DE MONTAJE

Su personal se localiza en el interior de cada foro. El trabajo que hace es la realización del montaje -construcción de los sets- conforme al diseño y distribución que establece el escenógrafo.

La elaboración del montaje del set tiene varias etapas, que abarca el estudio e interpretación del trabajo, la distribución del material y del equipo humano, y, por último, la supervisión y entrega del mismo.

Su función está delimitada a: selección y montaje de panelería y demás equipo (puertas, ventanas, herrería, cabezales, arcos, trastos, elevadores eléctricos y manuales, etc.).

Colocación de plástico, cartón y papel en el piso, chapas, y todo lo relacionado con lo que construyen.

Instalación de material auxiliar de la escenografía (árboles, tierra, cedrela, pachones, hiedra, etc.).
Rehabilitación de paneles, cabezales, zoclos y molduras.

De ellos es la responsabilidad de que el trabajo de las demás áreas de realización se mantenga firme durante la grabación, tanto en foro, como en locación.

ÁREA DE TRANSPORTE

Son los responsables del transporte de las piezas de escenografía a las locaciones en el interior de la República Mexicana o la zona metropolitana. Las locaciones son en teatros, estadios, parques o lugares donde se acondicionan los escenarios.

Hay 6 choferes que brindan el servicio y cuentan con 5 camiones con capacidad de 10 toneladas de carga; una combi y otro camión de 3 toneladas.

FUNCIÓN DEL ALMACÉN DE ESCENOGRAFÍA

Se encarga de ordenar y mantener en óptimo estado cada pieza utilizable en la escenografía. Se almacenan conforme a un número y letra, o bien, con el nombre del set y el programa en que están en secuencia. El tipo de equipo que se encuentra aquí es alfombras, congoleums, puertas, paneles, juegos, columnas, piezas irregulares, herrería, canceles y equipo en general.

TALLER DE CARPINTERÍA

Se encarga de la construcción de piezas de madera que, con base en el diseño, dibujo y requerimientos del escenógrafo, se realizan.

El jefe del taller, Maximino Guzmán lo define como " un proceso que desarrolla el escenógrafo, de acuerdo a las instrucciones que le da la Producción y los lineamientos de diseño de cada uno ".

Por otro lado, menciona "nosotros tenemos que interpretar el boceto a como lo manda el escenógrafo y añadirle un poco de ingenio para podernos entender. Tenemos que descifrar qué material utilizar, y, si alguna medida está mal, la tenemos que corregir".(29)

Los materiales más utilizados son: Hojas de triplay de varias medidas, molduras, bastones, tiras, clavos, pegamento, tornillos y bisagras.

Las herramientas de trabajo que emplean son:

Herramientas Eléctricas:

Sierras circular, péndulo, guillotina, cinta, radial esmeril, roouter, caladora y taladros.

Herramientas de mano:

Limas, serrotes, brocas manuales, martillos, desarmadores, flexómetro.

Realizan recortes decorativos, creativos y arquitectónicos en paneles, construcción de plataformas, trastos, puertas, ventanas, bases, nichos, arcos, cabezales, letreros, bastidores.

Respecto a la secuencia y coordinación de su trabajo, Max -como sus compañeros le dicen- opina que "es una secuencia y un círculo: el escenógrafo manda los bocetos, carpintería los desarrolla, de carpintería pasan a pintura, ahí le dan el acabado, de pintura pasan a montaje donde dará un resultado para el espectáculo".

TALLER DE CORTINAS

Son los encargados de colocar y arreglar las cortinas, mantas, gasas, galerías, telas, visillos, persianas, y cortineros. La herramienta que cotidianamente usan son las engrapadoras, martillos, pinzas; en su área de trabajo tienen máquinas de coser, asimismo cuentan con espacios donde almacenan las cortinas que están en secuencia.

Laboran con base en las instrucciones del escenógrafo, en coordinación con el ambientador.

TALLER DE FORILLEROS

Es el taller artístico donde su personal maquilla y viste los sets, guiados por las instrucciones y necesidades del escenógrafo el cual plasma en el bocelo, en perspectiva, profundidad, proporción, material y acabado que requiere el set.

Sus actividades son, principalmente, la elaboración de dibujos a lápiz, óleos, rótulos, forillos de paisajes, bosques, cielos, sobre el ciclorama o paneles.

Dan calidades a los sets (De uso, viejo, pobre, etc.), rotulan paredes y pisos en texturas como tabique, mármol y adoquín.

Su material de trabajo está integrado por pintura, spray, tintas especiales, compresora, navajas, pincel, brocha, hojas de estireno, cartulinas, letras adheribles, acrílicos, grafo y gises.

Se apoyan en superficies de triplay, telas, frigorite, espuma de poliuretano, cartulinas, papel, plástico y mantas.

Para Saturnino Alonso, "el trabajo es de sensibilidad, todas las demás áreas son aprendibles, ésto ¡No!".(30)

TALLER DE PINTURA

Es el responsable de pintar la escenografía que consta de paneles, molduras, piezas de madera, frigorite, termoformado, ciclorama, mantas, herrería, puertas, etc.

Las herramientas que utilizan son: compresora, pistola de aire, brochas, rodillos, tiroleta, cepillo, yana y cuña.

El material que emplean es la pintura, ya sea vinílica, laca o esmalte; manta de cielo, acritón, acústicote, tirol, pasta preparada, yeso, pegamento, aceite de linaza, blanco de España y tintas especiales.

Pintan, según José Luis Trujillo, " todo lo que son texturas planas en 8 colores base, que de ahí derivan hasta 157 combinaciones ".(31)

Las bases para la preparación de los colores son: amarillo, azul, blanco t.v.(color especial para lograr una mejor sensación óptica en las cámaras de televisión), blanco natural, ocre, rojo y verde. La gama de colores de los catálogos se hace hasta con la combinación de 5 colores.

Los acabados que logran en la escenografía son:

Acrilón : Fino, rayado, con rodillo y tiroleado.

Tírol : Planchado y tiroleado.

Pasta : Burda, fina, rayada y rústica.

TALLER DE PLÁSTICOS

Se encargan de trabajar artísticamente y conforme a los requerimientos del escenógrafo el frigorite (unicel), hule espuma, fibra de vidrio, resinas, termoformado, ceras, vitroblocs, acrilicos y espuma de poliuretano.

Su equipó de trabajo es el talin, clavos, martillo, rayador y seguetas. Lo que se pretende con su labor es dar una apariencia y textura real a los materiales con que trabajan, por ejemplo:

<u>M A T E R I A L</u>	<u>TEXTURA O APARIENCIA</u>
------------------------	-----------------------------

Acrilico	- Vidrio
Teja de fibra de vidrio	- Teja de barro
Placas de frigorite	- Tabiques de barro con cemento o piedra de cantera
Escultura de frigorite	- Escultura de Mármol.

Realizan moldes para piezas que se producen en serie de resinas (liquidas y sólidas), hule y caucho.

El tipo de liquidos solventes que generalmente aplican son:

Catalizador	Alcohol
Monómero	Pegamento
Cobalto	Permabond
Thinner	Pegacril

2.6 PROCESO DEL DISEÑO DE LA ESCENOGRAFÍA

Este punto es muy amplio y siempre depende del tipo de programa y las necesidades de la producción. Por ejemplo, el escenógrafo José Contreras en la telenovela "TRIÁNGULO", (producción de

Ernesto Alonso), menciona que "se lleva una semana para el diseño de los sets, otra para la construcción del equipo y 15 días del montaje".(32)

Una vez que empieza la grabación, regularmente los sets se plantean con uno ó dos días de anticipación. Sin embargo, en los programas unitarios cómicos como ANABEL, CHESPIRITO, PAPA SOLTERO, etc., se hace el diseño desde una semana antes, y, como graban una semana completa, hay cambios de sets de un día para otro.

A continuación, se citan los criterios generales para determinar el diseño de los sets:

- 1) Establecer el género del programa: Musical, cómico, de concurso, novela, comedia, eventos especiales o teatrales.
- 2) Analizar el lugar donde se va a desarrollar (Foro o locación).
- 3) Conocer la mecánica del programa (Historia).
- 4) Estudiar a los personajes que intervienen y la interrelación que existe entre cada uno.
- 5) Estatus para el manejo del estilo arquitectónico.
- 6) En el caso de novelas y comedias, se coordina con la producción, las tomas de ubicación, para establecer la correspondencia de locación con foro.
- 7) En juntas previas con productores, directores de cámaras y escena, se establecen las posibilidades de cada set, así como su área, acabados y colores.
- 8) En juntas con producción, se establecen los sets y necesidades a cubrir en el caso de programas de concurso y musicales.
- 9) Una vez aceptado el diseño, se desarrollan los planos constructivos de cada una de las partes que componen la escenografía.
- 10) Se distribuyen a los diferentes talleres y áreas de realización, para que cada una desarrolle la parte correspondiente del total del set.
- 11) Se supervisa el montaje y acabados hasta su entrega final.

A continuación se definen los pasos a seguir para efectuar el montaje, la distribución del trabajo, la selección de los espacios, etc. Como en el punto anterior, lo que determina este proceso es el tipo de programa, la coordinación y comunicación formal e informal, que mantenga el escenógrafo con el

personal de producción. Por ejemplo, para la realización del montaje de un evento masivo en locación, como SIEMPRE EN DOMINGO, los empleados del área de realización llegan al lugar con 10 días de anticipación, tiempo asignado para organizarse y estudiar las condiciones del lugar en ese momento.

Cuando se programa el inicio de una nueva telenovela, los sets principales se montan con 15 días de anticipación; otros ejemplos, son que solo en los programas "DR. CÁNDIDO PÉREZ" y "EN FAMILIA", se montan sus sets con 2 días de adelanto; en el caso de los demás programas y telenovelas que tienen cambios, el procedimiento es hecho durante la noche anterior a la grabación.

Los puntos que determinan este proceso son:

- 1) Selección del espacio y el equipo con base en lo que indica la planta y el boceto.
- 2) Se limpia el espacio del montaje y se coloca el piso asignado (alfombra, congoleum, plástico, etc.).
- 3) Se monta y sujeta el equipo requerido (paneles, puertas, cabezales, trastos, herrería, etc.). Los instrumentos de escenografía, se ensamblan, o bien, se sujetan con alambre, tiras de madera y clavos.
- 4) Se resanan las uniones de un elemento con otro, con una preparación de yeso y pintura. Por un lado, si el equipo es liso, se coloca en las uniones masking tape y se pinta. Por otro, si requiere de un acabado específico, se coloca en las juntas telacinta y el material, conforme a las instrucciones del boceto.
- 5) Por último, en los sets que se aplicó material, se pintan conforme a la selección de los colores del catálogo.

Cabe señalar, que la comunicación desempeña un rol importante e indispensable ya que se habla de un proceso dentro de otro; la forma en cómo fluye la información de un área de trabajo a otra, hace suponer que con el fortalecimiento de los canales ya creados, permite cumplir los objetivos de trabajo con mayor claridad y sin distorsión, con respecto a cómo son planeados los proyectos de producción con el escenógrafo, del escenógrafo con el jefe de carpintería y montaje, y de estos mismos, con su personal de realización. Sin embargo, en este contexto frecuentemente ocurre lo que en la adaptación siguiente se ejemplifico, imágenes alusivas al texto escrito en el libro de Gerald Goldhaber, y que cita lo siguiente:

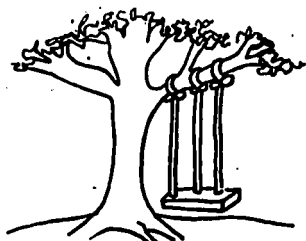
"Los mensajes reproducidos en serie, como el agua de un río, cambian debido a pérdidas, ganancias, absorciones y combinaciones a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final".(33) (Figura 3 los mensajes.)

2.7 QUÉ NO ES LA ESCENOGRAFÍA

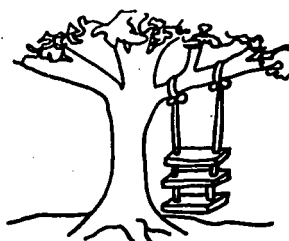
El objetivo de esclarecer este punto es mostrar las situaciones con las que el público televidente relaciona el concepto de escenografía.(34)

Durante el cuestionamiento de este punto, intervinieron los testimonios de varios escenógrafos, José Contreras (LA SONRISA DEL DIABLO); Luis Fernando Payán (PAPA SOLTERO); Fausto Medina (TODO DE TODO); Jaime Rivas (SIEMPRE EN DOMINGO); y Miguel Ángel Medina (AL FILO DE LA MUERTE). Este último, comentó que quiénes podrían dar ejemplos de esto, eran los televidentes, no los escenógrafos.(35) Sin embargo, entre discusiones y los testimonios de las vivencias de sus camaradas, se encontró como resultado que la Escenografía no es...:

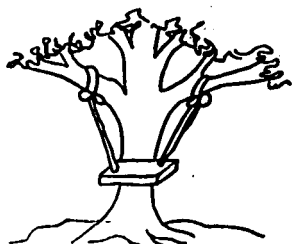
- No es Coreografía, ni Oceanografía.
- No es una industria donde se produzca escenografía en serie.
- No es el amueblado, ni decorado de los sets.
- No es arquitectura, aunque se base en ella su realización.
- No es espacios habitables para el ser humano.
- No es la reproducción de la arquitectura.
- No es la imitación de la realidad.
- No es perdurable, excepto en el teatro.
- No es trascendente por sí misma.
- No es una distorsión semántica, es decir, se diseña para corresponder con el personaje.
- No es el uso de materiales que se utilizan para la construcción.
- No es libertad de presupuesto para su diseño.
- No es limitante su creación y diseño.



**CÓMO FUE PEDIDO
(DEL ESCENOGRAFO A COMPRAS)**



**CÓMO LO VENDIÓ EL PROVEEDOR
(AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS)**



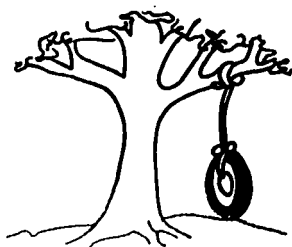
**CÓMO FUE INSTALADO
(POR EL PERSONAL DE MONTAJE)**



**CÓMO FUE DISEÑADO
(POR EL ESCENOGRAFO)**



**CÓMO LO UTILIZARON
DURANTE LA GRABACIÓN
(LA PRODUCCION)**



CÓMO LO QUERÍA EL PRODUCTOR

- No es una labor rutinaria.
- No es desorganización.
- No es un trabajo individual.
- No se puede realizar sin comunicación.
- No es perfecta, ni rápida.

2.8 DEFINICIONES DE ESCENOGRAFÍA

En relación a este título, la información fue recopilada de un sondeo informal entre el grupo de escenógrafos cuya labor implica un amplio conocimiento del término. La conclusión fue que no existe, ni ha existido, una definición homogénea del concepto, de hecho, ellos sin saberlo, expresan individualmente una opinión que tiene que ver más con sus experiencias personales, que con una definición común.

A continuación se describe lo que significa para algunos diseñadores su labor.

- a) Diseño de un fondo y ambiente hechizo e irreal, para el desarrollo de una escena en un espacio de representación.
- b) Sistema de códigos significantes.
- c) Descripción gráfica, física, mental, arquitectónica, psicológica, decorativa y artística de la escena.
- d) Arte de representar sensaciones físicas, que corresponden a un escrito.
- e) Diseño de un espacio con base en la necesidad dada en un libreto.
- f) Diseño de un ámbito que sirve para enmarcar un desarrollo artístico (canto, baile, actuación, exposición).
- g) Utilización de un espacio con base en un conjunto de ambiente que enmarca un cuadro irreal, que a través del mensaje visual, el televidente percibe.
- h) Diseño arquitectónico que se refleja en etapas conforme a sus estilos.
- i) Reproducción o copia de un espacio real sustituyendo materiales, y que se perciba real para crear un ambiente en función de las áreas técnicas y operativas de la televisión.
- j) Recrear el ambiente que satisface una necesidad escénica.

En los apartados anteriores, se han mencionado las labores de realización, ahora le toca a la otra parte del proceso que no se ha llegado a una conclusión similar del concepto, tan claro es eso, que se distorsiona su definición, sin embargo, la generalidad de los que desarrollan la escenografía coinciden en que son espacios creados en base a una necesidad trazada por la producción, dicho por cada persona a su modo. Sobretodo, al citarse definiciones bibliográficas de cuál fue el origen de esta disciplina, se aleja del concepto empleado en la actualidad, y que básicamente remite a la escenografía utilizada en actividades teatrales.

Aún no se ha podido unificar una definición homogénea del concepto de escenografía, por lo que se recurrió a citar varias descripciones bibliográficas que pueden retomarse para obtener una definición más clara y que contribuyan a contextualizar su aplicación actual, tanto en su diseño, como en su realización. Se mencionan en orden cronológico:

- Para los griegos la Skenographia es: el arte de adornar el teatro y el decorado pictórico que resulta de esta técnica.
- Para el Renacimiento la escenografía es: la técnica que consiste en dibujar y pintar un telón de fondo en perspectiva.
- En el sentido moderno: es la ciencia y el método del escenario y del espacio teatral.
- En la actualidad: la palabra se impone cada vez más reemplazando a decorado, para superar la noción de ornamentación y de envoltura que todavía se atribuye a la concepción anticuada del teatro como decoración.
- ESCENOGRAFÍA : La disposición relativa del público y de la zona de representación influye en la transmisión y recepción del espectáculo.
- En la actualidad, la Escenografía concibe su función no

ya como ilustración ideal y unívoca del texto dramático, sino como dispositivo propicio para iluminar (y no ya para ilustrar) el texto y la acción humana, para figurar una situación de enunciación (y no ya un lugar fijo), y para situar el sentido de la puesta en escena en el intercambio entre un espacio y un texto.

No obstante, las explicaciones anteriores no tienen mucho que ver con lo actual, y, sobretudo, con la instrumentación y uso real que se le asigna para televisión; sin embargo, ni los mismos escenógrafos llegaron a una definición que compartan en común, así que lo mejor es retomar los conceptos, y bajo estas referencias concluir la propia.(36)

2.8.1 LA ESCENOGRAFÍA Y LOS ESCENÓGRAFOS, SEGÚN ABEL CANO

La intención de este apartado es mostrar un antecedente de cuáles eran las características de la escenografía para televisión en los inicios de ésta en México. Esta parte es un resumen de los testimonios más importantes de Abel Cano, escenógrafo de Telesistema Mexicano en Chapultepec, quien en enero de 1973 (cuando se fusionó la empresa anterior y la Televisión Independiente de México, al crearse TELEvisa) fue el gerente de Escenografía en el área objeto de estudio, hasta 1980.(37)

ENTREVISTA CON ABEL CANO

Dentro de las características tan especiales que revistió el desarrollo de la Televisión en México, cabe mencionar la aportación tan especial que hicieron los escenógrafos en los primeros cuatro lustros de la industria de la imagen.(38)

Lo reducido de los medios económicos, el espacio disponible en los estudios y la limitación que confrontó la industria en los primeros días, aguzó el arte e ingenio de los escenógrafos y tramoyistas así como el de los atrezzistas.

Avelino Artis Gener, en el reducido espacio del Estudio UNO de XHTV Canal 4, creó con su mano maestra perspectivas insospechadas y daba profundidad y misterio a sus decorados. Jorge Hurtado, era

un mago del atrezzo y su inolvidable Nipper, el perro que oye la voz de su Amo, dialogaba con el cómico Calambres en un primer programa musical patrocinado, en 1951.

Enrique Yniesta fue uno de los primeros en usar el gis de colores para decorar forillos y escenografías, primero directamente sobre el bastidor y después sobre el papel manila que revestía los paneles. Mario Melgarejo hacía otro tanto para el programa "Opera Miniatura" que conducía Cristian Caballero.

En Televisión, desplegaba su talento el maestro Julio Prieto de fama ganada en el foro de Bellas Artes. Estaba también Héctor López Aguado siempre cumplido, de pocas palabras, pero que dominaba su arte; creaba bellos sets. Los giseros eran los que decoraban y pintaban la escenografía.

Quizá al pasar por un estudio donde afanosos laboraban, pudimos estar cerca, sin saberlo, de un Renoir o de un Van Gogh. ¿Quién puede decir hasta dónde pudo haber llegado el arte de esos modestos y anónimos artistas de la televisión?.

Eran artistas. Eran creadores de una efímera belleza.

Se hubiera querido atesorar esas obras de arte que cotidianamente nacían y se destruían al terminar la jornada televisiva.

En esa montaña de papel arrugado y roto iban paisajes increíbles, palacios, plazas, catedrales, bosques que habían dado vida e ilusión, durante breves minutos a un programa de televisión.

El realismo era tal que los forillos cobraban vida, poco faltaba para que el agua brotara de la fuente y los pájaros acudieran a anidar en los árboles del decorado".

"Artistas anónimos todos ellos que no recibieron el reconocimiento ni el aplauso a su obra y quienes quietamente cumplieron con su deber de creación y de arte".

• Reproducción de la Entrevista original

Se presenta a continuación, el comentario de Isabel Cházaro quien platica sus experiencias, sobre cómo era la organización y funcionamiento de TELEVISIÓN SAN ÁNGEL desde su inicio en el medio. Ella estudió la carrera de Decoración de Interiores, y es escenógrafa desde 1979, año en el que se inició diseñando escenografías para programas de televisión. (39) A continuación, se cita una semblanza cronológica, de las novelas que ha realizado:

TELENOVELA	AÑO
QUIÉREME SIEMPRE	1980
EL DERECHO DE NACER	1980
AL FINAL DEL ARCO IRIS	1981
EN BUSCA DEL PARAÍSO	1981
EL MALEFICIO	1982
BODAS DE ODIO	1983
TU ERES MI DESTINO	1984
LA TRAICIÓN	1984
TU O NADIE	1985
ANGÉLICA	1985
DE PURA SANGRE	1986
SENDA DE GLORIA	1986
NUEVO AMANECER	1988
LO BLANCO Y LO NEGRO	1988
UN ROSTRO EN MI PASADO	1989
YO COMPRO ESA MUJER	1990
AL FILO DE LA MUERTE	1990
ATRAPADA	1991
EL VUELO DEL ÁGUILA	1992 Y 1993
LA ANTORCHA ENCENDIDA	1995

"Cuando yo entré, las cosas eran más calmadas, la empresa era como un pueblito, donde no había nada de movimiento, ahora es una metrópoli; todo urgía, pero se hacía con más tiempo y menos cosas".

Anteriormente – recuerda – "yo amueblaba y hacía los sets; no había tanto trabajo, se hacía con más tiempo y menos gente. Ahora, son 10 sets de cambios o 4, y antes era uno, a veces no había ninguno. El staff de la gente te lo daba otro departamento, el de Realización.

El departamento de Escenografía lo formaban el jefe de Escenografía que era Abel Cano, y le pertenecían 8 escenógrafos con 4 asistentes, 2 secretarías y 1 mensajero.

"Nosotros manejábamos a los utileros y a los de montaje".

"Hacíamos una planta en medio Foro, no como ahora, en un Foro completo. Se descansaba un mes y un mes, es decir, Ernesto Alonso tenía dos telenovelas, una era "QUIÉREME SIEMPRE" y la otra "EXTRANOS CAMINOS-DEL AMOR", un mes grababa la primera y el siguiente la segunda. Eso quiere decir, que había menos cantidad de sets y a veces no había cambios".

"Existían solo cinco foros, el 1 que siempre usaba Valentin Pimstein con dos telenovelas; en el foro 2 siempre eran musicales; en el 3, eran dos telenovelas con diferente productor, cada una era de 20 capítulos; en foro 4 había una bodega de escenografía; el foro 5 había solo programas unitarios; y el foro 6 donde Ernesto Alonso tenía dos telenovelas.

Respecto a la manera de diseñar afirma "los planos constructivos no eran tan perfectos como ahora, eran más bocetados, no se ponían tan exigentes como ahora".

Al cuestionarle sobre cuáles son las cosas que en relación a la organización de la Gerencia han cambiado, menciona: "Escenografía ya se adueñó de Realización, de Diseño Industrial, de Control de Calidad, -que en realidad se llama Análisis y Sistemas de Información- hizo un nuevo departamento que se llama residentes, -su verdadero nombre es Análisis y Control de Recursos- imagínate lo que ha crecido, nada más le falta Ambientación y Utillería, y no dudo que ya las tenga".

"Ha crecido la bodega, la cantidad de foros; ya haces una telenovela en cada foro, las locaciones, por ejemplo, no eran tantas como ahora. Antes se trabajaba mucho más ordenado en cuanto a medidas".

"Ahora no respetamos tanto las medidas, por la cuestión de que haces diseños más bonitos, y antes eran más simples, las cosas actualmente se ven mejor en la pantalla. Había menos acabados y colores, no había tirol ni acrílico, nada más usabas los colores básicos sobre texturas lisas y mucho tapiz engrapado, claro que ahora, la calidad ha mejorado bastante".

Concluye la entrevista diciendo "Antes no había tantos cambios, el panel no lo usabas tantas veces, y los sets salían bonitos, porque eran en el momento; pero obviamente cuando empiezas a diseñar en

otra época, en ésta por ejemplo, pues las casas son más grandes y le piden cuatro paredes, antes nada más con un angulito la hacías".

La escenógrafa entrevistada, es la que en su ramo mayor trayectoria y experiencia a tenido, por lo que dice su semblanza, ninguno de los demás diseñadores de escenografía, han desarrollado un número similar de telenovelas, y de hecho, al no ponerse en duda su capacidad, se le ha encomendado que recientemente ella desarrolle los proyectos especializados de las novelas históricas cuyo responsable directo y vicepresidente es el "Señor Telenovela" Ernesto Alonso.

En lo que respecta al papel de la Comunicación Organizacional en la estructuración del trabajo, nos lleva a que se tienen deficiencias de información y comunicación que permiten detectar la necesidad de emplear actividades que fortalezcan y mantengan las relaciones entre individuos, cambiar la actitud interna por falta de ánimo e integración, así como, el evitar los rumores, malos entendidos y el temor que causan en el empleado un estado de temor e incertidumbre. Con la instrumentación adecuada del programa de Comunicación Organizacional propuesto en éste contexto, se desarrollará un abanico de posibilidades al cambio, logrando ventilar los problemas, las evidencias y síntomas que se perciben, y las causas que los propician, siempre y cuando de respeten las políticas institucionales y se cuente con el apoyo de los niveles jerárquicos, el sindicato y el área de personal, principalmente.

2.9 LA IMAGEN DE LA GERENCIA

La importancia de este punto recae en conocer cuál es la imagen real que tiene el departamento de Escenografía, en relación con la opinión interna de gente cuya actividad es reconocida en el medio, a nivel interno y externo, gracias a la proyección que da la televisión.

ENTREVISTAS CON PERSONAJES DEL MEDIO

Entrevistada en el pasillo exterior del Foro 6, MARCELA PAEZ, que participa en el papel de LAURA – una de las hermanas San Román – en la telenovela " LA SONRISA DEL DIABLO ", espera su llamado a ensayo de la escena 1 del capítulo 113, en el set Oficina Salvador Esparza, estelarizado por Enrique Álvarez Félix.(40)

En la telenovela, Laura es una joven dulce, débil de carácter, tímida, romántica, sentimental y apasionada. Laura es hermana de Deborah protagonizada por Rebeca Jones, y ambas compiten por Salvador.

La " SONRISA DEL DIABLO " es producida por Ernesto Alonso, basada en la historia de Luisa Xamar y argumento de Fernanda Villeli y Marcia Yance, la dirección de escena es dirigida por Arturo Rinstein.

HATE: ¿Sabes, cuáles son los servicios que integran la Gerencia de Escenografía y Realización?

M.P : De saberlos, no lo sé, me imagino. Ambientación, escenografía, la construcción de los sets, todo el mobiliario, ya no sé.

HATE: ¿ Sabes cuál es el servicio que brinda la Gerencia ?

M.P : Debe ser, el servicio que se da a las producciones. Se les hace todo el diseño de las escenografías para sus novelas, se encargan de la construcción, de la compra de los muebles, de lo que se necesite para ambientar, no sé si del mantenimiento, me imagino que no.

HATE: ¿Cuál es la imagen que tienes de la Gerencia ?.

M.P : Pues ninguna, no conozco, no sé; conozco a los escenógrafos, por ejemplo, que han trabajado para las telenovelas, pero realmente no sé ni dónde está la oficina de escenografía, ni quién es el gerente.

HATE: ¿ Qué piensas de los escenógrafos ?.

M.P: Yo pienso que son muy hábiles, muy buenos. Tardan bastante para diseñar y hacer las escenografías, pero las hacen de una manera muy práctica para que las puedan montar y desmontar; se tienen que fijar en la cantidad de espacio con el que cuentan, y que sean cosas además que vayan con la época. Yo creo que hacen muy buen trabajo.

Asimismo, entrevistado en el pasillo exterior del Foro 8, tomando café y sujetando un cigarro, Alfredo Gurrola, Director de Cine, actor y actualmente Director de Escena en la telenovela "MUCHACHITAS", espera uno de los tantos cambios de vestuario que se dan en la jornada de grabación.(41)

Rodeado de gente de producción, técnicos y extras, responde a las siguientes preguntas:

HATE: ¿ Qué es para usted la Gerencia de Escenografía ?

A.G : Bueno, la Gerencia de Escenografía debe ser..., (no conozco el departamento...) el que coordina al personal y las producciones que se están haciendo o preparando, y asigna a los escenógrafos en las diferentes producciones. Coordina los diseños, materiales, pedidos; que haya proveedores que correspondan a los presupuestos, ¡ Me imagino !.

HATE: ¿ Sabe usted cuál es la función de la Gerencia ?:

A.G : ¡ No !, ¡ no tengo la menor idea.

HATE: ¿ Los talleres y servicios que la integran ?

A.G : Tampoco, no, no.

HATE: ¿ Dónde está ubicada ?

A.G : En el primer piso del CIR, por ahí he visto cantidad de retiradores, y escenógrafos trabajando.

HATE: ¿ Qué piensa de los escenógrafos ?

A.G : Pues, eh... en general, me ha tocado trabajar con pocos, he trabajado con Isabel Cházaro, y ahora con Javier Terrazas; no he trabajado con muchos de ellos, pero en general, pues son bastante creativos, y, salvo algunas, no hay errores, sino falta de interpretación y de lectura de capítulos, que originan esos errores en la creación de un set.

Del mismo modo, de ropa sport y lentes oscuros, Alexis Ayala, acompañado de Raúl Magaña, contesta unas preguntas.(42) El primero estelarizó a Victor en la telenovela "CADENAS DE AMARGURA", y actualmente tiene el papel de Carlos Pérez en "LA PICARA SOÑADORA". El segundo, estelara a Luis en la telenovela "VIDA ROBADA".

Es entrevistado en el pasillo exterior de foros 3 y 11, -conocido institucionalmente como la "Zona Rosa", ya que anteriormente esta área era de ese color- sentado en una jardinera y muy sonriente, el rubio de ojos verdes y tez blanca responde al siguiente cuestionario.

HATE: ¿Qué es para ti la Gerencia de Escenografía y Realización?

A.A : Son los que ponen todo el "desmadre" en el Foro ¿ No ?.

HATE: ¿ Sabes cuál es la función de la Gerencia ?

A.A : Yo supongo que esté todo bien, que tenga suficiente calidad, y que esté a tiempo, para que se pueda llegar a hacer el trabajo en el tiempo que se debe de hacer.

HATE: ¿ Sabes cuáles son los talleres y servicios que la conforman ?

A.A : ¡ No !

HATE: ¿ Qué imagen tienes de la Gerencia ?

A.A : Pues en realidad ninguna, porque nunca me he puesto a pensar en eso.

HATE: ¿ Qué piensas de los escenógrafos ?

A.A : ¡ Ah !, pues, hay unos muy buenos, la verdad.

HATE: ¿ Sabes dónde se encuentran ubicadas las instalaciones de la Gerencia ?

A.A : ¡ No !, para nada... ni idea.

Por último, entrevistado durante el ensayo del programa de concurso " EN FAMILIA ", vestido de traje negro y corbata floreada, sentado durante un receso, Jorge Alberto Aguilera, conductor y locutor de programas como "XE-TU", "EN FAMILIA", realizador de mensajes publicitarios, locutor en el programa de radio " UN DÍA EN LA VIDA DEL ROCK ", (transmitido en COSMO STEREO 103), y voz de la imagen de " EL CANAL DE LAS ESTRELLAS ".(43)

Es entrevistado por su amplia trayectoria en los medios electrónicos, y responde a las siguientes preguntas con mucha seguridad y confianza.

HATE: ¿ Qué significa para ti la Gerencia de Escenografía y Realización ?

J.A.A: Pues el lugar donde se planea y se marcan las directrices para las escenografías, y lo que se necesite, en un momento determinado, para ambientar los trabajos de televisión que se realizan. Creo que ahí es donde se decide cómo lo van a hacer, se piensa cómo van a resolver tal o cual obstáculo, quién lo va a hacer, cuanto personal necesitan. Me imagino que harán presupuestos y que llevarán un control de todo lo que existe en cuanto a la escenografía ya hecha aquí mismo, en TELEVISA. Más o menos es lo que pienso que puede desempeñar una Gerencia de... ¿ Gerencia de Ambientación y Escenografía ?.

HATE: Escenografía y Realización.

J.A.A: ¡Bueno!, y aparte, pues tendrán sus equipos me imagino, y desde ahí se deben controlar: tal equipo va a realizar ésta escenografía, tal otro equipo va a realizar alguna otra necesidad de alguna producción ¡ No !

HATE: ¿ Qué imagen tienes de la Gerencia ?

J.A.A: Pues gente muy joven, dinámica, emprendedora; tenaz, capaz, gente que, me imagino, ya cuenta con estudios interesantes en lo que respecta a Arquitectura y cosas por el estilo; esto se puede hacer evidente en los programas que vemos en la tele, las telenovelas, los programas de concurso como éste, como el de "T V O" ¡ No sé !. En fin, creo que es gente muy competente.

HATE: ¿ Qué imagen tienes de las actividades que desempeña la Gerencia ?

J.A.A: Pues... trabajan, cumplen, eh..., creo que lo hacen con mucha limpieza, entregan sus trabajos con la mejor calidad posible, y, como todos seres humanos, de repente hay algunos errores, pero siempre con la mejor disponibilidad de arreglarlo.

HATE: ¿ Sabes quién es el Gerente de Escenografía ?

J.A.A: ¡ No, no sé quién sea !

HATE: ¿ Sabes dónde está ubicada el área operativa de la Gerencia ?

J.A.A: No, no sé, no la ubico dentro de la empresa, no sé dónde queda, no conozco yo muy bien la empresa; no sólo ese departamento, sino muchos otros. Conozco los camerinos, los Foros, he trabajado en casi todos, pero no conozco alrededor, dónde queda esto y donde queda lo otro.

HATE: ¿Cuál es tu opinión de los escenógrafos ?

J.A.A: Gente con gran espíritu de camaradería, yo me llevo bien con todos los que conozco.

2.10 DATOS RELEVANTES SOBRE LA GERENCIA

En este punto, se muestran algunos datos que, por sus características y particularidad, son interesantes para la comunidad estudiantil interesada en incursionar en el medio televisivo.

La información fue retomada del personal interno, pero no fue posible precisar nombres, ni fechas, y sólo se rescató el contenido de sus testimonios.

- Existen 11 Foros de Televisión en TELEvisa SAN ÁNGEL, el más grande es el 5, que mide 45 metros de largo, 33 metros de ancho y de 25 a 30 metros de altura. La tramoya, conocida también como parrilla de iluminación, tiene de altura 5.20 metros en la parte inferior y 7.20 metros en la parte superior. En el mismo, se efectuó el evento mundial denominado "OPERALIA'94", con transmisión en vivo.

- De 1968 a 1973, hubo aproximadamente 50 personas en el área de Realización.

- El primer programa de televisión que se realizó en TELEvisa SAN ÁNGEL, fue " TOM SAWYER ".

- En los inicios de la Televisión en México, la escenografía se realizaba con paneles de papel, piso de Foro, los sets se decoraban con forillos de gis, y otro de los recursos era el alambre de gallinero.

- La Gerencia de Escenografía, del 1° de enero al 31 de octubre de 1990 ha generado:

392 mil 236 metros de panelería montada en Foros, que equivaldría a colocar una valla de 3 metros de altura, sobre la carretera del Distrito Federal a Puebla, Puebla (131 kilómetros).

257 mil 594 metros de pisos colocados en Foros, que equivaldría a poner 32 tapetes sobre el pasto central del Estadio Azteca.

440 mil 124 metros de pintura, que equivaldría a pintar la franja central de la carretera de Cuernavaca, Morelos hasta Tijuana Baja California Norte (2,971 kilómetros).

- La Gerencia cuenta con dos computadoras de alta resolución; con el programa DATACAD se están diseñando algunos sets.

- Una hoja de triplay mide 1.22 x 2.44 metros.

- Los paneles que se utilizan en los Foros, son de medidas estándar, lo más ancho es de 3.00 x 3.60 metros lo más alto, es lo que percibe la cámara en los sets de telenovela, en programas unitarios, pueden ser más altos, depende las necesidades de la producción.

- Un galón de pintura (4 litros), en promedio, alcanza para pintar dos paneles de 2.40 x 3.00 metros de altura.

- En 1979 se grababan telenovelas de 20 capítulos, actualmente (1991) la más corta tiene 180 capítulos.

Según Juan Whitburn, con 40 años de antigüedad en Televisa y su actividad actual es la de camarógrafo, menciona que "es necesario tener nociones de fotografía y de arte, para poder encuadrar

las cosas de la mejor manera posible, buscando siempre el ángulo más adecuado, o una combinación perfecta de colores".(44)

Un ejemplo tomado de los que es la función del Video Tape, -que ilustra la culminación del proceso de la elaboración de un programa- es "grabar en una cinta magnética toda la información de imagen y sonido, de fuentes tales como estudios, microondas, satélites, unidades de control remoto, etcétera, posteriormente editarla, postproducirla y reproducirla al aire".(45) En la postproducción, el material editado de diferentes secuencias grabadas y repetidas al gusto del director de escena y cámaras, así como del productor, -según sea el caso- se complementa con la musicalización, diferentes efectos de imágenes (los flash-back) y sonido (de timbres, cloxons, pajaritos, dependiendo la escena) por ejemplo: subtítulos, sonorización, ambientación, animaciones, y efectos especiales de imagen. Esto es la parte de la culminación del proceso en la elaboración de un programa de las características de los que se hacen en Televisa San Ángel.

2.11 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

A continuación se citan los significados de los términos institucionales empleados durante este capítulo, los cuales ayudan al lector a identificar el contexto en que fueron empleados. La información fue recopilada de las opiniones de los escenógrafos y de las experiencias personales del investigador.

AFORE: Limite a una vista, puede ser desde una cortina, un panel, el ciclorama, un fotomural, etc.

ATREZZISTA: Persona encargada de hacer figuras de papel.

BASTIDOR: Estructura de madera que forma un panel o plafón.

CABEZAL: Simulación de una trave, y sirve como elemento decorativo que evita el desafore del tiro de cámaras.

CELOSÍA: Elemento visualmente ligero, que se construye de tiras delgadas de madera, o calados de diferentes formas, sobre triplay.

CENEFA: Elemento decorativo de estilo, que va pintado en pisos y paneles.

CICLORAMA: Superficie lisa de color uniforme, para crear sensación de infinito o vacío.

FRIGORITE: Es la misma textura que el unicef.

HERRERÍA: Instrumentos de fierro, decorativos y de protección.

MOLDURA: Perfil troquelado o torneado, sobre tiras de madera, que se emplea para delinear tableros o lambrines.

PANEL: Bastidor forrado con madera.

PLAFON: Elemento escenográfico, que simula un techo.

PLATAFORMA: Elemento auxiliar para cambios de nivel; tablas con soportes de asillas de madera.

PRODUCCIÓN: Equipo de personas que coordinan la elaboración de un programa, obra de teatro o evento especial. Por otro lado, significa todos los elementos y recursos que se conjugan para la realización de un programa (áreas de trabajo, equipo y recursos).

SECUENCIA: Escena de un capítulo de telenovela. También, es cuando un personaje, set, objeto u otra cosa, se mantiene presente durante toda la grabación del programa o telenovela.

SET: Espacio de representación con un determinado ambiente, para la elaboración de una escena o secuencia de un programa de televisión, según sea su género.

SPECTRA: Papel que da apariencia de aluminio.

TRASTO: Definición real o abstracta de una escenografía.

VERTIKA: Persianas verticales de P.V.C. o aluminio.

YANA: Sirve para raspar o planchar el material que se aplica a un panel.

ZOCLO: Elemento que sirve para revestir la unión entre una pared y el piso.

En este sentido, cabe destacar que algunos de estos términos, son utilizados en el cine o el teatro, sin embargo, internamente se han ido creando palabras con su significado interno, y que llegan a trascender en las personas de diferentes áreas a las que integran la de Escenografía y Realización, así que las deben aprender, para manejar un lenguaje común acorde a la realidad de este medio masivo de comunicación: La Televisión, que en un libro es llamada "LA DROGA QUE SE ENCHUFA".

NOTAS DEL CAPITULO 2:

- 1) Rangel, Dario. Escenógrafo. Entrevista, julio de 1991. Oficinas de Escenografía. Televisa San Ángel.
- 2) López, Juan Antonio. Diseñador Industrial. Entrevista, agosto de 1991. Oficina de Diseño. Centro de Producción, Televisa San Ángel.
- 3) Apuntes de CADEC, abril de 1990, Módulo I.
- 4) Apuntes de CADEC marzo de 1990.
- 5) Gerald Goldhaber Comunicación Organizacional, página 141.
- 6) Goldhaber, op. cit., página 131.
- 7) Ricardo Homs, La comunicación en la empresa, página 1.
- 8) Carlos Bonilla, La Comunicación función básica de las relaciones públicas, página 34, capitulo 2).
- 9) Terrence Deal y Allan Kennedy, Culturas Corporativas, página.4.
- 10) Comportamiento Organizacional. Op. cit.,(cap. 13, página 405).
- 11) Bonilla. Op. cit., página 65, cap. 3).
- 12) Solis, Raúl. Encargado de Turno en Foro 2. Entrevista, junio de 1991, pasillo de Foro 2, Televisa San Ángel.
- 13) Ciprés, Ángel. Responsable de realización en locación. Entrevista, junio de 1991. Pasillo de Talleres; Televisa San Ángel.
- 14) Medina, Policarpio. Responsable de Grupo en Locación. Entrevista, junio de 1991. Oficinas de Realización. Televisa San Ángel.
- 15) Cita textual. La satisfacción en el trabajo como variable dependiente: "los factores centrales que favorecen la satisfacción son un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos colegas". Robins, S. op. cit., cap.4, página 108).
- 16) Pérez, Eliseo. Responsable de montaje en Foro 3. Entrevista, junio de 1991. Interior del Foro 3. Televisa San Ángel.
- 17) Gilda Rota y Ma. Luisa Muriel; Comunicación Institucional, página 49.

- 18) Rangel, Dario. Escenógrafo. Entrevista, septiembre de 1991. Oficina Operativa de Escenografía. Centro de Producción San Ángel.
- 19) Rodriguez, Javier. Escenógrafo. Entrevista, agosto de 1991. Oficinas Operativas de Escenografía. Centro de Producción, Televisa San Ángel.
- 20) Medina, Miguel Ángel. Escenógrafo. Entrevista, agosto de 1991. Oficinas Operativas de Escenografía, San Ángel.
- 21) Paredes, Germán. Escenógrafo. Entrevista, agosto de 1991. Oficinas Operativas de Escenografía, San Ángel.
- 22) Medina Fausto. Escenógrafo. Entrevista, agosto de 1991. Oficinas Operativas de Escenografía, Centro de Producción San Ángel.
- 23) Castillo, Gerardo. Responsable de montaje en Foro 11. Entrevista, septiembre de 1991. Oficinas Operativas de Escenografía. San Ángel.
- 24) Plana, Ausencio. Responsable de Grupo de Locaciones. Entrevista, septiembre de 1991. Taller de Escenografía en locaciones. Televisa San Ángel.
- 25) Alvarez, Felipe. Responsable de Grupo en Locaciones. Entrevista, septiembre de 1991. Taller de Escenografía en locaciones. Televisa San Ángel.
- 26) BONILLA, C. op. cit. página 35.
- 27) Aguirre, Manuel. Responsable de Realización. Entrevista, julio de 1991. Oficina de Realización. Centro de Producción San Ángel.
- 28) Contreras, José. Escenógrafo. Entrevista, enero de 1992. Oficina Operativa de Escenografía, Televisa San Ángel.
- 29) Guzmán, Maximino. Jefe del Taller y Carpintero. Entrevista, noviembre de 1990. Taller de Carpintería, Televisa San Ángel.
- 30) Alonso, Saturnino. Forillero. Entrevista, noviembre de 1990. Taller de Forilleros, pasillo de Talleres.
- 31) Trujillo, José Luis. Pintor. Entrevista, agosto de 1991. Área Administrativa de Escenografía,

Centro de Producción San Ángel.

32) Contreras, José. Entrevista citada.

33) Cita textual. "Escritura en un espacio de tres dimensiones, como si pasara de la pintura a la escultura o a la arquitectura". Diccionario de Teatro, página 173.

34) Reunión informal. Escenógrafos. Octubre de 1991. Oficina de Escenografía, Centro de Producción San Ángel.

35) SACADO DEL DICCIONARIO DE TEATRO, página 173 y 414.

36) Datos retomados del libro "LA HISTORIA DE LA TELEVISIÓN MEXICANA".

37) Reproducción de la entrevista original hecha a ABEL CANO, en el libro "LA HISTORIA DE LA TELEVISIÓN MEXICANA". págs. 412 y 417.

38) Cházaro, Isabel. Jefe de escenógrafos. Entrevista, octubre de 1991. Oficina de Escenografía, Centro de Producción San Ángel.

39) Páez, Marcela. Actriz. Entrevista, septiembre de 1991. Exterior del Foro 6, Foros de Televisa San Ángel.

40) Gurrola, Alfredo. Director de escena. Entrevista, septiembre de 1991. Exterior del Foro 8. Foros de Televisa San Ángel.

41) Ayala, Alexis. Actor. Entrevista, septiembre de 1991. Pasillo exterior de Foro 3. Foros de Televisa San Ángel.

42) Aguilera, Jorge Alberto. Conductor de programas. Entrevista, septiembre de 1991. Interior de Foro 5. Televisa San Ángel.

CAPÍTULO 3

3.- DESCRIPCIÓN DEL ESTADO GENERAL DE LA OPINIÓN

El siguiente apartado se elaboró con base en la visión teórico-práctica del investigador, y habla del diagnóstico del cuadro denominado "Estado General de la Opinión", en el cual se presentan problemas internos del área objeto de estudio, evidencias y síntomas, las causas y necesidades a cubrir, mediante un Programa Integral de Comunicación. Todo esto, con el objeto de explicar los objetivos de la instrumentación adecuada del Plan de Comunicación que se describe posteriormente (cap. 4) y que intenta sensibilizar a los públicos internos y externos que forman TELEVISA. * Cuadro del Estado General de la Opinión, con los resultados, se anexa al final de capítulo.

A continuación se describe, en forma individual los problemas que se sondearon en un periodo de 8 meses en el año de 1990, periodo en el que se inicia la investigación, momento en que se detectaron serios problemas, y que algunos de ellos fueron analizados por los niveles jerárquicos a quienes afectaban en la empresa. El muestreo no fue efectuado formalmente, ni con un registro donde se puntualice el número de participantes, de tal manera, que sin perder la seriedad de la investigación se planteó y describió el cuadro del Diagnóstico interno, en el que con el apoyo de técnicas de investigación empleadas en el campo del conocimiento de la Comunicación Organizacional, con lo que éste tipo de sondeo se desarrollo con pláticas informales, entrevistas no estructuradas y la inspección ocular por las instalaciones de la empresa. Se involucro al público de Escenografía y Realización, en diferentes áreas de trabajo, sus covachas -donde lienen su herramienta y permanecen mientras transcurre la grabación-, pasillos externos de los foros, el comedor de empleados, diferentes talleres, y en el caso del personal operativo, se recopiló información en las oficinas y salas de juntas.

Se apreció que existían -y sin generalizar, existen todavía-, problemas que se puntualizan en este capítulo, en los que el personal afectado es parte del entrevistado, con lo que se dieron las herramientas para que quienes toman las decisiones visualizaron la situación y -aunque tarde- cambiar los sistemas de operación del trabajo.

La investigación se realizó de ésta manera, ya que las políticas empresariales y la inexistencia de un departamento de Comunicación Interna no facilitaron la aplicación formal de este sondeo. Las

condiciones de este contexto, permitieron situar que existían bases sólidas para ejecutar el estudio planteado.

El resultado de la investigación que se presenta fue sencillo de cuantificar y analizar gracias a la participación y confianza de los empleados durante el tiempo en que se realizó el mismo.

De cualquier manera, la objetividad de los resultados, pretende comprobarse, una vez que se instrumente formalmente un Programa Permanente de Comunicación a nivel empresarial, demostrando, con ello, la injerencia que tiene el área de Comunicación Organizacional en la solución de dichos problemas.

3.1 PROBLEMAS DEL CONTEXTO

La FALTA DE COMUNICACIÓN es el resultado de cómo perciben los empleados su contexto empresarial, ya que muchos de ellos, desconocen la historia de TELEVISIA, sus objetivos, quiénes la fundaron, cuáles son los logros alcanzados y sus nuevos proyectos, así como otros puntos, que involucran y hacen más consciente al empleado sobre su empresa y, sobre todo, del área objeto de estudio; Cabe mencionar que en otras industrias -en las que su giro no es la comunicación- tienen los suficientes instrumentos y destinan recursos para el área de comunicación o la que desempeñe esas funciones.

Un ejemplo de esas carencias se presenta cuando surge un comunicado en donde se afecta al trabajador, pero aquél no viene firmado -en algunos casos- por ningún departamento responsable; por esta razón se pierde la credibilidad y objetividad del mismo. Normalmente, el emisor es el departamento de personal.

Otra cuestión que determina el problema es que en el área objeto de la investigación intervienen diferentes departamentos en la consecución de un solo fin, es decir, la elaboración de la escenografía.

El proceso de antemano no es tan sencillo: el escenógrafo, se coordina con el área de producción las necesidades para la elaboración de un set, esta área lo diseña y gira las instrucciones a los departamentos involucrados -mediante la planta escenográfica, mencionada en el cap. 2- forjilleros, carpintería, pintura, viveros, efectos especiales, plásticos, cortinas, montaje, el Ingeniero del foro por

grabar y el ambientador. Con este último, debería de existir una estrecha comunicación, sin embargo, no es así. El diseñador de los sets los piensa de un color, y el decorador los ambienta de otro, por lo que han surgido algunos problemas con Producción.

Existe otro tipo de ejemplos para describir la situación organizacional: En un Videocentro que existe dentro de las instalaciones de la empresa, surgió una prestación que consistía en la venta de varios videojuegos a un bajo costo, el cual se descontaría por nómina; sin embargo, en ningún momento circuló un aviso donde los empleados se enteraron de este beneficio, por lo que, a manera de rumor y solo en algunas áreas, estos aparatos quedaron distribuidos.

Ejemplos como lo anterior nos ilustran una parte de la problemática interna, que requiere de una acción inmediata y bien coordinada de comunicación e información.

Por otra parte, se explica que la **MALA IMAGEN** es el resultado de las características y condiciones del trabajo de escenografía. Constantemente existe un ritmo acelerado de trabajo, que implica que la escenografía no se acomode ordenadamente, de hecho, el equipo de trabajo empleado que consta de paneles, trastos, estructuras, herrería, etc., permanece por varios días en los pasillos, en lo que estos elementos son trasladados al almacén provisional.

Otro punto que determinó la mala imagen es la inexistencia formal de un almacén exclusivo de escenografía, es decir, el existente se acondicionó en el último piso del estacionamiento de actores y productores, con lo que las condiciones de entrada y salida de automóviles no son las óptimas. Esto implica que se perciba de manera inadecuada el desempeño del área. Hay que apuntar que a la fecha de arranque de la investigación, no existía el mencionado almacén, en la actualidad (1995) ya está realizado y tiene una superficie de 3,994 m² con tres pisos y un montacarga cuya dimensión es de 13.32 m² (largo 3.70 por 3.60 ancho y 4.80 de altura).

Este problema lo perciben básicamente varios de los empleados de otras áreas que desconocen el desgaste físico y humano, los horarios de trabajo, las condiciones, y otros factores que se emplean en la elaboración de la escenografía; aunado a esto, no ubican los talleres y servicios que la integran, es decir, la falta de instrumentos de comunicación trae como consecuencia que surja otro tipo de problemas, como son el desconocimiento del flujo del trabajo y divisiones internas.

Del mismo modo, surge la BAJA PRODUCTIVIDAD, es decir, los empleados sienten que no se les reconoce su trabajo; lo consideran como rutinario; los sueldos y prestaciones que reciben no cubren sus necesidades, por lo que existen vicios arraigados tales como hacer horas extras improductivamente; laboran tensos y bajo la presión ejercida por el encargado de turno: el escenógrafo, el personal de la producción, el ingeniero de foro, así como los jefes de escenografía, entre otros. Otro factor que afecta a la productividad es el poco tiempo que existe para la entrega de los sets, que, en la mayoría de los programas el proceso de montaje inicia la noche anterior a la grabación; cabe mencionar que en las televisoras de Estados Unidos, específicamente se habla de una inspección ocular e información generada en la NBC (NATIONAL BROADCASTING COMPANY) y la CBS (COMPANY BROADCASTING SYSTEM) los empleados tienen hasta una semana para cambiar de escenografía.(1)

Además las condiciones en que se reutiliza el material y el equipo, produce desgaste ya que entre más ocasiones se emplea, se merma, y la labor se realiza no con la calidad que se exige. Asimismo, hace que el trabajador, no tenga los argumentos y herramientas suficientes para incrementar la calidad de su trabajo y su rendimiento laboral.

La baja productividad también se origina por la falta de motivación y estímulos a los empleados; esta cuestión es muy delicada, ya que "para que los empleados y las entidades se sientan mejor, necesitan del reconocimiento público a su labor" (2).

Todos los puntos anteriores repercuten en otro problema, las DIVISIONES INTERNAS entre los empleados no sólo los que integran el área de este estudio, sino también de la empresa en general. Se entiende que algunas de las causas que originan el problema son la falta de cursos de inducción con manuales institucionales, de bienvenida e internos de su área, la carencia de asesoría y capacitación con respecto al trabajo que el personal de nuevo ingreso va a desempeñar; como consecuencia de esto, no hay presentaciones formales con los nuevos compañeros de trabajo; tampoco se dan visitas guiadas para conocer las instalaciones y los diversos equipos de trabajo; no se proporcionan pláticas donde se oriente al trabajador en el manejo de la seguridad industrial, empresarial y sismos.

De lo anterior se desprende, entre otras cosas, la necesidad de realizar una campaña de difusión para fortalecer y mantener políticas, expectativas y, principalmente, los objetivos institucionales para que esto contribuya al cambio de actitud y a mejorar la integración entre empleados.

Lo anterior tendrá el objeto de propiciar el respeto al trabajo de los demás departamentos, cómo van a entenderlo, si no lo conocen?, se les tiene que sensibilizar e involucrar con acciones planeadas y enfocadas al público afectado. Por ejemplo: el personal de seguridad tiene que cuidar la integridad institucional, tanto de la empresa como de sus trabajadores, por lo que inspecciona constantemente bolsas, portafolios, los autos, así como que los empleados y visitantes porten la acreditación de acceso a las instalaciones en un lugar visible; por esta cuestión, a muchos compañeros los etiquetan como exagerados, con falta de criterio e, incluso, los insultan.

Otro caso de esta separación se da en la relación laboral entre los involucrados para la elaboración de un programa, por ejemplo:

Cuando la escenografía esta lista, si entra en acción el personal de ambientación y puede despintar paneles al colocar los objetos; del mismo modo, el personal de efectos especiales, al conectar las lámparas, hacen hoyos en los paneles y, al pasar, el cableado por abajo de la alfombra, la desacomodan; asimismo, los trabajadores de viveros, al llegar al foro a descargar sus plantas y macetas, dejan sus carros en el paso al set impidiendo el libre flujo de personal que en ese momento también está cumpliendo con sus actividades ordinarias; además, al caer la tierra sobre las alfombras y congoleums, ninguno de ellos hace nada por evitarlo y esto afecta directamente al encargado de mantenimiento.

Por otro lado, al existir una producción exagerada de escenografía, se obsaculiza la función principal del área de Seguridad Industrial, ya que con tanto equipo utilizado entre paneles, herreria, puertas, etc., se bloquean algunas salidas de emergencia, mangueras contra incendios y las áreas de extinguidores.

Cabe señalar que, en el área objeto de estudio, este problema emana de muchas formas, muestra de ello, es cuando el equipo o material de un foro es insuficiente para continuar el trabajo, -principalmente en el turno nocturno- esto ocurre por no haber colizado la cantidad apropiada de material o no contar con el suficiente equipo para laborar, razón por la cual recurren a solicitar un

préstamo provisional a otro foro. Por ser informal y de persona a persona, esta solicitud –en algunos casos–, los encargados de turno se niegan a prestar compresoras, puertas o paneles, pintura, entre otros elementos, aludiendo que no tienen o que no pueden prestar nada.

En síntesis, por la falta de integración y por desconocer las funciones elementales de cada una de las áreas de servicios mencionadas en los capítulos 1 y 2, que participan para la obtención de los fines institucionales y la elaboración de programas de televisión, éstos caen en conflicto laboral, y no hay los suficientes medios (–propuestos en el siguiente capítulo–) para respetar el trabajo de los demás.

A pesar de las condiciones e imagen que se ha proyectado a nivel interno y externo, se sondearon los siguientes evidencias y síntomas que ayudaron a detectar la problemática del contexto estudiado.

Como consecuencia del acelerado crecimiento que ha tenido TELEVISIA en los últimos años, se ha ido descuidando una de las partes más importantes, el público interno.(3)

Hace años, el área de personal enviaba cartas al domicilio del empleado firmadas por un ejecutivo, felicitándolo por una acción bien hecha o por su onomástico. Otro ejemplo de la motivación que enriquecía el estado de ánimo del personal era una comida semestral en agradecimiento a su colaboración en la empresa; el aparente pretexto por el que se dejaron de hacer fueron los problemas y anomalías que surgían durante ese evento.

En relación al nivel de participación del personal hacia el trabajo, casi no se manifiesta la misma por la desconfianza e incertidumbre que prevalece. Muestra de esto fue un sondeo que realizó un área de la empresa –que nunca se identificó y que por lo tanto, la credibilidad del mensaje (4) se siente sin fundamento– mediante la contestación de cuestionarios que se depositaban en unas urnas, justificándolos que al responder se podría mejorar el ambiente laboral, y a su vez esto permitiría efectuar cambios empresariales. En este sentido, cabe agregar que nunca hubo una etapa de sensibilización, además de que los indicadores no garantizaban el legítimo anonimato de los participantes; a esto, se añade que no existió ningún cambio institucional subsecuente. Lo anterior también representa la poca participación en el sondeo.(Se anexa copia del cuestionario). Cabe agregar, que para 1992 se generó una campaña (llamada Comunicación Directa) cuyas características se mencionan en el apartado número 4.

De lo anterior resulta que la mayoría de los trabajadores no se sienten integrados, ni con su área de trabajo, ni con sus mismos compañeros. Esto parte desde su ingreso a la empresa, ya que como no existe inducción alguna, presentaciones formales, manuales, así como otro tipo de recursos que se emplean con el mismo objetivo, tardan más tiempo en sensibilizarse e involucrarse a su actividad y con sus nuevos compañeros.

Por otro lado, el orgullo de pertenencia o lo que denomina Ricardo Homs como "una positiva identificación entre el personal y la empresa", (5) -"ponerse la camiseta"- surge principalmente en las personas que tienen amplias expectativas de desarrollo o en las que tienen mayor antigüedad en TELEvisa, (por ejemplo, que han recibido muchas satisfacciones personales). Pero este sentimiento, cuando menos en los resultados del presente estudio, no es compartido por algunos empleados del área de realización, talleres y montaje; cabe agregar, que no todo está mal, ya que se percibe también el "orgullo de pertenencia" a la organización.

3.2 EVIDENCIAS Y SÍNTOMAS PERCIBIDOS EN EL CONTEXTO

Una de las principales evidencias es el desperdicio de los recursos materiales, es decir, los trabajadores regalan el material a otras áreas, masking tape, clavos, acrílicos, madera, pintura, thinner y, en general, todo lo que pueden. Del mismo modo, desgastan y desperdician el equipo escenográfico durante el montaje de la escenografía, sin pensar en que los perjudicados son ellos y su departamento; en el último de los procesos, que es el desmontaje, lo realizan sin precaución y bruscamente, lo mismo sucede al trasladarlo. Esto ocurre porque desconocen que todo el equipo de trabajo que obsequian o maltratan genera un costo interno, y que paulatinamente se agotan las posibilidades de generar un ahorro que repercuta en mejorar sus condiciones laborales.

Los conflictos entre el personal surgen como consecuencia de un crecimiento acelerado de personal, el ritmo de trabajo, las condiciones del equipo, la desintegración, las condiciones personales de cada individuo, la presión constante y, principalmente, por la actitud del trabajador.

Muestra de ello es que pocas veces se hablan con respeto, en ocasiones se niegan o repelan un orden, no son muy productivos sus promedios al montar los sets (también se toman por foro); algunos trabajadores son egoístas y siempre buscan su propio beneficio.

Estos aspectos nos ilustran parte de los conflictos organizacionales por la carencia de un control y supervisión adecuada del área.

Asimismo, la información y comunicación en el área de escenografía fluye en forma de enredadera, (gropvine) ya que interviene mucha gente en la obtención de un sólo objetivo, por lo que surgen muchas fugas de información por la inexistencia de un canal formal de comunicación.

A continuación, se menciona parte de los instrumentos y medios de comunicación que no existen ni han existido en la Gerencia de Escenografía. Se investigó y analizó que, como ya se dijo, no se imparten cursos de inducción, ni capacitación en el trabajo; no hay un video interno o audiovisual que explique qué se realiza y las partes que conforman este departamento. No se ha creado un órgano de comunicación interna que informe y comunique al trabajador con respecto a lo que acontece en su entorno organizacional, no se han llevado a cabo planes de incentivos (ni motivacionales, ni económicos), por otro lado, aunque la empresa cuenta con varios artículos promocionales, no se regalan ni se obsequian a nivel departamental ni organizacional.

De hecho, en el área de escenografía y realización, el Sindicato, y en general en la empresa, no controla la comunicación de manera adecuada, ya que no se han establecido los suficientes medios -aunque existen recursos- que permitan mantener una relación más estrecha con cada empleado. Estos factores requieren, como se ha mencionado con anterioridad, de una acción inmediata a través de un programa permanente de Comunicación Organizacional. Por ejemplo, una acertada visión de cómo clasificar y elegir los medios para mejorar la comunicación es la de Muriel y Rota, en su libro Comunicación Institucional, donde mencionan que "Los mensajes que elabora el sistema de comunicación institucional son enviados a los públicos de la institución, tanto internos como externos, a través de diversos tipos de canales o medios de comunicación. La selección de medio o medios de comunicación a emplear se hace con base en los efectos que se quieren obtener en los diversos públicos. Para ello, debe tomarse en cuenta que cada uno de los medios que existen presentan características distintas de

impacto, penetración y credibilidad. De aquí que la selección de los medios dependerá de los efectos que se pretendan, de las clases de públicos que se quieran afectar y del tipo de mensajes que se quieran transmitir".(6)

Como consecuencia de los puntos anteriores, se percibe que no se difunde adecuadamente las ventajas y beneficios que ofrece la empresa; parte de ello se refleja en ejemplos citados anteriormente; para evitar que esto siga ocurriendo, es necesario que los empleados puedan tener confianza y ganas de colaborar con las prestaciones y servicios que cuentan, ya sean intercambios con restaurantes, líneas aéreas, hoteles, ópticas, etc., así como descuentos en tiendas y la mejor utilización adecuada de servicios médicos como el del quiropráctico, dentista, laboratorio, y algunos otros especialistas. Por otro lado, otra clase de servicios, son los estacionamientos, comedores, cafetería, bar, farmacia, panadería, videocentro, etc. En la medida en que el personal conozca mejor el uso y funcionamiento de cada beneficio se logrará en el empleado una mejor integración y se formará una motivación importante para ellos.

3.3 CAUSAS

Las causas que se detectaron son el resultado de lo que los empleados exteriorizaron en la investigación y se considero -como en todo el estudio- una muestra representativa que ha originado que el público afectado caiga involuntariamente en la teoría de la disonancia cognoscitiva que habla de una incongruencia entre la forma de pensar y actuar; del análisis de esa información, se determinan los puntos que a continuación se detallan.

La capacitación en la actualidad representa una de las partes medulares en el desarrollo del individuo, por tanto, toda capacitación requiere de un aprendizaje, que se define en el libro de Comportamiento Organizacional de Robbins como "el aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que se debe a la experiencia" (7); cabe mencionar que, al ingresar, a los empleados se les aplica un examen que dista de estar enfocado a la actividad a desarrollar en cualquiera de las áreas que integran el departamento de escenografía, ya que normalmente las características y necesidades internas así como la cuestión académica -en el caso de los arquitectos-

son diferentes a las desempeñadas en otras empresas, por lo cual, el proceso íntegro de la elaboración de escenografía para televisión requiere de constante capacitación.

En el caso de los montadores mencionados en entrevistas del capítulo 2, narran cómo aprendieron a desempeñar su rol, y no necesariamente tenían la experiencia, ni se les brindó capacitación apropiada para hacerlos más rentables en beneficio de la organización, sobre todo a los de nuevo ingreso.

Se considera sólo al público afectado en la investigación que no necesariamente son el personal ejecutivo ni administrativo; se abarcó al personal que diseña y realiza la escenografía en sus diferentes etapas; por tanto, en este punto, se determinó que la falta de capacitación es un factor que ha representado un problema, ya que, por lo mismo, los trabajadores generan horas extras al tardarse más en realizar sus tareas encomendadas, porque su rendimiento es bajo.

Otra situación vital es el bajo nivel cultural, muchos de los trabajadores de realización y talleres, no estudiaron, algunos otros sólo tienen primaria, y los mínimos secundaria, aunque una buena justificación sería que para qué estudian si para la actividad que desempeñan no se requiere saber cuestiones académicas; sin embargo, por lo menos deben saber leer y escribir para no entorpecer el flujo laboral.

En el caso de los escenógrafos, como se ha mencionado, la mayoría estudiaron arquitectura, unos titulados, otros pasantes, también hay diseñadores gráficos e industriales; en el caso de ellos el nivel cultural y académico es una base determinante, ya que, sin esos conocimientos académicos, no serían congruentes en el desarrollo de los sets que van ligados a la arquitectura, aunque con materiales efímeros, y no con tanta solidez como los sistemas constructivos normales.

Como se ha mencionado en la descripción del proceso escenográfico, en los testimonios dados en las entrevistas, y principalmente basándose en la inspección ocular de cómo y cuáles son las etapas del mencionado proceso, se determinó que las diferentes tareas del área objeto de estudio requieren de un corto tiempo, se habla que todo está ligado y con una continuidad; por ejemplo, el tiempo para el desmontaje de lo montado con anterioridad influye directamente en cómo esté organizado el grupo que labora en la tarde o en la noche (según sea el caso).

Esto implica una adecuada coordinación; cuando no ocurre esto, se presiona y altera todo el orden del trabajo, es decir, al escenógrafo le tienen que dar la información de los cambios de sets del día

posterior, la producción del programa unitario o novela; el personal de la tarde dependiendo de la hora en que concluya la planta y los bocetos escenográficos, selecciona el equipo del montaje, lo prepara y habilita para el grupo con horario nocturno, normalmente, estos desmontan –lo anterior al finalizar la grabación ordinaria– y montan o construyen la propuesta del escenógrafo.

Cuando los sets son nuevos puede haber variantes y no se origina ningún problema debido a que no está en secuencia; pero, en el caso de los cambios que ya se encuentran en continuidad, deben de quedar montados como se realizaron la primera vez, de otro forma afectan a la producción y, por tanto, demeritan el trabajo de las demás áreas. Al estar montado, pintado y detallado, la hora de entrega para el inicio de la grabación es el factor que en conjunto determina si fue hecho el trabajo en su tiempo programado o no, que en ocasiones ocurre y automáticamente se presionan todas las áreas entre sí.

Este ejemplo demuestra en qué sentido la actividad es estresante y tensa, ya que todos los integrantes de la elaboración son corresponsables de que se haga bien, independientemente del taller u horario en que se labore.

Por otro lado, hablando de que existe desconocimiento de la empresa, esta situación se refiere no tanto al orden interno, que con el tiempo los empleados han ido asimilando y de uno u otro modo lo han tomado, sino, se habla del desconocimiento en general de la **estructura organizacional de TELEvisa** que se crea para "facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes" –según Robbins–, falta de interés por parte del área de personal e imagen corporativa, de difundir adecuadamente entre el personal interno y externo una imagen real y adecuada de los logros y beneficios que ofrece el grupo TELEvisa.

En el primer punto, se considera que es confidencial tener acceso a un organigrama corporativo –estructura organizacional– o varios internos, que faciliten el conocimiento de cómo fluyen los niveles jerárquicos, que servirían como referencia meramente informativa. En lo que respecta a la difusión de la historia, beneficios, actividades, logros, nuevos proyectos, cuáles son las filiales del grupo, su giro, etc, a pesar de contarse con varios recursos, no se ha intentado dar seguimiento al punto descrito, que, con la propuesta de los diferentes medios de comunicación mencionados posteriormente, facilitarían que los diferentes públicos conozcan a grandes rasgos y con claridad las actividades del Corporativo TELEvisa.

3.3.1 FALTA DE INCENTIVOS Y ESTÍMULOS MOTIVACIONALES

En este apartado, se sondeó que, a pesar de que TELEVISA cuenta con una gran infraestructura, no ha sido aprovechada en forma óptima; se han generado internamente algunos vicios y se han desaprovechado los recursos con que se motivaría al personal con un plan adecuado de incentivos; éste puede abarcar desde la distribución de artículos promocionales, entrega de diplomas, cartas por correspondencia, un saludo personal, hasta una reunión con diplomas celebrando el óptimo desempeño en un evento, todo ello nos origina un estado de ánimo en el trabajador apropiado para hacerlo productivo y 100% rentable. Lo anterior se cumple siempre y cuando se coordinen actividades con estrategias de comunicación para alcanzar los objetivos.

A continuación se citan ejemplos de cómo operan internamente algunos de los recursos con que se cuenta: las diferentes producciones de programas televisivos como "SIEMPRE EN DOMINGO", "EN FAMILIA", "LLEVATELO", "LA RUEDA DE LA FORTUNA", "EL CALABOZO", "EN VIVO" entre otras, no distribuyen equitativamente los pases de acceso a los programas entre sus compañeros de trabajo, se habla específicamente del área de escenografía que, por su tamaño y manejo operativo, tienen nexos directamente con la elaboración del programa que coordina el personal de producción; estos últimos sólo distribuyen los pases entre sus conocidos y el personal del staff del foro en que se graba, ya sea el técnico y de servicios; con esto muestran una actitud un tanto egoísta e injusta. Estos boletos de cortesía, que no generan ningún gasto para la empresa y que motivan al empleado obtenerlos, tienen que manejarse de diferente manera.

Otro punto son los diferentes artículos y distintivos institucionales que muchos empleados se sienten orgullosos de portar, o regalar; a la fecha, se ha dado un mal uso a los mismos, ya que existen grupos internos y externos que se dedican a comercializarlos por fuera de la organización apoyándose en la imagen posicionada de TELEVISA en el mercado nacional e internacional; se identifica fácilmente el logotipo y los colores institucionales, es decir, la empresa cuenta con una personalidad propia, en cuanto a su manejo de imagen institucional.

Dentro de lo planteado en los ejemplos citados hay otros más que no se han considerado, las visitas guiadas, o el ejemplo que se cita a continuación. El valor emotivo tiene el anuncio del onomástico

para cualquier empleado, acción que no se práctica y que por sus características no es costoso ya que son actividades sencillas como su difusión en tableros de comunicación, el periódico mural o bien una circular mensual, dirigida por el departamento de personal a Escenografía y Realización. Dada la dimensión, se consideraría apropiado llevar internamente este tipo de control. Cabe destacar que este incentivo es una de las propuestas motivacionales cuya intención es incrementar la productividad del empleado, que normalmente tiene que interactuar con público de otras coordinaciones. Las demás características son explicadas en el último capítulo de la presente investigación.

3.3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL INADECUADO

El clima organizacional es sin duda uno de las partes medulares del presente estudio; éste permite detectar y sondear con encuestas, entrevistas y la inspección ocular, las condiciones de organización, disciplina, información y comunicación del área objeto de estudio; permite identificar, que tanta empatía muestran los niveles jerárquicos internos -no tanto la organización- con respecto al empleado, cómo fluye su labor, -que también o no lo realizan-; se evalúa qué tan puesta trae la camiseta el personal; y por último, qué niveles de coparticipación existen entre todos los departamentos de servicios, producción, mantenimiento, actores y staff técnico para la consecución del mismo fin: los programas de televisión.

El clima organizacional (8), emana de actitudes, condiciones de trabajo -de seguridad e higiene-, actividades y reacciones, que determinan de alguna forma el ambiente, y el sentir del personal que labora en esta organización. Para sensibilizar a los empleados con las acciones de un programa de Comunicación Organizacional, se analiza su contexto, planteando opciones realizables y rentables.

En este aspecto, influye en una proporción amplia "la Cultura Corporativa" de la institución. Cabe agregar que la que existe a nivel interno, es variable, en el sentido de que hay acontecimientos que contribuyen a conservarla en el medio organizacional, como la organización de misas, o reuniones conmemorativas de entregas de anillos por 25 o 30 años de antigüedad, sin embargo, por las condiciones de trabajo, la presión y tensión, la actitud de los empleados, la falta de motivación, así como, el lenguaje con el que conviven (en ocasiones con groserías), y la inexistencia de manuales de políticas y

procedimientos de personal, debilitan los intentos que se realizan por fomentar una conciencia y cultura del empleado, -que sin conocer el término- que con interés demuestre que las condiciones de los trabajadores sean las más apropiadas y sanas, de lo que se han manifestado.

Asimismo, se atribuye esta situación a la falta de activación de estrategias que den mayor difusión de la información y comunicación que se genera internamente, que contenga un alto grado de credibilidad entre el personal, situación que no ha logrado el impacto adecuado según lo investigado. Una firme deducción de lo que ocurre aquí es que, todas las causas presentadas y que han originado problemas, están interrelacionadas, y se extienden por algunas de las carencias que se han comentado en éste capítulo.

Retomando nuevamente el concepto de Cultura Corporativa en cuanto a como debería ser aplicada en las organizaciones, esta influencia de tal manera al personal, que absorbe un papel educacional y de orientación, sobretodo, en la forma de actuar con respecto a políticas y condiciones laborales dadas en un reglamento o de manera verbal, según sea el caso. De la interpretación que cada individuo obtenga de la información recibida, surge la actitud por desempeñar cotidianamente, con respecto a su contacto físico, mental, laboral y humano, dentro de su entorno.

De hecho, la misma cultura y el clima, dan o no seguridad al trabajador, se pueden filtrar rumores (en un artículo de Hugo Hiriart que retoma de un japonés, expone que el rumor es "una forma recurrente de comunicación mediante la que los humanos atrapados juntos en una situación ambigua intentan construir una interpretación significativa de ella conjuntando sus recursos intelectuales")(9) así como, información distorsionada de la realidad, que es la más común en empresas de estas dimensiones, sobretodo, en departamentos multidisciplinarios; pero cuando las condiciones son las propicias y el manejo de la información el adecuado, ningún rumor logra desestabilizar ni poner en riesgo a la organización.

Por lo tanto, analizando los resultados del sondeo, se percibió un ambiente hostil, con objetivos independientes, temor, intereses divididos y los niveles de jerarquía no se respetan siempre, además se perciben vicios de improductividad. Todo esto va ligado necesariamente con la operación y funcionamiento del departamento. En este sentido, cabe retomar el apunte del libro CULTURAS CORPORATIVAS, que nos dice que "el ambiente en que opera una empresa determina lo que se debe hacer para tener éxito".(10)

Por otro lado, se comenta que "una cultura vigorosa permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje más".

De tal modo, la corrección de estos últimos aspectos permitirá un estado de ánimo superior al percibido actualmente, que a su vez incrementará la productividad, mejorará las relaciones interpersonales y el clima propicio de seguridad y confianza.

3.3.3 POCA EFICIENCIA DE LOS CANALES E INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN.

A esta causa se llegó al preguntar entre los empleados el nivel de retención, posicionamiento e involucramiento con los medios existentes, entre los que se pueden mencionar, por citar algunos ejemplos, el boletín informativo CARTA DE NOTICIAS, que casi nadie lee, los pizarrones de avisos que coordina el área de personal, que tampoco estaban colocados en zonas estratégicas y el número existente en la etapa inicial de la investigación era de tres, actualmente (1995) hay 10 distribuidos en las instalaciones de la empresa, aunque en el estudio sólo se está considerando el grado de afectación y recordación de mensajes, además del nivel de participación del universo objeto de este estudio.

Asimismo, se ha creado campañas a través de buzones de sugerencias, las cuales duran tres meses y se han realizado en los últimos tres años; los resultados son presentados en un video que describe las situaciones que han sido corregidas como resultado de la participación de los empleados de todas las áreas de trabajo.

Por otro lado, no hay otros elementos de comunicación que permitan al trabajador conocer e integrarse ampliamente a la empresa y a su labor, para ello, fue diseñada una encuesta de comunicación organizacional cuyos resultados muestran los niveles de éxito o fracaso de los instrumentos de comunicación existentes en el inicio y desarrollo de la investigación.

La columna de necesidades por su parte, comparada con las mencionadas anteriormente, nos describe qué actividades se pueden desarrollar para lograr resolver los problemas del contexto, aunque no necesariamente va a ser la panacea organizacional, pero si un apoyo con el cual se plantean diferentes propuestas para lograr un grado de afectación diferente en los empleados, que permita fortalecer y

mantener la cultura, el ambiente de trabajo, el flujo de información, las políticas del área y, en general, todos los elementos que intervienen para el logro de los objetivos de la empresa.

3.4. INSTRUMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Como parte primordial del planteamiento de las necesidades por satisfacer, el Plan de Comunicación se diseñó específicamente para el contexto de escenografía sin descuidar las políticas, lineamientos y productos comunicativos que ya existen corporativamente, y que aunque cubren necesidades diferentes a lo planeado en este programa contribuyen con su infraestructura y apoyo al mismo; abarca en su etapa inicial la propuesta de instrumentos de comunicación que permitan fortalecer los existentes y crear unos que informen y cumplan la real función de llegar a fomentar la lectura y hacer más participativo al empleado.

Estos puntos comprenden la creación de un video institucional interno de cómo es el trabajo de escenografía y la descripción del proceso escenográfico explicado con anterioridad. Asimismo, comprende la creación de un manual de bienvenida y el de inducción a la empresa. Por otro lado, se propone un periódico mural y visitas guiadas por las instalaciones de Televisa y las áreas de trabajo que comprenden la elaboración de la escenografía. Además se planteó un concurso -del cual no se ha dado continuidad- en donde participaron diseñadores gráficos, industriales y escenográficos y se seleccionó un logotipo interno que describe las características de la labor interna. La idea aquí era crear y mantener una imagen propia que al mismo tiempo diera identidad al área.

Los demás puntos planteados como necesidades a cubrir están contemplados en el último capítulo del presente estudio.

A través de los distintos medios internos creados por el área de escenografía apoyados con diseño gráfico y la información del departamento de personal, se pretende difundir con trípticos, volantes o folletos, las diferentes políticas, obligaciones y derechos de los empleados que, según la muestra tomada, no conocen y en realidad afectan al trabajador, ya que ni en el sindicato encuentran el apoyo u orientación que requieren para adentrarse con el trabajo y las condiciones que establece la empresa.

3.4.1 FORTALECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN

Realmente, como se ha mencionado, no se intenta competir con los instrumentos existentes, sino generar las condiciones para que estos medios de comunicación logren su intención, y no ocurra el que nadie participa o, como sucede normalmente, que nunca se destaque la labor de los trabajadores de escenografía. Aunque a veces esta omisión ha resultado mejor, ya que cuando se destaca, recurren a los testimonios de personas que no tienen idea de la operación y práctica del ejercicio en esta área. Se menciona lo anterior, ya que regularmente se confunde esta actividad con la de coreografía o ambientación de sets, como lo mostraron los actores entrevistados en el capítulo anterior. La idea es difundir objetivamente las funciones que sí corresponden a esta actividad tan amplia y a veces compleja.

Se determina que varias de las necesidades por cubrir van ligadas a la creación del programa de Comunicación Organizacional, ya que él mismo genera los recursos y elementos para la difusión como en éste caso de una filosofía de empresa -que no existe-, así como el enriquecimiento en cuanto a un mayor conocimiento de las diferentes prestaciones y beneficios, y cuáles son los trámites internos por llenar, sin que necesariamente se pierda el tiempo en el área de prestaciones, por citar un ejemplo.

3.4.2 PLAN DE INCENTIVOS Y ESTÍMULOS MOTIVACIONALES

A la fecha de la investigación, en el área de escenografía no se da ningún tipo de estímulos, ni económicos ni motivacionales; estos juegan un rol esencial en el desarrollo y buen desempeño de las actividades del trabajador. Robbins en su obra menciona que "los premios deben ser considerados por los empleados como acordes a las contribuciones que hacen".(11) Es decir, se habla aquí del intercambio fuerza de trabajo por satisfactores, que en este caso no necesariamente se plantean económicos.

Este plan está diseñado de tal manera que los premios y estímulos que reciban tengan un carácter más emotivo y de reconocimiento público a su labor desempeñada, que en muchos de los casos el personal de realización siente que su labor no es lo suficientemente importante como para que sea reconocida por la empresa. En este aspecto, parte de sus intenciones es que su crédito de participación en la elaboración de la escenografía para los diversos programas realizados salga al aire, situación que

no se ha podido dar. En estos párrafos sólo se comentan los planteamientos de las diferentes necesidades; el cómo están conformados tiene su continuidad en el próximo capítulo.

3.4.3 COMPLEMENTACION DE ACTIVIDADES DEL EMPLEADO

No sólo hay que basarse en las actividades que debe cumplir el empleado con respecto a la organización, cómo pueden ser las variables marcadas en la GRID GERENCIAL en donde "enfatan la importancia del trabajo en si, persiguiendo exclusiva o fundamentalmente un objetivo productivo mientras otros tienden a otorgar mayor importancia al factor humano que al factor productivo"(12); la parte ideal es que se encuentre un equilibrio para que los trabajadores sientan un estímulo diferente y por lo tanto, reaccionarán con una actitud productiva.

La propuesta ahora es que no sólo se desempeñen actividades laborales, sino que también complementen sus actividades laborales con otras que directamente no lo son e involucran a su familia con su trabajo, por ejemplo, se propone organizar visitas guiadas a las instalaciones de la empresa en grupos para que las esposas o los hijos conozcan la actividad desarrollada por el empleado; así como, organizar excursiones o convivios familiares. Otra muestra de lo que se puede realizar son las visitas a los equipos de fútbol pertenecientes al grupo TELEVISA o el museo de Arte Contemporáneo. Todas estas actividades se pueden realizar contando con el patrocinio y apoyo de la infraestructura de TELEVISA.

La idea principal es sembrar el terreno apropiado para que, con diferentes medios, se pueda conocer más y mejor las actividades del área de estudio y se mantenga elevado ese clima en el que "yo entiendo tu trabajo, tu entiende el mio". O con cursos de integración de áreas se puede cambiar sensaciones y actos negativos entre el personal.

3.4.4 PROMOCIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

El planteamiento de cursos es una responsabilidad que puede exponerse compartida con los departamento de personal y capacitación; la idea es que en escenografía se plantean las diferentes necesidades de integración, inducción, capacitación, relaciones interpersonales, toma de decisiones entre otras, y estos departamentos coordinan y desarrollan el planteamiento de los diferentes cursos, ya que la

capacitación del personal permite reconocer sus habilidades y se puede sondear sus carencias en el desempeño de sus funciones. Por esto, como su nombre lo indica, capacitar significa acrecentar el nivel de conocimiento sobre determinada actividad o el manejo de la organización del trabajo, por citar dos cualidades de la necesidad de promover estos cursos.

En realidad, cada uno de los puntos descritos en el presente van ligados directamente a la situación del contexto en un periodo específico, partiendo de la descripción e investigación realizada en el capítulo número dos, cuyas características permiten conocer ampliamente el panorama del área objeto de estudio.

Por otro lado, en la continuación de este apartado se refuerza las diferentes actividades con las cuales se fortalecería y mantendría un clima organizacional adecuado, así como con la instrumentación del programa de comunicación organizacional mejorarían paulatinamente los problemas detectados, a través de los instrumentos de comunicación (dummies) con estrategias y objetivos bien planteados, así como un plan de incentivos; ambos conceptos no serían propuestos, de no ser por la columna de necesidades por cubrir con diferentes objetivos, cada uno tiene su fundamentación teórico-práctica.

Lo que se pretende, por un lado, es que no se trata de competir con los instrumentos de comunicación que, buenos o malos, tiene la empresa, sino que, con los que se cuenta, se plantea fortalecerlos; y los que no, se intenta crearlos, obviamente destacando los beneficios y rentabilidad de los mismos, según sea el caso. Por el otro, es el desarrollo de acciones ligadas a la comunicación organizacional que no se ha ejercido en el área objeto de la investigación, y que, en esa medida, con los resultados, ir midiendo de manera paulatina, replantear o encaminar adecuadamente las actividades con un orden coherente y lógico.

ESTADO GENERAL DE LA OPINIÓN

"DIAGNOSTICO DE LOS PUNTOS DETECTADOS EN LA INVESTIGACIÓN":

PROBLEMAS	SÍNTOMAS	CAUSAS	NECESIDADES
FALTA DE COMUNICACIÓN	1. FALTA DE PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO.	<ul style="list-style-type: none"> FALTA DE CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ DIFUNDIR QUE LAS POLÍTICAS DE PERSONAL Y SALARIALES SON COMPETITIVAS.
MALA IMAGEN	2. FALTA DE INTEGRACIÓN Y ORGULLO DE PERTENENCIA.	<ul style="list-style-type: none"> EMPLEADOS DE BAJO NIVEL SOCIOECONÓMICO Y CULTURAL. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ FORTALECER Y MANTENER LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN EXISTENTES.
BAJA PRODUCTIVIDAD	3. APATÍA DEL PERSONAL HACIA EL TRABAJO Y LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> LAS CARACTERÍSTICAS DE LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO. (TENSO Y SOBRE TIEMPO) 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ DIFUSIÓN DE UNA FILOSOFÍA DE TRABAJO HOMOGÉNEA.
DIVISIONES INTERNAS	4. DESPERDICIO DE LOS RECURSOS MATERIALES.	<ul style="list-style-type: none"> DESCONOCIMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN, (HISTORIA, DESARROLLO, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, ETC.). 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ DAR A CONOCER LOS BENEFICIOS Y PRESTACIONES QUE OFRECE LA EMPRESA.
DESCONFIANZA DEL EMPLEADO	5. CONFLICTOS ENTRE EL PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> FALTA DE INCENTIVOS Y ESTÍMULOS. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ CREAR UN PLAN DE INCENTIVOS MOTIVACIONALES (NO ECONÓMICOS).
	6. PROBLEMAS POR FALTA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> ESCASO TRATO CON COORDINADORES Y RESPONSABLES DEL TRABAJO. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ COMPLEMENTACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR DEL EMPLEADO, CON LA LABORAL.
	7. FALTA DE DIFUSIÓN DE LAS VENTAJAS Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN.	<ul style="list-style-type: none"> CLIMA ORGANIZACIONAL INADECUADO. CAVALES E INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN POCO EFICIENTES. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ CREAR UN CLIMA DE BIENESTAR, CONFIANZA Y SEGURIDAD. ⊗ EN COPARTICIPACIÓN CON OTRAS ÁREAS, PROMOVER CURSOS DE CAPACITACIÓN.

NOTAS DEL CAPITULO 3 :

- 1) Visita guiada, realizada por el investigador a las instalaciones de las televisoras NBC y CBS, en mayo y octubre de 1993. Objetivo: Conocer los sistemas de trabajo, y capacitar a los escenógrafos de Televisa San Ángel. Estados Unidos, ciudad de Los Ángeles, California.
- 2) Dato proporcionado durante un curso de la universidad de los Angeles California UCLA. "Dirección de arte para televisión". Evento realizado en las instalaciones de Televisa San Ángel, de la Ciudad de México, septiembre de 1990.
- 3) "El público está constituido por todos los receptores potenciales de un mensaje, se encuentren reunidos o no para recibirlo". Carlos Bonilla. Op. cit., p. 71.
- 4) "La credibilidad de los mensajes se deriva, en muchos casos, de la credibilidad de la fuente. Qué tan confiable es el emisor, sugerirá qué tan creíble puede ser el mensaje". Homs, Ricardo. Op. cit., p. 34.
- 5) Según Homs, para que el empleado logre "ponerse la camiseta", cita que es necesario ofrecer al personal una imagen positiva de la institución y además indicarle qué actitud es la que se espera". La comunicación en la empresa, p. 74. Cita textual.
- 6) Cita tomada de Muriel y Rota. "Los medios de comunicación institucional" en Comunicación Institucional, cap. 5°, p. 217, punto 3.3.
- 7) Robbins, Stephen. "Aprendizaje", en Comportamiento Organizacional, cap. 3, p. 75.

- 8) "El clima y el medio ambiente de la organización debería ser tal que permitiese el establecimiento de relaciones que beneficien a los individuos y a la organización". Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional, p. 63. Cita sobre el clima interno.
- 9) Hiriart, Hugo. Artículo "Antología del rumor", El gallo y el arlequín. Definición de rumor retomada de Tamotsu Shibutani. Diario UNO MAS UNO del 21 de agosto de 1982.
- 10) Deal, Terrence. Kennedy, Allan. Culturas Corporativas, Parte 1 "Las culturas vigorosas", párrafo "Medio ambiente del negocio", p. 14.
- 11) Robbins, Stephen. Op. cit., "Premios y Estimulos", cap. 5, p. 147.
- 12) Muriel y Rota, Op. cit., "La Gríđ Gerencial. El factor humano y el factor producción. Públicos internos de la comunicación institucional". cap. 7*, p. 282.

CAPÍTULO 4

4.- PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En este capítulo se argumenta sobre lo que dice la teoría y práctica del ejercicio profesional de la Comunicación Organizacional aplicado al contexto (universo) objeto del estudio, como parte de un proyecto para la creación de un departamento integral de comunicación -que no existe como tal-, aprovechando los recursos con que cuenta el área y los que no se han empleado adecuadamente de manera institucional.

Partiendo de que los actos comunicativos más importantes en las empresas son el diálogo, la información y la comunicación que en ellas circula, se presenta a continuación el Plan de Actividades acondicionado para la Gerencia de Escenografía y Realización de TELEVISA San Ángel. Hasta la fecha, este departamento, y en general la empresa, ha operado sin contar con un programa de las características que se proponen, ni con un departamento donde las acciones de Comunicación Organizacional se desempeñen correctamente.

Para poder continuar, es necesario esclarecer el concepto de "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL", para el Lic. Carlos Bonilla Gutiérrez significa la "disciplina que proporciona elementos para optimizar el flujo de comunicación organizacional, tanto interna, como externa, y vincularlo a la filosofía y objetivos particulares de cada institución o empresa".(1)

En el capítulo anterior, se presentaron los resultados obtenidos de la investigación, así como la problemática que impera, con todo ello se refuerzan los beneficios y rentabilidad del programa que, más que un gasto para el departamento, es una inversión. El programa no pretende ser la panacea organizacional, pero sí un medio "catalizador que recibe los problemas y los turna a quien tiene la capacidad para resolverlos".(2)

Otros aspectos desarrollados en capítulos anteriores son los instrumentos, estrategias y productos de comunicación por instrumentar en este contexto y el análisis que se realiza en relación con la metodología existente. Asimismo, se habla de las características y justificación que existe en torno al Plan de Incentivos propuesto.

Como complemento de este apartado, se presentan los objetivos y algunas actividades ya realizadas dentro del área, que han permitido el desarrollo en forma diferente a como se venía operando; prueba de esto fue la convocatoria sobre el concurso realizado para la selección de un logotipo interno de la Gerencia; además, se anexan copias de memorandos, donde se solicita el apoyo de otras áreas que facilitaron información, lo que contribuyó al desarrollo de diseños para elaborar algunos prototipos (dummys).

Básicamente, el tipo de programa que se está contemplando es preventivo, correctivo y permanente, aclarando que el público afectado es el interno que integra la Gerencia de Escenografía y Realización; según Cutlip y Center en su libro RELACIONES PUBLICAS, define a público como "la gente que trabaja en una organización, los gobernantes y los gobernados".(3) Esto, actualmente carece de una aplicación teórica, aunque en la práctica, así sucede.

Cabe recordar que todo el trabajo que se efectúa en este departamento requiere de la labor de equipo y de la participación de cada miembro; es decir, aquí todo opera como en la "Teoría de Sistemas" que nos habla de que un eslabón no funciona sin alguna de sus partes; es aquí donde surge la inmediata acción de comunicación e información, que contribuye a mejorar la actitud y el ambiente en que se encuentra la empresa. Homs, expresa que "la mejor forma de cerrar el abismo entre la empresa y su personal es la comunicación veraz". Asimismo, menciona que "la información continua y fluida evita rumores, malos entendidos y demagogia de líderes oportunistas y mal intencionados"(4)

Parte importante en el desarrollo del programa es la aportación de los estudios sobre Comunicación Organizacional que, como recurso por instrumentar, más que un gasto interno, es una inversión rentable si tiene los objetivos bien definidos. Estos son elementos claves que se describen en el presente capítulo.

Es necesario destacar que los fines del programa son: lograr una mayor integración de los empleados, acrecentar la imagen institucional interna, fomentar las relaciones interpersonales, contribuir a mejorar el Clima Organizacional, reivindicar la actitud, creencias y valores del trabajador con respecto a la organización; involucrar a la familia del empleado con su actividad dentro de la organización y, por último, producir y diseñar diversos productos comunicativos.

En resumen, en esta empresa se perciben muchas necesidades de los individuos y grupos sociales que la integran, tales como una mayor y mejor información, así como comunicación, la integración e interacción, la motivación y seguridad, entre otras, que un plan maestro de comunicación nos ayuda a difundir entre el público interno.

Por último, se planteó una encuesta de Comunicación Organizacional que se graficó y fue diseñada sobre el contexto y necesidades del departamento objeto de estudio y que nos permite medir los niveles de retención, participación, información y conocimiento de los instrumentos de comunicación existentes, así como qué tanto está informado el personal respecto a la imagen, antecedentes y evolución del grupo TELEvisa. Por tanto, el análisis y cuantificación de los resultados es presentado en su oportunidad.

La fuente emisora de mensajes los tiene que estructurar para lograr una comunicación efectiva; básicamente, la intención es "afectar a sus receptores a través de sus mensajes, para ocasionar en ellos algún conocimiento, actitud o acción determinada; puede decirse entonces que lo que la fuente busca es un efecto tipo persuasivo y que, por lo tanto, la naturaleza de sus mensajes deberá ser eminentemente persuasiva"(5)

4.1 INSTRUMENTOS Y PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN

A continuación, se citan los medios de comunicación propuestos para el programa permanente; se explica la aplicación que tiene cada uno en éste estudio, algunos de ellos apoyándolos con una metodología de libros sobre el tema.

En la primera parte, se mencionan los diferentes instrumentos y productos del plan de comunicación, citando las características que el investigador considera apropiadas para éste estudio, mezcladas con las citadas por autores especialistas en el tema.

FOLLETO INSTITUCIONAL DE ESCENOGRAFÍA

Este instrumento tiene la característica de ser económico, de formato estándar tamaño carta y doblado como tríptico, en el que el contenido tenga un valor apreciado por el público que lo adquiera y lea, se puede actualizar y renovar su contenido, según las necesidades de información y comunicación que se pretendan. Como describen Muriel y Rota "la objetividad y veracidad en la información que el

sistema de comunicación institucional provea constituye la condición medular para que se perciba como una fuente de alta credibilidad". (6)

Por su parte, el lenguaje también desempeña un rol importante para el entendimiento del mensaje, por lo que los estudiosos lo emplean para comunicarse como "código o conjunto de signos que transmiten mensajes que, a su vez, producen significados en los receptores".(7) Razón por la que el lenguaje debe ser aplicado correctamente en el folleto encaminándolo a cubrir sus propios objetivos.

En lo que respecta el diseño y contenido de las publicaciones, Jorge Rios Szalay cita que "la publicación institucional debe estar diseñada de tal manera que atraiga la atención e interés del personal y de las demás personas a que se destine, ya que de otra manera estará destinada a ser sólo una publicación más, leída por unos cuantos y arrojada al cesto de la basura por muchos otros, dando así lugar a desperdicio de dinero, tiempo y esfuerzo"; (8) por lo tanto, éste tipo de instrumento debe planearse y debe tener identificados sus objetivos de información y comunicación; en su primera etapa esta propuesto para su instrumentación en la Gerencia de Escenografía y Realización abarcando a sus públicos internos.

DIRECTORIO

Es un medio gráfico utilizado para integrar al empleado a los objetivos del área; particularmente describe actividades, funciones, los puestos ejecutivos del departamento, instalaciones que conforman el área, los eventos internos relevantes alcanzados, incluso servicios y sistemas de trabajo, así como muestras del trabajo concluido, entre otra información.

Está conformado por una estructura de fotografías, apoyadas con textos impresos que refuerza lo que visualmente se presenta. En el mismo, se pretende que después de ubicar al empleado dentro Televisa, se involucre más a fondo con su entorno organizacional y la secuencia actual del personal que conforma la gerencia, así como sus actividades.

Este instrumento, en su etapa inicial, se presenta como prototipo (dummy) y específicamente del área de Escenografía. Se aclara que este medio no existe formalmente dentro de la empresa y el propuesto será el primero.

PERIÓDICO MURAL

De gran rentabilidad y bajo costo; el periódico mural permite que se publiquen noticias, gráficas, avisos, fotografías, carteles, recortes de prensa, ilustraciones, etc., y todo lo relacionado con la empresa y sus empleados.

Es un medio armonioso y elegante, con un aire de improvisación y espontaneidad. Permite que fluya la comunicación con los públicos internos y atrae más la participación de la gente.

Los textos y fotos deberán ser ampliados a un tamaño que haga posible su lectura sin dificultad, desde tres metros de distancia.

Actualmente, no se ha instrumentado ningún periódico mural, y el que se propone será el primero; la mecánica es que se coloque en el exterior del comedor de empleados; por las características del diseño de este instrumento, tiene mucho que ver con la parte de construcción arquitectónica del lugar planteado. Asimismo, se pretende manejarlo con ruedas, ya que hay una Vicepresidencia de Imagen Corporativa que procura que la imagen externa siempre sea lo adecuada; por último, se pretende hacer participar a todo aquel que esté involucrado con la empresa.

Hasta ahora, éste medio de comunicación no se ha realizado dentro del área de escenografía, y por consiguiente, tampoco en la empresa. El creer en su difusión, permite no cometer deficiencias en las comunicaciones con los empleados, tal como se menciona en el ejemplar Biblioteca de Publicidad y Relaciones Públicas, "las fallas serias en la comunicación con empleados crean la inactividad del trabajador, ineficiencia, producción reducida, baja moral, costosas huelgas, alta rotación, y otros problemas de personal que afectan adversamente a las ventas, utilidades, y a la imagen pública".(9)

MAQUETA INSTITUCIONAL

Es un recurso que nos permite representar en escala la proporción y características de las instalaciones de la empresa objeto de estudio; éste producto comunicativo funciona como material de apoyo para varios objetivos, contribuye a que los empleados y público externo visitante ubique las áreas y zonas de trabajo a manera de inducción, asimismo, ayuda a visualizar gráficamente la infraestructura e imagen que tiene esta empresa.

Con respecto a este instrumento, cabe señalar que existen dos maquetas institucionales, la primera muestra cómo eran las instalaciones, anteriormente, cuando sólo contaban con 6 foros, canchas de baloncesto algunos talleres y un estacionamiento. La segunda fue creada en 1986 cuando se realizó en México el Mundial de Fútbol MÉXICO 86 y solo enseña el área destinada a lo que fue el Centro Internacional de Prensa -actualmente es el Centro de Producción- edificio destinado al envío de información, reportajes, cables y boletines de prensa, etcétera, hacia todo el mundo.

Asimismo, se menciona que este medio de comunicación e información se sigue empleando, aunque actualmente carece de vigencia, ya que la infraestructura de las instalaciones ha cambiado tal y como se describe en los capítulos anteriores y en la encuesta aplicada. En los primeros meses de 1995 se inició el desarrollo de una nueva maqueta, por indicaciones de la Vicepresidencia de Operaciones en coordinación con la Dirección de Relaciones Públicas de Televisa San Ángel; esta tarea, fue encomendada al departamento de Diseño Industrial, y, aunque va desarrollándola, aún no se concluye.

VIDEO INSTITUCIONAL

Con la elaboración de un video descriptivo de los procedimientos sistemáticos para la realización y montaje (proceso descrito con anterioridad, cap. 2) de la escenografía para cada programa de televisión, se quiere usarlo como inducción al personal interno y de nuevo ingreso, así como, para el público externo que se encuentre en las instalaciones. Con estas imágenes, se ilustra en corto tiempo como se efectúa la labor, aunque el tiempo real es mayor a lo que se muestre en la pantalla.

Se conocen como en otros medios no electrónicos las actividades y funciones de la Gerencia, los lugares de trabajo, parte del personal que integran el área y los recursos que se utilizan. Este es uno de los instrumentos visuales -de audio y video- más agradables y persuasivos, que permiten lograr una imagen favorable (tal vez no real) de la operación de este trabajo.

A continuación, se menciona la participación teórica sobre este medio. En la época actual, donde la innovación tecnológica es constante, y se genera múltiple y vasta información, "la comunicación visual es uno de los métodos más efectivos para transmitir ideas", (10) según mencionan Moore y Canfield opinan que las impresiones visuales reciben 25 veces más atención que las enviadas acústicamente, y "el sentido de la vista es con mucho el más rápido para registrar imágenes en la mente humana".

OBJETIVOS DEL VIDEO-AUDIOVISUAL:

Fernando Lozano plantea, con respecto al audiovisual –que el denomina filme– que es un medio de comunicación con "carácter instrumental, es decir, sirve para alcanzar diversos objetivos" (11) como los que se citan a continuación:

"Atraer a los mejores técnicos y especialistas. (Capacitación de Personal)";

" Suscitar actitudes de cooperación en los empleados y colaboradores".

"Convencer acerca de la necesidad de colaboración entre la empresa y los empleados".

"Elevar la buena imagen de la empresa".

"Sean uno o varios los mensajes a transmitir, hay que concretarlos y definirlos, y estudiar si el mensaje debe ir solo o con la información adicional que lo complete o reduce".

Por otro lado, hace unas sugerencias en relación a la realización de filmes, asimismo abunda sobre "la necesidad de que el mensaje o mensajes sean breves, concretos y definidos".

"El mensaje oral sea realizado con palabras de mayor sencillez y comprensión".

"El imperativo de que los mensajes sean coherentes con la política empresarial informativa".

"Que el filme de algo positivo a cada uno de los grupos receptores del mensaje en una forma directa o indirecta una información que les ilustre y a la vez que les haga pasar un rato agradable".

Por último, menciona que los audiovisuales "deben ser concebidos y realizados pensando en su posterior aprovechamiento, para exhibirlos a otros públicos" para lograr esa imagen corporativa interna y externa.

ANAQUELES DE INFORMACION

Con respecto a este instrumento, en la empresa existen físicamente en el interior de cada uno de los foros de televisión y en el interior del almacén de escenografía (no así en las zonas operativas de trabajo); su manejo depende exclusivamente del SITATYR (Sindicato Industrial de Trabajadores y Artistas de

la Televisión y Radio), y, aunque no es un medio muy leído por sus características y la presentación del contenido que no es lo suficientemente atractivo, este anaquel funciona como un instrumento informal que contiene información ocasional, y en algunos casos sin vigencia. Cabe hacer mención sobre lo que está escrito en el libro de Cullip y Center respecto a este instrumento en donde se dice que "Las relaciones públicas y los departamentos de personal discuten acaloradamente sobre los pros y contras del formidable gasto que este instrumento representa, pero lo cierto es que se trata de un medio demasiado reciente para poder apreciar su verdadero valor".(12) La versión que se presentó en ese momento pudo haber sido muy válida, sin embargo, el uso de comunicación interna que se le da en TELEvisa es completamente diferente, las características que tiene aquí es que su costo es mínimo aunque es pobre su presentación; es decir, es poco el valor que se le da a su función, siendo un recurso rentable en su objetivo.

TABLEROS DE COMUNICACIÓN

La intención principal de utilizar este medio en la empresa es que nos permita fortalecer los pizarrones de avisos existentes que son solo tres y se encuentran muy cerca uno del otro, cambiando su imagen a Tableros de Comunicación; asimismo, que se coloquen en mayor cantidad en zonas estratégicas y de mayor afluencia.

De hecho, los tableros de avisos que existen son institucionales; sus condiciones y manejo de información no se actualizan con la periodicidad y vigencia que requiere este medio, para que sean rentables y logren el impacto deseado en el público interno. Asimismo, estos tableros se instrumentarán en las áreas de escenografía, y el flujo de información, avisos y contenidos se manejarán conforme vayan surgiendo de las áreas internas en coparticipación con departamentos como prestaciones, capacitación y desarrollo, así como el área de personal, el sindicato, control de vehículos, y alguna información que requiera ser enviada para los empleados.

Según el enfoque de Muriel y Rota, los tableros son "un medio de comunicación que consiste en la colocación de información impresa en lugares de paso o de afluencia de algún público general o específico de la institución. Usualmente se emplean para la transmisión de mensajes breves complementarios de los que se transmiten por otros medios de comunicación. Su impacto depende, en

gran medida, de la creatividad de su diseño y de la manera como se maneje y distribuya la información".(13)

MANUAL DE BIENVENIDA

Con el diseño y la elaboración de un Manual de Bienvenida o Inducción para los empleados de Escenografía y Realización, se planea dar a conocer el panorama acerca de la empresa. En el orden de importancia, lo primero es interactuar con cada empleado sugiriéndole que proporcione sus datos generales, y después que se informe con respecto a los beneficios y prestaciones que oficialmente otorga Televisa a su personal, con la intención de que la información sea clara, objetiva y vigente, repercutiendo directamente en una inducción e integración laboral paulatina, pero contundente; ya que no muchas personas tienen como hábito la lectura, y menos de manuales de inducción.

La importancia de un manual es que, a través de él, es posible informar acerca de las características de la empresa, cuáles son sus objetivos, qué productos fabrican o qué servicios prestan, cómo y para quién, peculiaridades, comodidades y seguridad que se ofrece al trabajador; medio ambiente, características que integran la empresa. El departamento encargado de realizar este manual es el de Relaciones Públicas con el de Personal.

En el texto Manual de Relaciones Públicas aparece que "Con la independencia de la legislación vigente de las normas derivadas de convenios colectivos o del régimen interno establecido, en toda empresa debe existir una serie de manuales informativos a disposición del personal".(14)

Posee las siguientes características:

- 1.- Características de la empresa, producto que fabrica o servicio que presta, la importancia de su sector en el país.
- 2.- Cómo se selecciona al personal en general, y a los directivos en particular.
- 3.- Qué posibilidades tiene cada uno de realizarse y superarse en el trabajo.
- 4.- Horarios de trabajo.
- 5.- Salario a percibir, régimen de vacaciones y cuantos

emolumentos o descuentos haya en su favor.

6.- Todo cuanto ofrezca la empresa además de lo establecido en la legislación laboral.

7.- Modo de realización del trabajo

8.- Grado de integración que se espera de cada empleado.

9.- Grado de disciplina en el trabajo.

Todo esto traerá como consecuencia:

1.- Prestigio ante sus empleados.

2.- Reducción de problemas laborales por malos entendidos.

3.- Obtención de un mejor uso y disfrute de las instalaciones puestas por la empresa a disposición de sus empleados.

4.- Mayor productividad, ya que toda entidad con un personal estimulado obtendrá más producción y eficacia por el mismo costo.

5.- Ayudará a crear y mantener la buena imagen de la empresa y sus directivos."

BUZÓN DE SUGERENCIAS

Por lo que corresponde a este medio, en el momento de inicio de la investigación, no era utilizado, pero en junio de 1992 empezó una campaña en la cual se utilizaron como instrumento comunicación con los empleados, los buzones de sugerencias, con el lema ("slogan") "PRENDE TU IMAGINACIÓN" Y "JUNTOS VAMOS A CONSTRUIR UNA EMPRESA MEJOR!"; este plan fue diseñado y supervisado por el departamento de Asesoría a la Vicepresidencia de Operaciones, ubicado en uno de los niveles jerárquicos más altos -en esa época- de la empresa.

En la etapa inicial, se difundió este programa a través de folletos y carteles, (se anexan copias de los folletos) apoyándose con un video que explicó los objetivos de los buzones. Este último duraba 5 minutos y explicaba cuál era el proceso y desarrollo a seguir, para obtener un canal abierto de la parte ejecutiva con los empleados. Se colocaron 12 instrumentos en las zonas que se consideraron como estratégicas de la organización. El público meta del proyecto, lo integraban actores, productores, ejecutivos, personal administrativo, producción, técnico y operativo, así como el de mantenimiento y seguridad, es decir, todo el que tuviera grado de afectación con Televisa San Ángel.

Tuvo como duración los meses de junio, julio y agosto, tal y como se explicó en el video. Se organizaban presentaciones de éste último en el auditorio corporativo con diversos horarios al día; cabe agregar, que por lo observado ocularmente y con entrevistas informales sobre los empleados, se apreció que la participación fue casi nula, consecuencia de la desconfianza y presión que sentía el personal.

Los buzones crearon incertidumbre y escepticismo en la mayor parte del público interno de Escenografía y Realización, –no se conocía a los organizadores– aunque posteriormente, los pocos que participaron recibieron una contestación a las sugerencias hechas, respaldadas por la firma en el escrito del vicepresidente sr. Víctor Hugo O'farril Ávila, en ese entonces accionista y alto ejecutivo de San Ángel.

Se considera que para emplear este instrumento en las condiciones que surgió, primero se debe sensibilizar a los trabajadores con una estrategia adecuada y posteriormente dar continuidad a la campaña. Por último, se concluye que los resultados en cuanto a mejoras y cambios de políticas institucionales se dieron paulatinamente, con lo que en las campañas posteriores hubo mayor participación del personal.

A partir de aquí, se citan características del programa para la utilización y empleo de los buzones de sugerencias. Homs determina que "Este programa permite al empleado participar en forma anónima o plenamente identificado", (15) según sea el caso e intención.

"Consiste en la colocación de buzones para uso del personal, donde cada persona pueda dejar comentarios, reclamaciones, sugerencia, e incluso, hasta desahogar problemas".

Para la dirección es importante conocer esta información en forma directa, pues le permite medir la temperatura psicológica prevaleciente en la empresa y conocer los problemas que existen; además, ofrece la oportunidad a los directores de solucionar conflictos antes de que se manejen formalmente a través de los cauces laborales y sindicales, para no crear un descontento grupal.

La existencia de este programa por sí misma es una garantía para el personal, ya que es un catalizador de tensiones.

La forma de operación es colocar varios buzones en lugares estratégicos dentro de las instalaciones.

En un compartimiento del buzón, se ponen formas membreladas para recibir el mensaje, a fin de que el empleado las tome de ahí. Semanalmente se retira el contenido de los buzones y se turna al director responsable del programa, quién hará llegar los mensajes significativos al director general, para su análisis.

Posteriormente, se contesta por carta al empleado que envió el mensaje. Sólo cuando la opinión pueda ser escuchada por todo el personal sin crear un descontento, se contestará por medio de la publicación interna."

BOLETÍN INFORMATIVO

En Televisa, al inicio de la investigación existía un boletín informativo mensual de distribución gratuita a nivel corporativo, y que, en 1989 se llamaba "CARTA DE NOTICIAS", se mantuvo con ese nombre hasta el boletín número 7, de julio de 1990. Paso el tiempo, sin que se publicara ningún medio, y a partir de abril de 1992, reapareció este instrumento de comunicación, se le cambio el nombre por el de "1,2,3, X todos", vario el formato a un tríptico, con respecto a la calidad de impresión y el papel también vario.

Como se trata de una revista del corporativo, en los números que se han analizado desde la fecha inicio de la investigación de éste instrumento de diciembre de 1989 a junio de 1995, sólo en una ocasión -en junio de 1992, boletín #2- se publicó un artículo relacionado con las actividades que se desarrollan en Escenografía y Realización. A continuación se cita lo más sobresaliente, en donde se dice: "La escenografía: un arte. La escenografía surge en el teatro. En Grecia, las esculturas, pinturas y pedestales, entre otros elementos, jugaban un papel importante, pero es hasta la Edad Media cuando la escenografía es protagonista y base del espectáculo. En Televisa se cuenta con un área de escenografía en la que arquitectos, diseñadores, escenógrafos y ambientadores, trabajan en conjunto con los talleres de pinturas, plásticos, forreros, carpintería, cortinas, así como las áreas de efectos especiales, taller mecánico, utilería, ambientación y montaje para dar vida a este arte".

Parece ser que la descripción plasmada en éste artículo, podría confundir un poco al lector de esta investigación, y en su momento al lector del boletín, ya que, se mencionan a quienes desarrollan la

escenografía y citan a los ambientadores por un lado, y al taller mecánico, departamentos ajenos al citado en el escrito editado.

Esta información concluye acertadamente diciendo: "De un día para otro, o en tan sólo cuestión de horas, los foros de Televisa se transforman en plazas, calles, parques o habitaciones, gracias al desempeño de un equipo de profesionales, cuya imaginación no tiene límites".

La propuesta por realizar en este medio de comunicación es, dar mayor difusión al personal de la Gerencia y sus actividades, en lo que ahora es una revista con calidad, y cuyo contenido a ido cambiando según se ha visto al pasar de los años. El diseñar y elaborar una revista o publicación interna, requiere de una mayor dedicación a la misma, por lo mismo, como se ha mencionado en repetidas ocasiones, éste es uno de los instrumentos con los que no se competiría, sino se fortalecería y generarían la necesidades de comunicación e información en el contexto de San Ángel, creando un espacio –sección– en el interior del boletín, dedicado al área de este estudio, por su importancia, y que bien pudiera llamarse "DESDE EL RESTIRADOR". Por último, se menciona que con esta sección al ser leída por los diferentes públicos, se conocería y reconocería con mayor facilidad el trabajo y al personal que integra Escenografía y Realización, mejorando la imagen, y por lo mismo, la Comunicación Organizacional cumpliría su misión. Por otro lado, la aplicación teórica para la utilización adecuada de este instrumento, para Cutlip y Center escriben que "se emplea para establecer una línea de comunicación directa con determinados públicos. Se emplea regularmente como medio para participar una noticia a los empleados, representantes, etcétera".(16)

Asimismo, en el mismo texto se cita que "su contenido indica lo importante y lo secundario en los asuntos de la organización, aumenta la importancia de la línea de comunicación al estar bien informado. Por último, los boletines diarios de noticias es uno de los medios empleados para salir al paso de la información oficiosa".

VISITAS GUIADAS

Ahora le corresponde a otra de las estrategias de comunicación que normalmente son desarrolladas por los departamentos de Relaciones Públicas de las empresas, y que en éste caso, se coordinan con

previas citas en la Gerencia de Recepción, y en las cuales, los edecanes según sean las necesidades del público externo que visita la empresa, los trasladan o pasean por las instalaciones.

Para el programa de permanente de Comunicación Organizacional, es importante el público externo, sin embargo, el plan a desarrollar, contempla exclusivamente invitar a los familiares del personal que forma parte del departamento de Escenografía y Realización; apegándose a las políticas y lineamientos institucionales. La intención es que conozcan y entiendan al empleado, a través de este recorrido, en las áreas operativas, de producción, los talleres, los almacenes y el interior de los foros de televisión donde se producen los programas, que como televidentes consumen, y quizá por ohi se tomen una foto del recuerdo. Esto con la intención de que comprendan al trabajador, lo apoyen, y se sientan orgullosos de él, los padres, esposos hijos, o cualquier persona al que el empleado quiera invitar. Por lo tanto, el sentido de pertenencia se incrementará en ambas partes, en el visitado y el visitante.

Como parte paralela al objetivo de esta actividad en los textos describen más opciones para su mejor desarrollo, prueba de ello, es la aportación de Fernando Lozano que cita: "La empresa debe tener una personalidad perfectamente definida para poder mostrar a la sociedad, a la cual sirve, sus características peculiares, sus valores humanos, industriales, económicos, técnicos y la posición que en la misma ocupa, para, de esta manera, crear una imagen favorable que permita al público distinguirla con su favor entre las demás. Uno de los instrumentos para conseguirlo son las visitas a la empresa".(17)

Además comenta, "estas deben ser apoyadas por una preparación o instrucción al personal que trabaja en el trayecto del recorrido, para que se mentalice de la necesidad de estas visitas y que aparezcan limpias y ordenadas sus secciones y contesten amablemente si alguien les dirige una pregunta". No como sucede con las edecanes, que mas bien, describen la información en la visita, según se acuerden.

Asimismo, "también es importante informar a todo el personal que se efectuarán las visitas a la empresa por el público en general, haciéndoles ver la necesidad de realizarlas y la conveniencia de que ellos con sus familiares y amigos deben ser los primeros en efectuarlas cursando invitaciones a los familiares de los mismos, productores, proveedores, invitando, asimismo, a profesores y estudiantes de universidades, facultades y escuelas especializadas y de promoción acelerada, principalmente del ramo de

nuestra especialidad". El ejemplo de lo que ocurre en Televisa San Ángel, es casi prácticamente descrito en éste párrafo, solo falta cambiar la actitud del público interno de cada área de trabajo, y concientizar al personal sobre lo provechoso de estas visitas de las comunidades estudiantiles, personas interesadas en el ramo de la televisión, y los accionistas, por citar algunos ejemplos.

Por último, se menciona que "para completar la información de la visita, se deberá tener preparada una carpetilla con información impresa y una carta donde se dé la bienvenida como visitantes". Esta es la forma ideal de como tratar a los públicos que visiten la organización, los párrafos anteriores nutren de información muy concreta y completa de cómo deben manejarse las visitas, para conseguirlo, se necesitan destinar recursos económicos, situación propuesta en esta investigación, considerando nuevamente que más que un gasto, estos recursos se entienden como una inversión".

PREMIOS Y ESTÍMULOS

Otro punto por considerarse, es el denominado en la investigación como "Plan de incentivos motivacionales", nombre muy similar al utilizado en materia de comunicación organizacional o afines, "Premios y Estímulos", en este sentido, lo que se propone es la distribución de artículos promocionales a los compañeros más distinguidos por su trayectoria laboral, que aquí en San Ángel, se cargan a un centro de costos departamental.

Estos pueden ser, distintivos, relojes, plumas, paraguas, agendas, domino, pastillas, cerillos, llaveros, encendedores, etc., por citar algunos, que si existen y que son muy valorados por el personal. Con esto, se fortalece el orgullo de pertenencia al portarlos, y como menciona Lozano en su texto, con respecto a los premios, "incentiva a las personas para conseguir su propio perfeccionamiento y el reconocimiento y aceptación del mismo por parte de sus grupos. De aquí, la necesidad de recompensar o reconocer las cualidades y valores de los que sobresalen en toda actividad".(18)

Asimismo, se habla de la importancia de la motivación al trabajador, se da un intercambio justo de fuerza de trabajo por satisfactores, en la comunicación dentro de las organizaciones, no sólo se habla de el satisfactor económico, -que cuenta mucho- sino además del psicológico, cabe citar a Homs que piensa que: "Para que todo individuo trabaje por si sólo, hay dos caminos; la motivación o la presión. La presión para obligar a trabajar y la motivación que crea una conciencia del deber que hace que cada

individuo sea su propio jefe. Pero, un premio es, por encima de todo, un modo de refrendar públicamente un comportamiento bien hecho, es decir, una actividad que se considera ejemplar para todos".(19)

Los reconocimientos pueden ser diplomas o cartas, y darse por:

- 1.- Productividad, durante la realización de un evento masivo.
- 2.- Antigüedad en la empresa.
- 3.- Asistencia a sus labores.
- 4.- Puntualidad.
- 5.- Calidad del trabajo.
- 6.- Actitud positiva y colaboración.

Otra actividad que motiva al personal de realización, es el crédito que sale en la televisión al finalizar el programa, el único empleado interno de escenografía que sale en los citados créditos, es el escenógrafo, por la importancia y responsabilidad que tiene para la producción su función, es decir, se intentará negociar con las producciones, aunque por cuestiones monetarias del costo por segundo en la pantalla de televisión, no pueden incluir a todo el personal que participa en la realización de un programa, sino a los que a su juicio, son los más destacados. Aquí se incorpora de definición acertada de Stephen Robbins de motivación en el trabajo, dice que es : "el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la Organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual". (20)

Otro punto de éste plan, es proporcionar justamente a los trabajadores -aunque no lo soliciten- poses de cortesía para asistir a la grabación de los diferentes tipos de programas que se producen en Televisa, con el objetivo de integrar a los familiares y amistades del empleado, con la función social y de entretenimiento que cubre esta empresa. Las producciones propuestas para 1995 son:

- EN FAMILIA,
- SIEMPRE EN DOMINGO,
- LA RUEDA DE LA FORTUNA,
- PACATELAS,
- EN VIVO
- EL CALABOZO, etc. entre otras.

Por otro lado, están los pases de cortesía o descuentos en los partidos de fútbol de los equipos filiales del corporativo.

Estas actividades no tienen que ver directamente con dinero de la organización, que como escribe Robbins en Comportamiento Organizacional, "El dinero puede motivar a algunos en determinadas circunstancias. Por ello la cuestión no estriba realmente en si el dinero tiene la capacidad de motivar. El dinero no es importante para todos los empleados. De manera análoga, el dinero es importante para aquellos que presentan fuertes necesidades de nivel inferior, pero casi todos los miembros de la fuerza de trabajo tienen satisfecha, en lo esencial, tales exigencias."(21)

Por último, hay que mencionar que otra iniciativa es una actividad, que se observa es instrumentada en organizaciones transnacionales, tanto en la ciudad de México, como en la visita que se realizó en las diferentes empresas televisoras en Los Ángeles, California, que consta de "el empleado del mes", destacando esto como un reconocimiento público del haber realizado correctamente, con responsabilidad, una actitud positiva y eficiente su labor. Al adecuar este estímulo al contexto, se propone que por los criterios internos de evaluación para medir la productividad del personal, se consideraría al equipo humano más destacado del mes, no el empleado como normalmente se realiza; Se manifiesta que este incentivo, es básicamente un premio motivacional, y no necesariamente económico, como pudiera ser solicitado por los trabajadores.

4.2 ENCUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La siguiente encuesta se diseñó tomando como antecedente otra realizada por un área no identificada cuyos resultados no fueron muy favorables. Se hicieron algunas pruebas piloto y fue así como se identificó qué rumbo debería tomar la encuesta. Fue diseñada con un lenguaje sencillo, con indicadores que no permitan desviar la atención del encuestado, y que le brinden seguridad y confianza; de lo contrario no iban a confiar y la información podría ser distorsionada.

Está comprendida en varias etapas y con un sistema muy ágil empleado en técnicas de encuestas de mercadotecnia. Abarca conceptos como, ¿qué significa TELEvisa?, ¿en que año se fundó?, menciona 5 filiales del grupo, ¿qué clase de inducción has recibido? ¿qué tantas áreas de la empresa conoces?.

¿cómo sientes que fluye la comunicación en la empresa? etc. Una parte de estas respuestas son abiertas y otras son cerradas, de respuesta corta.

Por otro lado, viene conformada la parte de los instrumentos de comunicación que existen o no, depende el nivel de recordación, participación u observación del universo involucrado, es decir, se le pregunta ¿Me puedes decir el tipo de instrumentos de comunicación en que has participado, visto, leído o escuchado en los últimos 8 meses en TELEvisa San Ángel?. Conforme se va mencionando el medio, se mide el nivel de persuasión y retención del medio de comunicación, a través de las columnas 1ª mención y 2ª mención, y se registra la respuesta; se deja pensar al encuestado y se comienza a clasificar la información de la columna espontánea, donde menciona a los demás instrumentos que recuerda, - posterior a los dos primeros-; y, por último, cuando ya no recuerda, el encuestador menciona los demás instrumentos -se le denomina la columna de inducido- donde se leen los siguientes instrumentos de comunicación que se han realizado por la empresa. Cabe señalar, que pueden darse resultados en que no se considere por el entrevistado, algunos de los instrumentos, ya que quizá no conocen sus características.

Otra parte del sondeo lo compone la asociación de frases con los diferentes medios; es decir, la manera cómo manejan los lemas o identificaciones de cada instrumento se mide a través del nivel de recordación de los mensajes y frases empleadas, y con esto se mide el nivel de impacto y penetración de los instrumentos.

Por otro lado, se menciona con preguntas cerradas, la cantidad de áreas de trabajo que conoce el encuestado, para medir el nivel de conocimiento e información sobre la señalización y distribución de los demás departamentos que también forman parte de la empresa, aunque no necesariamente del área interna de Escenografía.

Por último, se describen los diferentes medios de comunicación, y se habla de qué tan eficiente los considera el empleado, tomando como base la escala de cuatro respuestas que van desde el totalmente de acuerdo, hasta el totalmente en desacuerdo.

La veracidad y representación gráfica de los resultados de esta encuesta son presentados a continuación, tomando como base que se aplicaron las encuestas exclusivamente al personal que integra el área objeto de estudio, y que fue tomada una muestra representativa para la realización del mismo.

Como se puede percibir, hace falta una acción inmediata de comunicación organizacional para que estos resultados cambien, los empleados conozcan más y mejor su empresa, las áreas que los conforman, qué tipo de trabajo es el que les gusta, se les fomente una cultura corporativa, se organice la semana de simulacros, que tengan información sobre cuál es la situación -financiera- actual de la empresa, saber cuáles son los requisitos para adquirir algún servicio, conocer de quién es cumpleaños, los ascensos, etcétera.

4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En las hojas que están a continuación, se presentan los resultados de la presente encuesta, con su respectivo contenido y número de pregunta. Se comenta que los formatos de las gráficas, son diferentes, sin perder la continuidad y el diseño originalmente pensado.

Lo que se percibe en las gráficas, y los análisis aplicados, demuestra la necesidad de diseñar alternativas de estrategias de comunicación y reestructurar los formatos de los productos comunicativos existentes, con bases sólidas y contenidos acordes al contexto, ya que, las áreas que están a cargo de los que permitieron el sondeo, no dieron prueba de que sean rentables, considerándose lo contrario a el objetivo para el que fueron creados, más que una inversión, parecen un gasto.

ENCUESTA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

DATOS PERSONALES:

EDAD: _ _ _ _

ANTIGÜEDAD: _ _ _ _

ESTADO CIVIL: _ _ _ _ _

SEXO: _ _ _ _

AREA DE TRABAJO: _ _ _ _ _

ESCOLARIDAD: _ _ _ _

1).- MENCIONA QUE SIGNIFICA TELEVISIA?

R= TELEVISION VIA SATELITE

2).- MENCIONA EL NOMBRE DE 5 FILIALES DE TELEVISIA

CABLEVISION, UNIVISION, SKYTEL, FONOVISA, DISCOS MELODY, TELEVICINE, OVACIONES, CLUB AMERICA, ESTADIO AZTECA, VENDOR, RADIOPOLIS, PROTELE, XEW, MUSEO DE ARTE CONTEMPORANEO, ENTRE OTRAS.

3).- MENCIONA EN QUE AÑO SE CREO TELEVISIA.

R= EN 1973 SE FUSIONO TELESISTEMA MEXICANO CON TELEVISION INDEPENDIENTE DE MEXICO, CREANDO TELEVISIA.

4).- CONOCES LA MAQUETA INSTITUCIONAL?

SI _ _ _ 1 NO _ _ _ 2 ()

EN CASO AFIRMATIVO, LA CONSIDERAS ACTUALIZADA?

SI _ _ _ 1 a NO _ _ _ 1 b ()

5).- HAS VISTO ALGUN VIDEO EMPRESARIAL DE TELEVISA?

SI _ _ _ _ 1 NO _ _ _ _ 2 ()

6).- TE HAN DADO UN CURSO DE INDUCCION?

SI _ _ _ _ 1 NO _ _ _ _ 2 ()

7).- CONOCES ALGUN MANUAL DE BIENVENIDA?

SI _ _ _ _ 1 NO _ _ _ _ 2 ()

8).- CONOCES TODAS LAS AREAS DE TU EMPRESA?

SI _ _ _ _ 1 NO _ _ _ _ 2 ()

9).- CONSIDERAS QUE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA ES BUENA?

SI _ _ _ _ 1 NO _ _ _ _ 2 ()

10).- COMO CONSIDERAS LA INFORMACION QUE TE DA LA EMPRESA? (Mostrar tarjeta 1)

EFICIENTE _ _ _ 1 MEDIANAMENTE EFICIENTE _ _ _ 2 DEFICIENTE _ _ _ 3 ()

ENCUESTA DE COMUN. ORGANIZACIONAL

11).- ME PUEDES DECIR LAS ACTIVIDADES E INSTRUMENTOS DE COMUNICACION EN QUE HAS PARTICIPADO, HAS VISTO, LEIDO O ESCUCHADO EN LOS ULTIMOS MESES EN TELEvisa SAN ANGEL?(Rotar preguntas).

	1a.MEN	2a.MEN	LOS DEMAS	INDUCIDO		()
				SI CONOCE	NO CONOCE	
1) ENTREVISTAS	A-	B-	C-	D-	E-	()
2) CONFERENCIAS	A-	B-	C-	D-	E-	()
3) PRESENTACION	A-	B-	C-	D-	E-	()
4) MESA REDONDA	A-	B-	C-	D-	E-	()
5) VISITA GUIADA	A-	B-	C-	D-	E-	()
6) CIRCULAR	A-	B-	C-	D-	E-	()
7) CARTA	A-	B-	C-	D-	E-	()
8) FOLLETO	A-	B-	C-	D-	E-	()
9) REVISTA INTERNA	A-	B-	C-	D-	E-	()
10) TABLEROS DE AVISOS	A-	B-	C-	D-	E-	()
11) BUZON DE SUGERENCIAS	A-	B-	C-	D-	E-	()
12) BOLETIN	A-	B-	C-	D-	E-	()
13) MANUAL DE BIENVENIDA	A-	B-	C-	D-	E-	()
14) PERIODICO MURAL	A-	B-	C-	D-	E-	()
15) MEN. EN LA NOMINA	A-	B-	C-	D-	E-	()
16) VIDEO INSTITUCIONAL	A-	B-	C-	D-	E-	()
17) MUSICA PROGRAMADA	A-	B-	C-	D-	E-	()
18) MAQUETA INSTITUCIONAL	A-	B-	C-	D-	E-	()
19) EXPOSICIONES	A-	B-	C-	D-	E-	()
20) CUMPLEAÑOS	A-	B-	C-	D-	E-	()
21) DIAS FESTIVOS	A-	B-	C-	D-	E-	()
22) BRINDIS DE FIN DE AÑO	A-	B-	C-	D-	E-	()
23) EXCURSIONES	A-	B-	C-	D-	E-	()
24) LEMA	A-	B-	C-	D-	E-	()
25) LOGOTIPO	A-	B-	C-	D-	E-	()
26) RELOJ CORPORATIVO	A-	B-	C-	D-	E-	()
27) SEÑAL. AREA DE TRABAJO	A-	B-	C-	D-	E-	()
28) RUMORES	A-	B-	C-	D-	E-	()
29) JUNTA DE TRABAJO	A-	B-	C-	D-	E-	()
30) MODULO DE INFORMACION	A-	B-	C-	D-	E-	()
31) MEMORANDUM	A-	B-	C-	D-	E-	()
32) TELEVISION	A-	B-	C-	D-	E-	()
33) AVISOS	A-	B-	C-	D-	E-	()
34) OTROS _____						()

ENCUESTA DE COMUN. ORGANIZACIONAL

12).- A CONTINUACION TE LEERE UNAS FRASES CON LAS QUE SE ANUNCIAN ALGUNOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACION:

*** MENCIONA A CUAL CORRESPONDE:**

1).- PRENDE TU IMAGINACION	FOLLETO DE LA CAMPAÑA DE LOS BUZONES	SI__1 NO__2()
2).- TELEVISA RECOMIENDA	COMUNICADO DEL TABLERO DE AVISOS	SI__1 NO__2()
3).- FELIZ CUMPLEAÑOS	RECIBO DE NOMINA	SI__1 NO__2()
4).- A TODO EL PERSONAL	CIRCULAR DEL DEPTO. DE PERSONAL	SI__1 NO__2()
5).- TE GUSTARIA	INVITACION DEL TABLERO DE AVISOS	SI__1 NO__2()
6).- COMUNICACION DIRECTA	BUZONES DE SUGERENCIAS	SI__1 NO__2()
7).- CARTA DE NOTICIAS	REVISTA INTERNA DE 1990	SI__1 NO__2()
8).- A LOS MIEMBROS DEL	CIRCULAR DEL SINDICATO	SI__1 NO__2()
9).- SUPLEMENTO INFORMATIVO	CARTEL INFORMATIVO	SI__1 NO__2()
10).- INFORMES	AREAS DE RECEPCION	SI__1 NO__2()
11).- ROMPASE	HIDRANTES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	SI__1 NO__2()
12).- FELICIDADES POR CUMPLIR	RECIBO DE NOMINA	SI__1 NO__2()
13).- EL CANAL DE LAS ESTRELLAS	TELEVISION	SI__1 NO__2()
14).- 1,2,3 X TODOS	BOLETIN INFORMATIVO MENSUAL	SI__1 NO__2()
15).- SITATYR INFORMA	CIRCULAR Y MONITOR DEL SINDICATO	SI__1 NO__2()

ENCUESTA DE COMUN. ORGANIZACIONAL

13).- ME PUEDES DECIR SI CONOCES DONDE ESTAN UBICADAS LAS AREAS DE TRABAJO QUE TE MENCIONARE:

1).- CARACTERIZACION	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
2).- PRESTACIONES	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
3).- TALLER DE PLASTICOS	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
4).- EFECTOS ESPECIALES	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
5).- COORDINACION DE SISTEMAS	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
6).- POST-PRODUCCION 4	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
7).- SALAS DE OFF-LINE	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
8).- VIDEOTECA	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
9).- PROD. DE CARLOS SOTOMAYOR	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
10).-DIR. DE SERVICIOS A PRODUCCION	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
11).-ALMACEN DE VESTUARIO	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
12).-AUDITORIO	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
13).-FORO 11	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
14).-CABINA DE FORO 1	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
15).-SEGURIDAD INDUSTRIAL	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
16).-OFICINA DE CAPACITACION	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
17).-INV. PSICOLOGICA	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
18).-DIR. TELENVELAS HISTORICAS	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
19).-IMAGEN CORPORATIVA	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()
20).-PRESIDENCIA	SI _ _ _ 1	NO _ _ _ 2	()

ENCUESTA DE COMUN. ORGANIZACIONAL

A PARTIR DE AQUI, SE MUESTRA LA TARJETA 2:

14).- ESTOY ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA

()
TOTALMENTE DE ACUERDO ()1 DE ACUERDO ()2 EN DESACUERDO ()3 TOTALMENTE EN DESACUERDO ()4

15).- LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA COMPAÑIA SE HAN DADO EN UN AMBIENTE DE RESPETO

()
TOTALMENTE DE ACUERDO ()1 DE ACUERDO ()2 EN DESACUERDO ()3 TOTALMENTE EN DESACUERDO ()4

16).- TRABAJAR EN ESTA EMPRESA ME DA PRESTIGIO

()
TOTALMENTE DE ACUERDO ()1 DE ACUERDO ()2 EN DESACUERDO ()3 TOTALMENTE EN DESACUERDO ()4

17).- EN ESTA EMPRESA EXISTEN BUENAS RELACIONES DE TRABAJO:

A).- ENTRE COMPAÑEROS

()
TOTALMENTE DE ACUERDO ()1 DE ACUERDO ()2 EN DESACUERDO ()3 TOTALMENTE EN DESACUERDO ()4

B).- ENTRE AREAS

()
TOTALMENTE DE ACUERDO ()1 DE ACUERDO ()2 EN DESACUERDO ()3 TOTALMENTE EN DESACUERDO ()4

C).- ENTRE DEPARTAMENTOS

()
TOTALMENTE DE ACUERDO ()1 DE ACUERDO ()2 EN DESACUERDO ()3 TOTALMENTE EN DESACUERDO ()4

18).- EN MI AREA SE NOS INFORMA DE LOS RESULTADOS QUE OBTENEMOS

()
TOTALMENTE DE ACUERDO ()1 DE ACUERDO ()2 EN DESACUERDO ()3 TOTALMENTE EN DESACUERDO ()4

19).- DENTRO DE MI AREA PUEDO EXPRESAR SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DE TRABAJO

()
TOTALMENTE DE ACUERDO ()1 DE ACUERDO ()2 EN DESACUERDO ()3 TOTALMENTE EN DESACUERDO ()4

ENCUESTA DE COMUN. ORGANIZACIONAL

20).- RECIBO INFORMACION SOBRE LOS PLANES DE TRABAJO DE MI DEPARTAMENTO O AREA A TRAVES DE:

A).- MEMORANDUMS

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

B).- BOLETINES

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

C).- JUNTAS O REUNIONES DE TRABAJO

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

21).- CUANDO ENTRE A LA EMPRESA, PASE POR UN PROGRAMA DE ORIENTACION O INDUCCION QUE SE DA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO:

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

22).- RECIBO INFORMACION UTIL PARA MI TRABAJO, A TRAVES DE LOS SIGUIENTES MEDIOS:

A).- REVISTA, BOLETIN

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

B).- TABLERO DE AVISOS

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

C).- MEMORANDUMS

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

D).- CIRCULARES

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

E).- JUNTAS Y REUNIONES

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

F).- CONFERENCIAS

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

ENCUESTA DE COMUN. ORGANIZACIONAL

23).- CON FRECUENCIA, RECIBO INFORMACION A TRAVES DE RUMORES O CHISMES:

A).- SOBRE MI TRABAJO

()

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

B).- SOBRE EL DE LOS DEMAS

()

TOTALMENTE DE ACUERDO () **1** DE ACUERDO () **2** EN DESACUERDO () **3** TOTALMENTE EN DESACUERDO () **4**

24).-DE LAS SIGUIENTES SITUACIONES, INDICA EN QUE ORGANIZACION SIENDES QUE ESTAS TRABAJANDO: (Mostrar tarjeta 3)

A).- EN UNA EMPRESA QUE SE PREOCUPA
POR LA PRODUCCION DEL PRODUCTO.

1 ()

B).- EN UNA EMPRESA QUE SE PREOCUPA
POR LA SITUACION DEL EMPLEADO.

2 () - ()

C).- EN UNA EMPRESA QUE SE PREOCUPA
POR LA PRODUCCION Y POR EL EMPLEADO.

3 ()

**MUESTRAS DE LAS TARJETAS UTILIZADAS
EN LA ENCUESTA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL**

TARJETA 1

- a) EFICIENTE
- b) MEDIANAMENTE EFICIENTE
- c) DEFICIENTE

TARJETA 2

- a) TOTALMENTE DE ACUERDO
- b) DE ACUERDO
- c) EN DESACUERDO
- d) TOTALMENTE EN DESACUERDO

TARJETA 3

- a) En una empresa que se preocupa por la producción del producto.
- b) En una empresa que se preocupa por la situación del empleado.
- c) En una empresa que se preocupa por la producción y por el empleado.

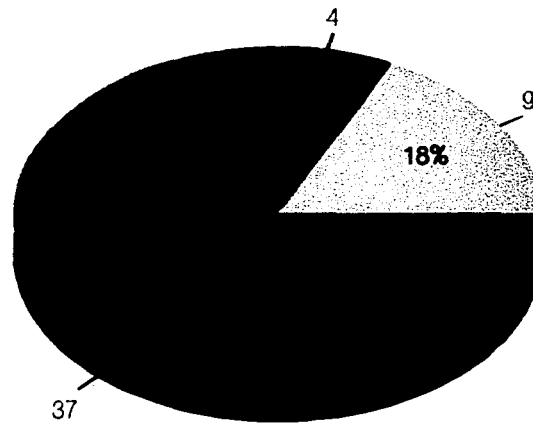
GRAFICA DE CONOCIMIENTO

¿QUE SIGNIFICA TELEVISA?

PREGUNTA Nº 1

CODIFICACION

■ SUPIERON ■ CONTESTARON MAL ■ NO SUPIERON

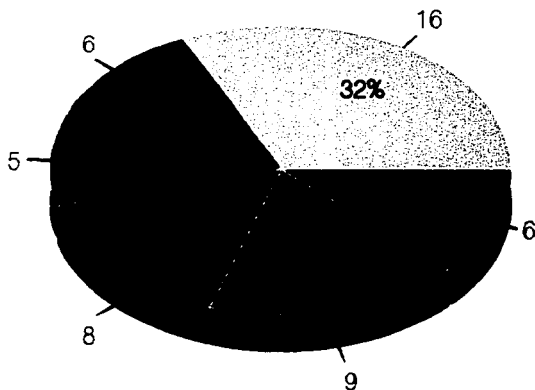
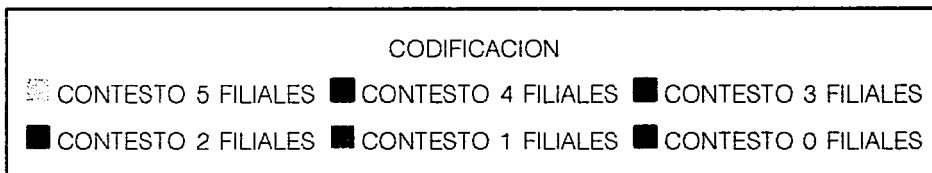


50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

RESPUESTA= TELEVISION VIA SATELITE

GRAFICA DE CONOCIMIENTO

MENCIONA EL NOMBRE DE 5 FILIALES DE TELEvisa
PREGUNTA Nº 2



50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

RESPUESTA=

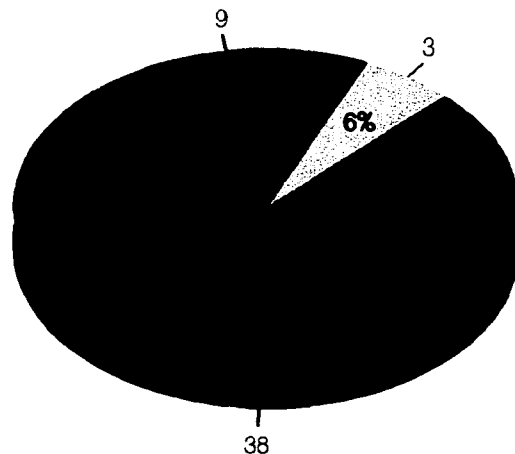
CABLEVISION, SKYTEL, RADIOPOLIS, TELEVICINE, CLUB AMERICA, CENTRO CULTURAL ARTE CONTEMPORANEO, PROTELE, XEW RADIO, OVACIONES, ESTADIO AZTECA, MUSIVISA, VENDEL, QUALLI CENTRO DE PRODUCCION, ALFAGA PROMOTORA, GRUPO EDITORIAL AMERICA, TRIPLE "A", FUNDACION CULTURAL TELEvisa, VENDOR, MELODY.

GRAFICA DE CONOCIMIENTO

¿MENCIONA EN QUE AÑO SE CREO TELEVISA?
PREGUNTA N° 3

CODIFICACION

■ SUPIERON ■ CONTESTARON MAL ■ NO SUPIERON



50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

RESPUESTA= EN 1973 SE FUSIONO TELEVISION INDEPENDIENTE DE MEXICO
Y TELESISTEMA MEXICANO, FORMANDO TELEVISA.

ANALISIS ESCRITO DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS 1 A 3 DE LA ENCUESTA CON PORCENTAJES

50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

- PREGUNTA Nº 1 QUE SIGNIFICAN LAS SIGLAS TELEvisa?
- 9 EMPLEADOS CONTESTARON QUE SIGNIFICA TELEVISION VIA SATELITE REPRESENTAN EL 18 % DE LA MUESTRA.
- 4 EMPLEADOS CONTESTARON QUE ES MUNDO DE LA TELEVISION, ES UN MEDIO ELECTRONICO, TELEVISION S.A. REPRESENTAN EL 8 % DE LA MUESTRA.
- 37 EMPLEADOS NO SUPIERON QUE SIGNIFICA REPRESENTAN EL 74 % DE LA MUESTRA.
- PREGUNTA Nº 2 CITA 5 FILIALES DE TELEvisa
- 22 EMPLEADOS CONTESTARON DE 4 A 5 FILIALES. ESTO REPRESENTA EL 44 % DE LA MUESTRA.
- 13 EMPLEADOS CONTESTARON DE 2 A 3 FILIALES. QUE REPRESENTAN EL 26 % DE LA MUESTRA.
- 9 SOLO CONTESTARON: 1 FILIAL, PRINCIPALMENTE CABLEVISION. QUE REPRESENTA EL 18 % DE LA MUESTRA.
- 6 EMPLEADOS NO RECORDARON EL NOMBRE DE NINGUNA FILIAL. EQUIVALE AL 12 % DE LA MUESTRA.
- ALGUNOS EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE PARA LOS ENCUESTADOS ERAN FILIALES DEL GRUPO TELEvisa, Y QUE NO LO SON: AEROMEXICO, VIDEOvisa, VIDEOVISION, MULTIVISION, VIDEOCENTRO, ENTRE OTRAS.
- PREGUNTA Nº 3 CITA EN QUE AÑO SE CREO TELEvisa
- 3 EMPLEADOS CONTESTARON CORRECTAMENTE, QUE EN 1973. ESTO REPRESENTA EL 6 % DE LA MUESTRA.
- 38 EMPLEADOS NO SUPIERON EN QUE AÑO SE CREO. EQUIVALE AL 76 % DE LOS ENCUESTADOS.
- 9 PERSONAS CONTESTARON DIFERENTES AÑOS, CITARON QUE FUE EN 1950, 1972, 1974 Y 1978 PRINCIPALMENTE. REPRESENTAN EL 18 % DE LA MUESTRA REALIZADA.

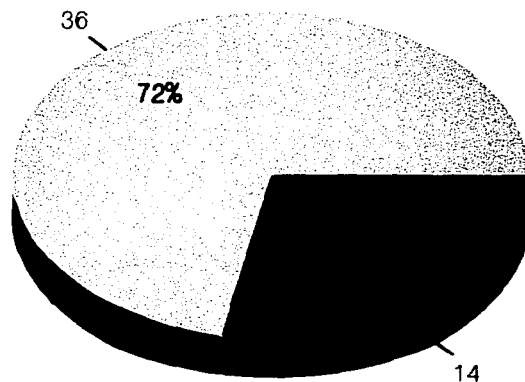
GRAFICA DE CONOCIMIENTO

¿CONOCES LA MAQUETA INSTITUCIONAL?

PREGUNTA CERRADA Nº 4

CODIFICACION

■ SI LA CONOCE ■ NO LA CONOCE



50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

NOTA: DE LAS 36 PERSONAS QUE CONOCEN LA MAQUETA, NINGUNA DIJO QUE LA CONSIDERA ACTUALIZADA INCLUSO, UNA PERSONA COMENTO: ¡YA NO ESTA!, EL HECHO, ES QUE TODAVIA EXISTE, Y NO TIENE VIGENCIA.

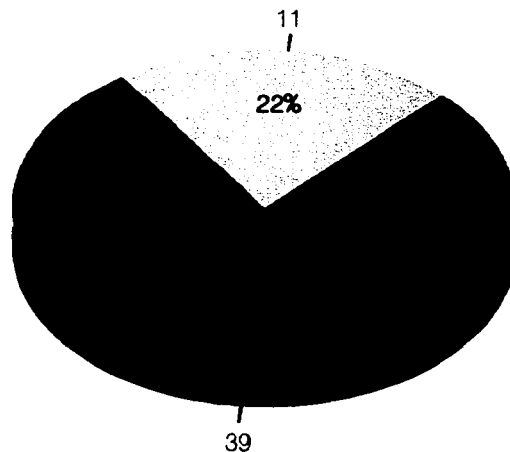
GRAFICA DE CONOCIMIENTO

¿HAS VISTO ALGUN VIDEO EMPRESARIAL DE TELEvisa?

PREGUNTA CERRADA Nº 5

CODIFICACION

■ SI HAN VISTO ■ NO HAN VISTO



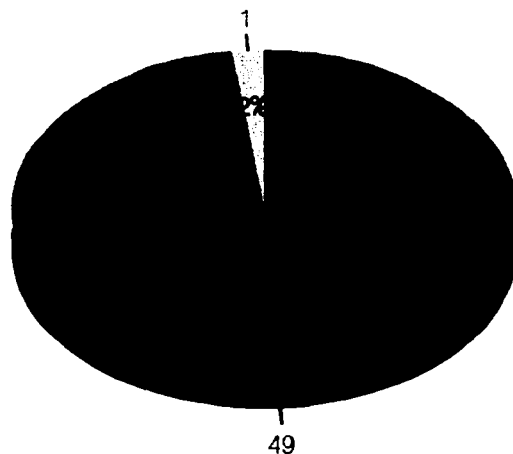
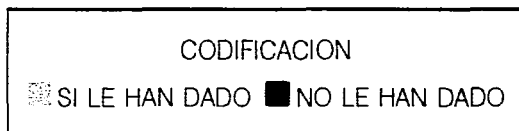
50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

NOTA: EN REALIDAD EL VIDEO INSTITUCIONAL QUE EXISTE, NO SE MUESTRA A LOS EMPLEADOS, SINO, QUE ES TAN EXCLUSIVO, QUE SOLO SE PRESENTA A LOS ACCIONISTAS, PUBLICO EXTERNO, O EN LAS VISITAS QUE REALIZAN PERSONAS DEL EXTRANJERO.

GRAFICA DE CONOCIMIENTO

¿TE HAN DADO UN CURSO DE INDUCCION?

PREGUNTA CERRADA Nº 6



50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

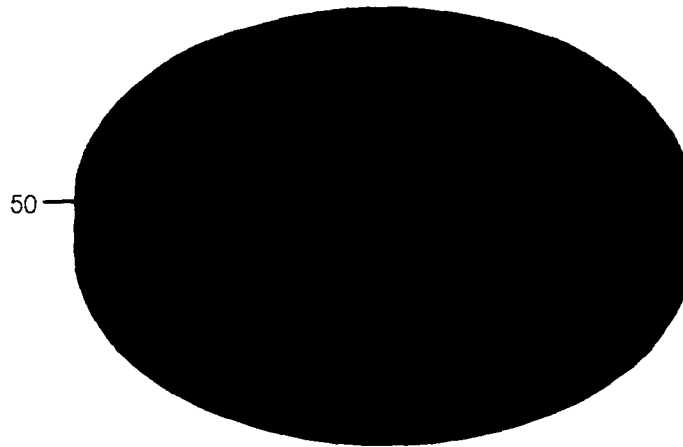
NOTA: LOS RESULTADOS AQUI PRESENTADOS, MUESTRAN QUE NO SE HAN DADO CURSOS DE INDUCCION AL PERSONAL, NI EL QUE TIENE ANTIGÜEDAD, NI LOS DE NUEVO INGRESO. LA PERSONA QUE CONTESTO QUE SI, NO NECESARIAMENTE TIENE UN FUNDAMENTO FORMAL Y OBJETIVO.

GRAFICA DE CONOCIMIENTO

¿CONOCES ALGUN MANUAL DE BIENVENIDA?
PREGUNTA CERRADA Nº 7

CODIFICACION

■ SI LO CONOCEN ■ NO LO CONOCEN

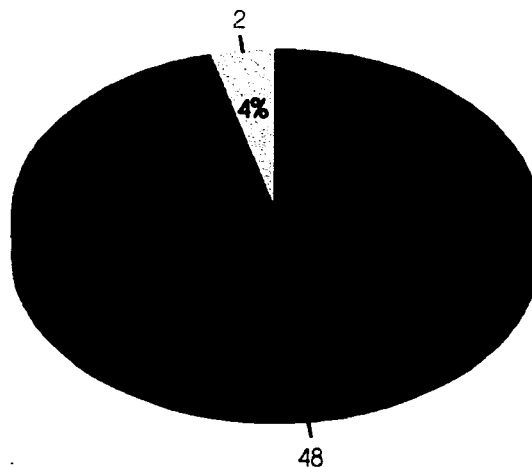
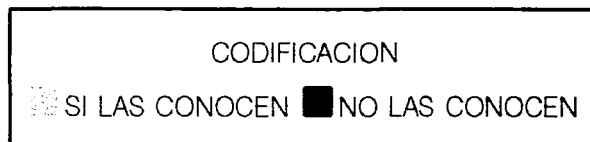


50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

NOTA: CON RESPECTO A ESTE UTIL INSTRUMENTO, NO COMENTA, QUE EL 100% CONTESTARON QUE NO CONOCEN UN MANUAL, POR QUE NO EXISTE, NI SE HA PLANTEADO, DE AQUI SURGE LA RENTABILIDAD DE UTILIZAR ESTE MEDIO DE COMUNICACION, COMO EL PRIMER CONTACTO ENTRE LA EMPRESA Y EL EMPLEADO.

GRAFICA DE CONOCIMIENTO

¿CONOCES TODAS LAS AREAS DE TU EMPRESA?
PREGUNTA CERRADA Nº 8



50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

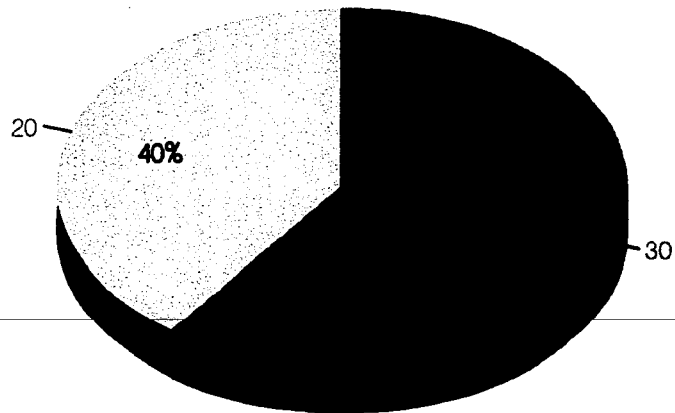
NOTA: AL NO CONTAR CON SUFICIENTES INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN, EL PERSONAL DESCONOCE LA UBICACION ACTUAL DE LAS DIFERENTES AREAS DENTRO DE LAS INSTALACIONES DE SAN ANGEL.

GRAFICA DE CONOCIMIENTO

¿CONSIDERAS QUE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA ES BUENA?
PREGUNTA CERRADA Nº 9

CODIFICACION

■ SI ES BUENA ■ NO ES BUENA

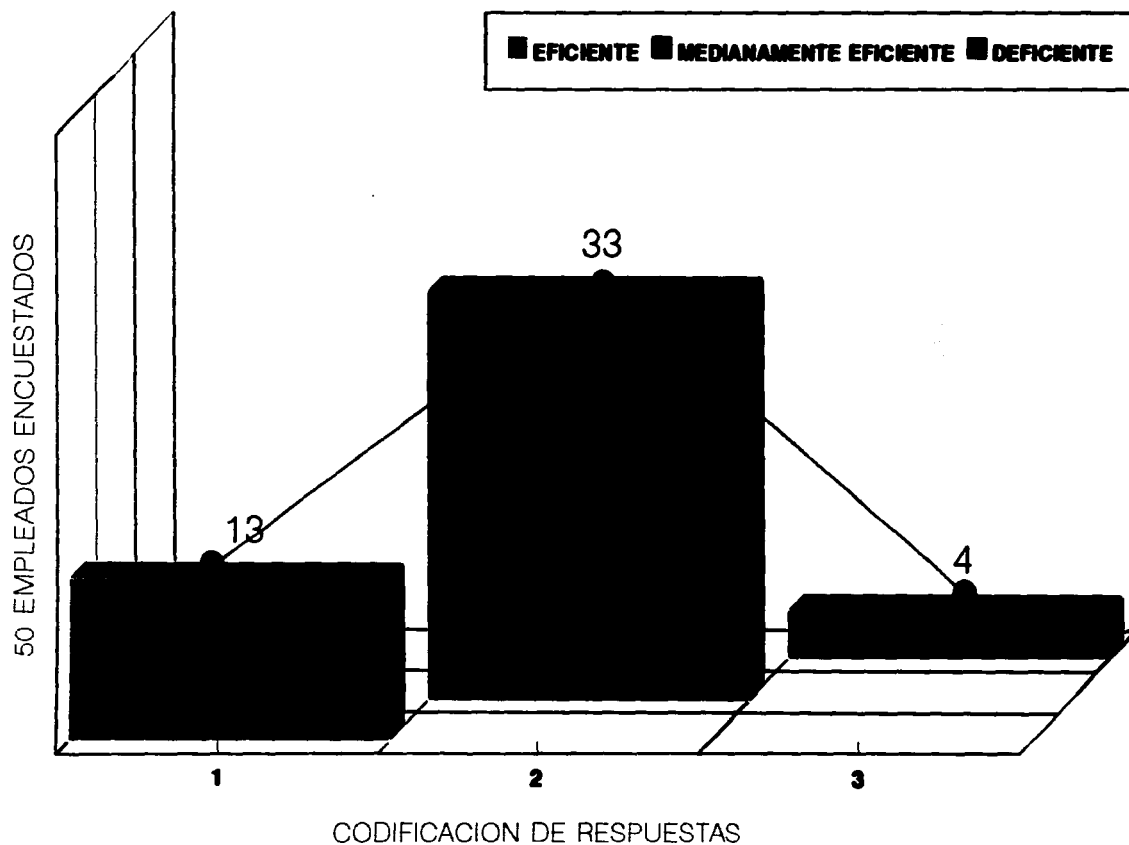


50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

GRAFICA DE CONOCIMIENTO

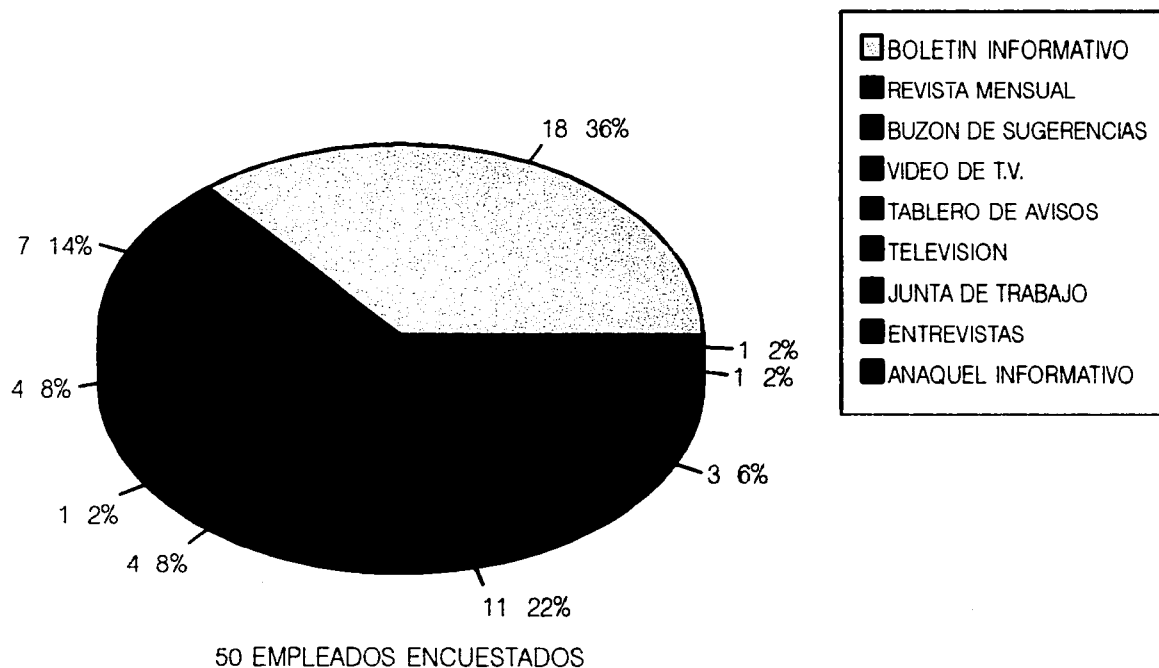
COMO CONSIDERAS LA INFORMACION QUE TE DA LA EMPRESA:

PREGUNTA Nº 10



GRAFICA DE CONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACION EN LAS INSTALACIONES DE TELEVISIA SAN ANGEL

PREGUNTA Nº 11

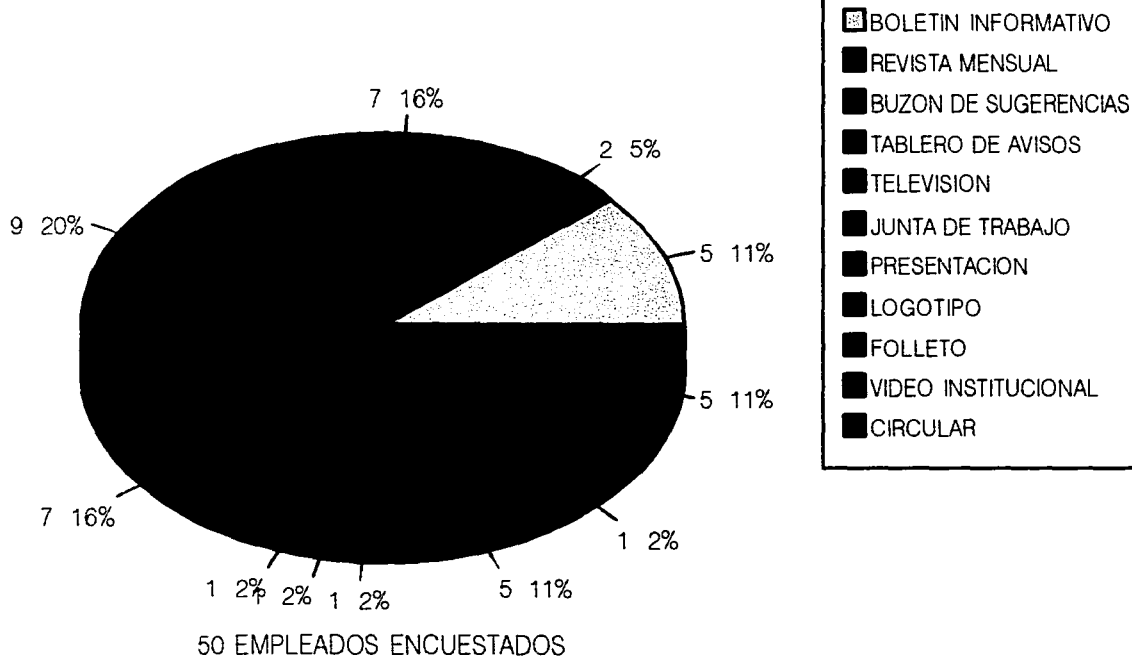


GRAFICA DE LOS INSTRUMENTOS O ACTIVIDADES RECORDADOS EN LA 1ª MENCION.

Nota: LOS ENCUESTADOS CONFUNDEN EL TERMINO REVISTA Y BOLETIN QUE INTERNAMENTE SON EL MISMO INSTRUMENTO. EN TOTAL HACEN UN 50 % DE RECORDACION, SIENDO LOS MAS RECORDADOS.

GRAFICA DE CONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACION EN LAS INSTALACIONES DE TELEVISA SAN ANGEL

PREGUNTA Nº 11

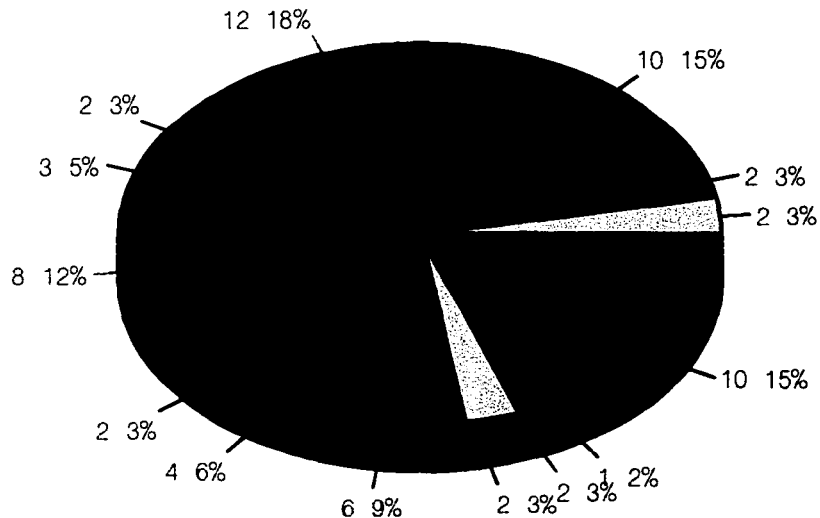


GRAFICA DE LOS INSTRUMENTOS O ACTIVIDADES RECORDADOS EN LA 2ª MENCION

Nota: Los instrumentos más recordados son los Tableros de Avisos con un 18 % y los Buzones de Sugerencias con un 14% de la muestra. Además, el indicador No Recordo Ninguno representó un 14 %.

GRAFICA DE CONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACION EN LAS INSTALACIONES DE TELEVISA SAN ANGEL

PREGUNTA Nº 11



50 EMPLEADOS ENCUESTADOS

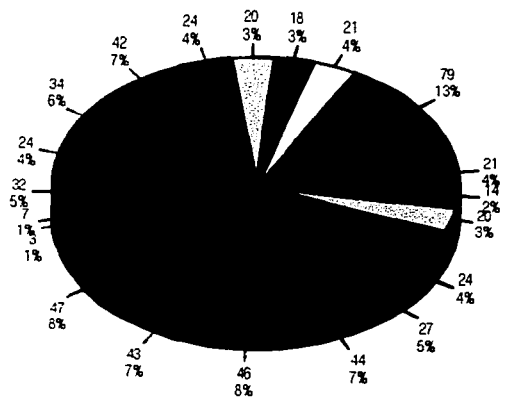
- BOLETIN INFORMATIVO
- REVISTA MENSUAL
- TABLERO DE AVISOS
- TELEVISION
- JUNTA DE TRABAJO
- LOGOTIPO-VIDEO-SEÑAL.
- FOLLETO
- CIRCULAR
- AVISOS
- MEMORANDUM
- RUMORES-VISITA GUIADA
- MENSAJE DE NOMINA
- ENTREVISTA
- OTROS

GRAFICA DE LOS INSTRUMENTOS O ACTIVIDADES RECORDADOS EN LA COLUMNA LOS DEMAS

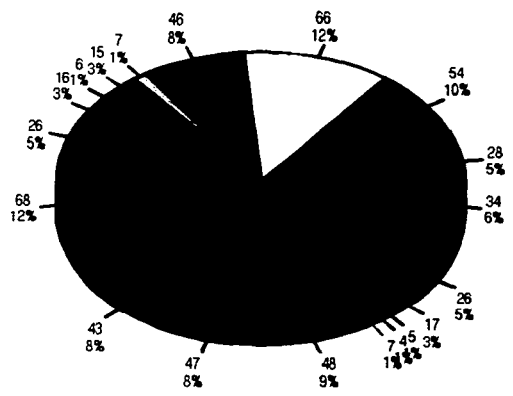
Nota: Los instrumentos más recordados en forma espontánea fueron el Tablero de Avisos con 14 % y el Folleto con 11 %. Además, Otros y el indicador No Recuerdo representaron un 30 % de la muestra.

GRAFICA DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS INSTRUMENTOS O ACTIVIDADES DE COMUNICACION
PREGUNTA N° 11. ¿LOS QUE HAS VISTO, PARTICIPADO, ESCUCHADO O LEIDO?
 COLUMNA INDUCIDO

50 EMPLEADOS ENCUESTADOS



SI LOS CONOCE



NO LOS CONOCE

INSTRUMENTOS Y ACTIVIDADES DE COMUNICACION

- | | | | | |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|
| ■ VISITA GUIADA | ■ CIRCULAR-AVISOS-MEMOS | □ CARTA Y FOLLETO | ■ REVISTA O BOLETIN | □ TABLERO DE AVISOS |
| ■ BUZON DE SUGERENCIAS | ■ MENSAJE EN NOMINA | ■ MAQUETA INSTITUCIONAL | ■ EXPOSICIONES | ■ CUMPLEAÑOS-BRINDIS FIN |
| ■ EXCURSION | ■ PERIODICO MURAL | ■ LOGOTIPO-VIDEO INST. | ■ RELOJ CORPORATIVO | ■ SEÑALIZACION DE AREAS |
| ■ RUMORES | ■ JUNTA DE TRABAJO | ■ MODULO DE INFORMACION | ■ TELEVISION | ■ ENTREVISTA |

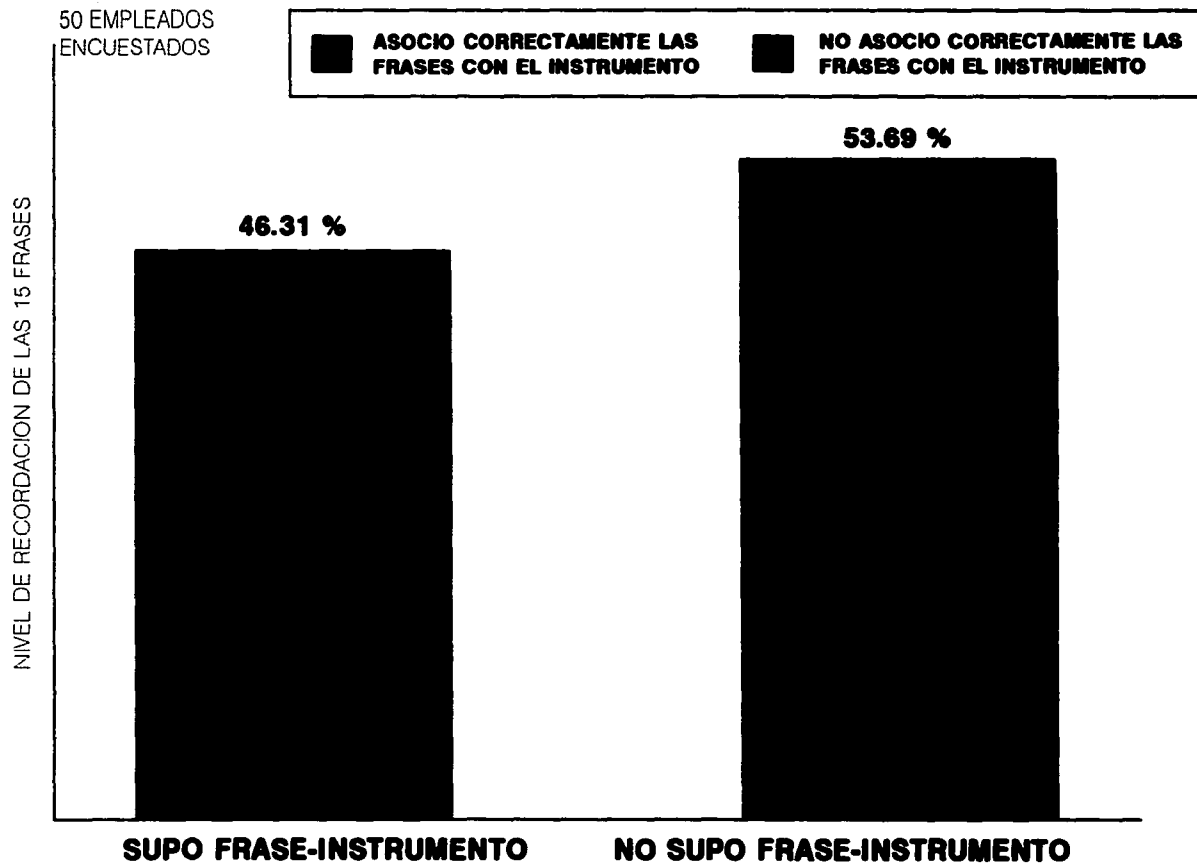
TABLA CON VALORES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

SE ENCUESTO A 50 EMPLEADOS DEL AREA DE
ESCENOGRAFIA Y REALIZACION

INSTRUMENTO DE COMUNICACION	1ª MENCION	2ª MENCION	LOS DEMAS	SI LOS CONOCE	NO LOS CONOCE	RESULTADOS DE 50 ENCUESTAS
VISITA GUIADA			1	21	28	50
CIRCULAR-AVISOS-MEMORANDUM		5	12	79	54	150
CARTA-FOLLETO		5	8	21	66	100
BOLETIN	18	5	2	10	15	50
REVISTA	7	2	2	8	31	50
TABLERO DE AVISOS	4	9	10	20	7	50
BUZON DE SUGERENCIAS	4	7		24	15	50
MENSAJE EN SOBRE DE NOMINA			2	42	6	50
MAQUETA INSTITUCIONAL				34	16	50
EXPOSICIONES				24	26	50
CUMPLEAÑOS-BRINDIS FIN DE AÑO				32	68	100
EXCURSION				7	43	50
PERIODICO MURAL				3	47	50
LOGOTIPO-VIDEO INSTUCIONAL		2	3	47	48	100
RELOJ CORPORATIVO				43	7	50
SEÑALIZACION DE AREAS				46	4	50
RUMORES			1	44	5	50
JUNTAS DE TRABAJO	3	1	2	27	17	50
MODULO DE INFORMACION				24	26	50
TELEVISION	11	7	12	20	0	50
ENTREVISTA	1		1	14	34	50
OTROS	2	1	10			13
TOTALES	50	44	66	590	563	1313

GRAFICA DE CONOCIMIENTO

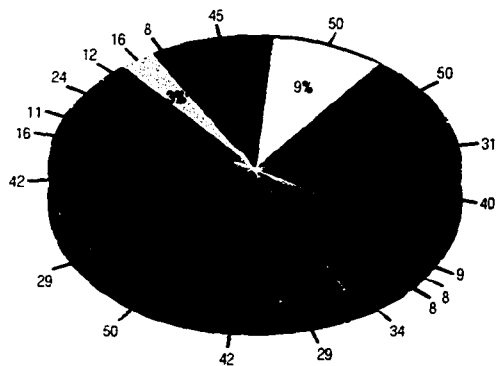
FRASES CON LAS QUE SE ANUNCIAN INSTRUMENTOS FORMALES DE COMUNICACION
PREGUNTA DE ASOCIACION DE FRASES CON INSTRUMENTOS Nº 12



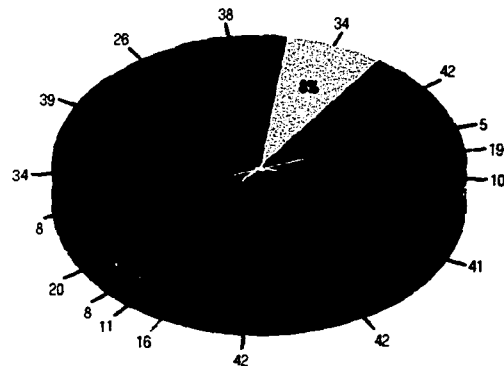
GRAFICA DE CONOCIMIENTO DE LAS AREAS DE TRABAJO

PREGUNTA N° 13

50 EMPLEADOS ENCUESTADOS



SI CONOCE LA UBICACION



NO CONOCE LA UBICACION

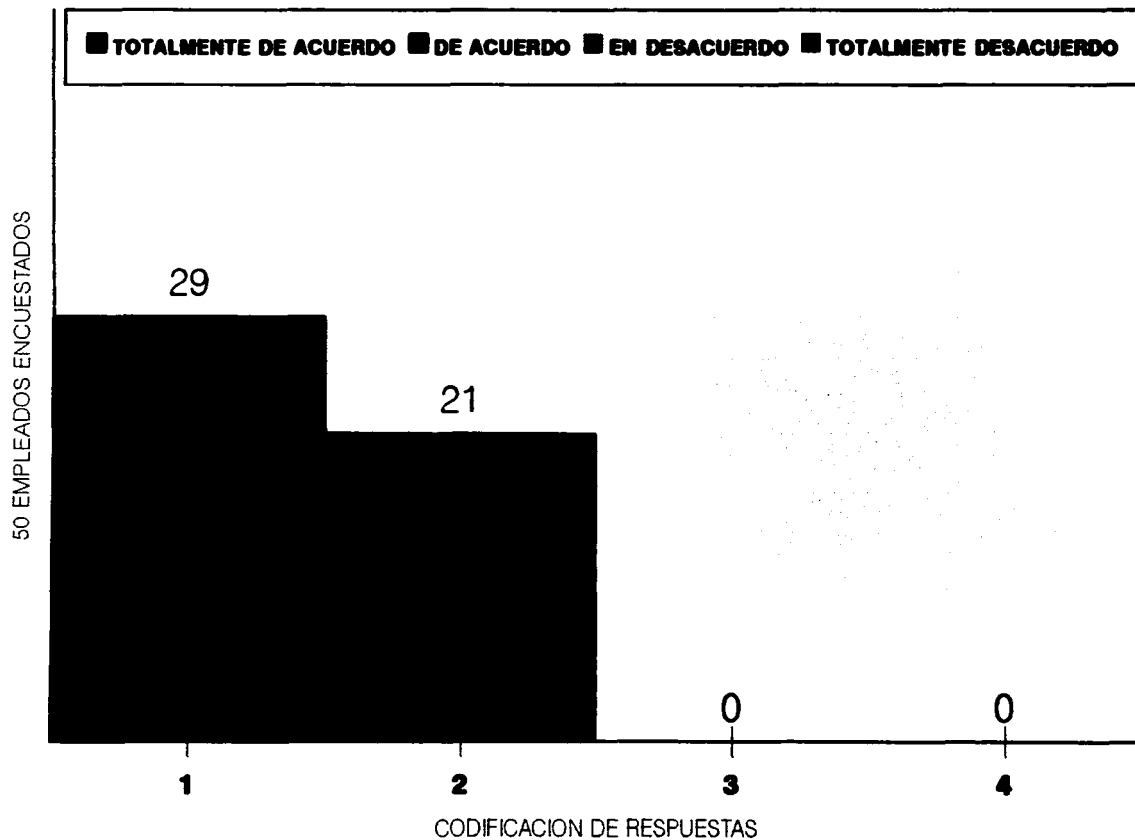
AREAS DE TRABAJO PREGUNTADAS

- | | | | | |
|-------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| ■ CARACTERIZACION | ■ PRESTACIONES | □ TALLER DE PLASTICOS | ■ EFECTOS ESPECIALES | ■ COORD. DE SISTEMAS |
| ▨ POST-PRODUCCION 4 | ■ SALAS DE OFF-LINE | ■ VIDEOTECA | ■ PROD. CARLOS SOTOMAYOR | ■ DIR. SERV. PRODUCCION |
| ■ ALMACEN DE VESTUARIO | ■ AUDITORIO | ■ FORO 11 | ■ CABINA DE FORO 1 | ■ SEGURIDAD INDUSTRIAL |
| ■ OFNA. DE CAPACITACION | ■ INV. PSICOLOGICA | ■ DIR. TELENOVELAS HIST. | ■ IMAGEN CORPORATIVA | ■ PRESIDENCIA |

GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

"ESTOY ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA"

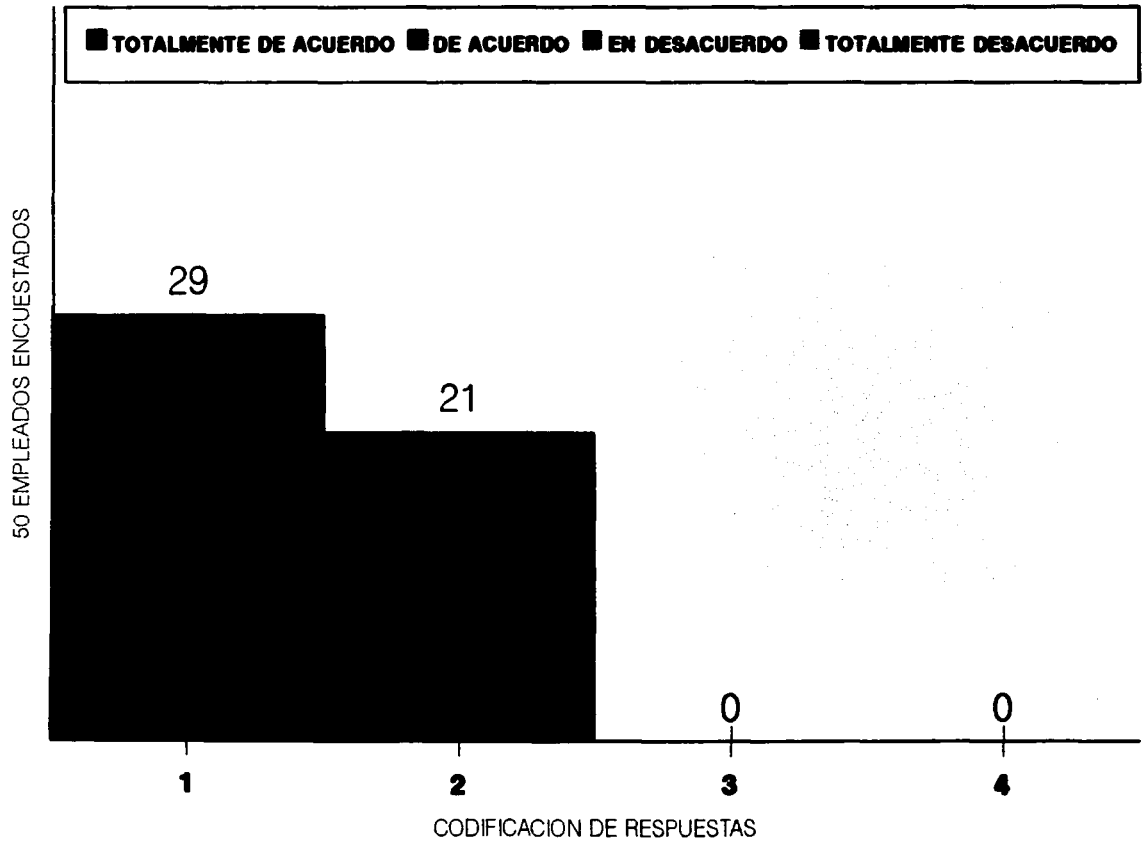
PREGUNTA N° 14



GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

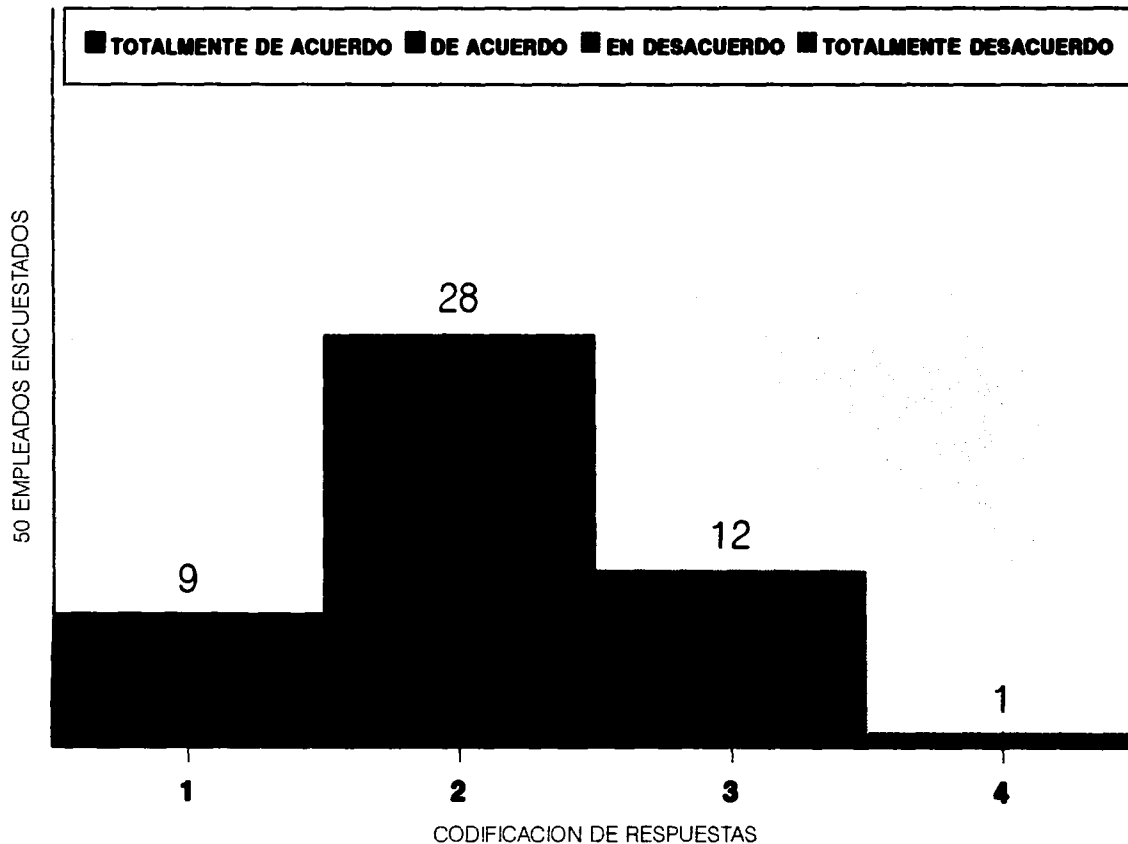
"ESTOY ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA"

PREGUNTA N° 14



GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

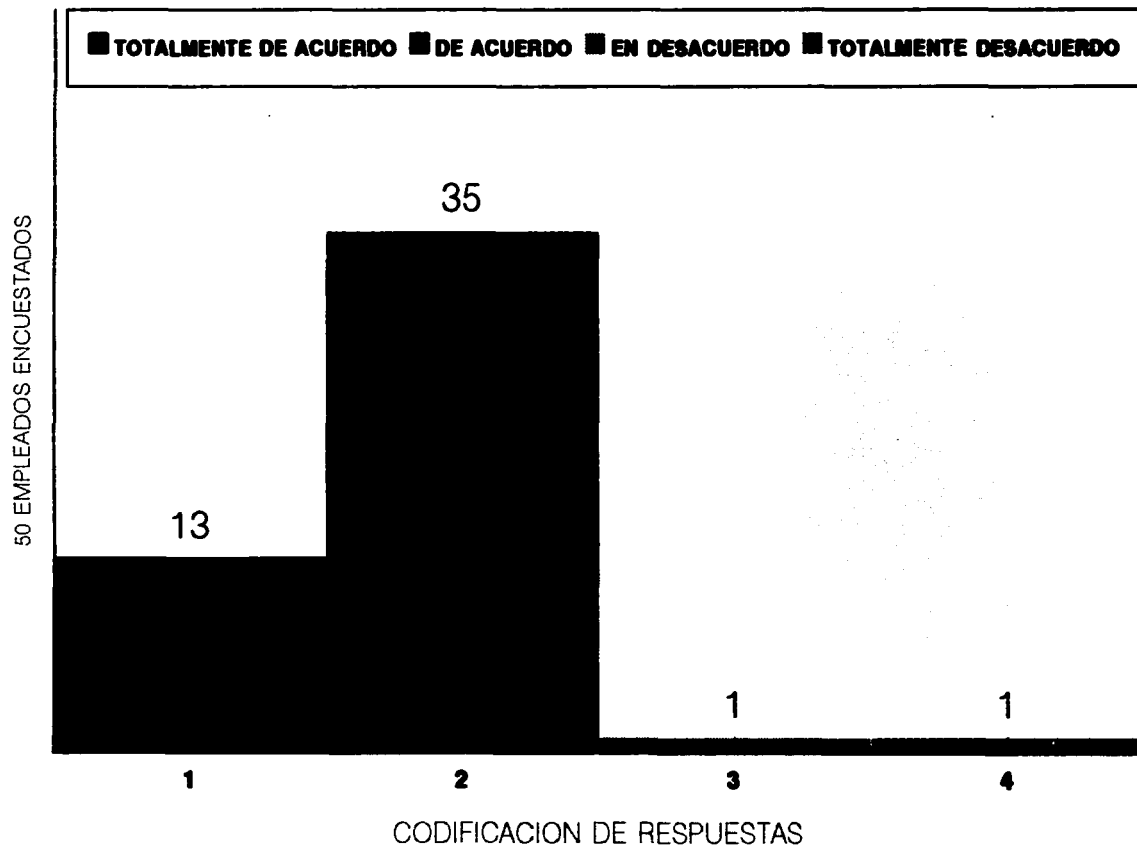
LAS RELACIONES DE TRABAJO SE HAN DADO EN UN AMBIENTE DE RESPETO
PREGUNTA N° 15



GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

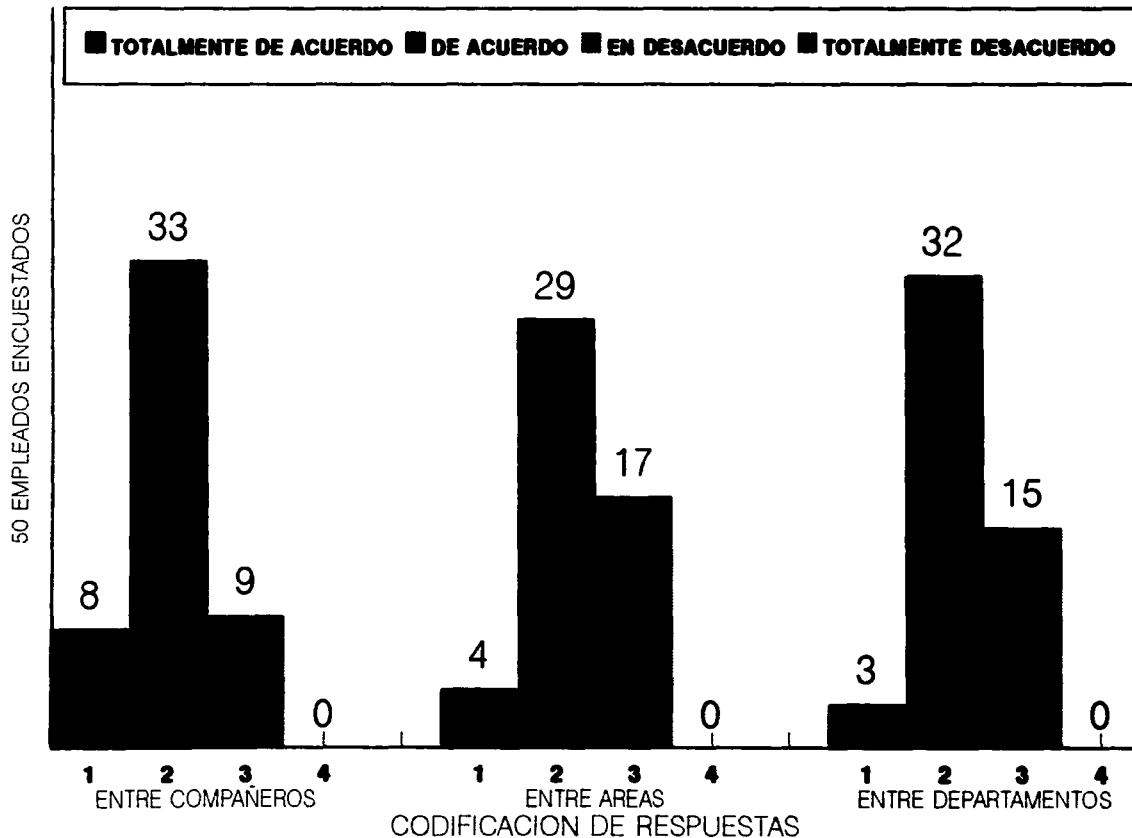
TRABAJAR EN ESTA EMPRESA ME DA PRESTIGIO

PREGUNTA N° 16



GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

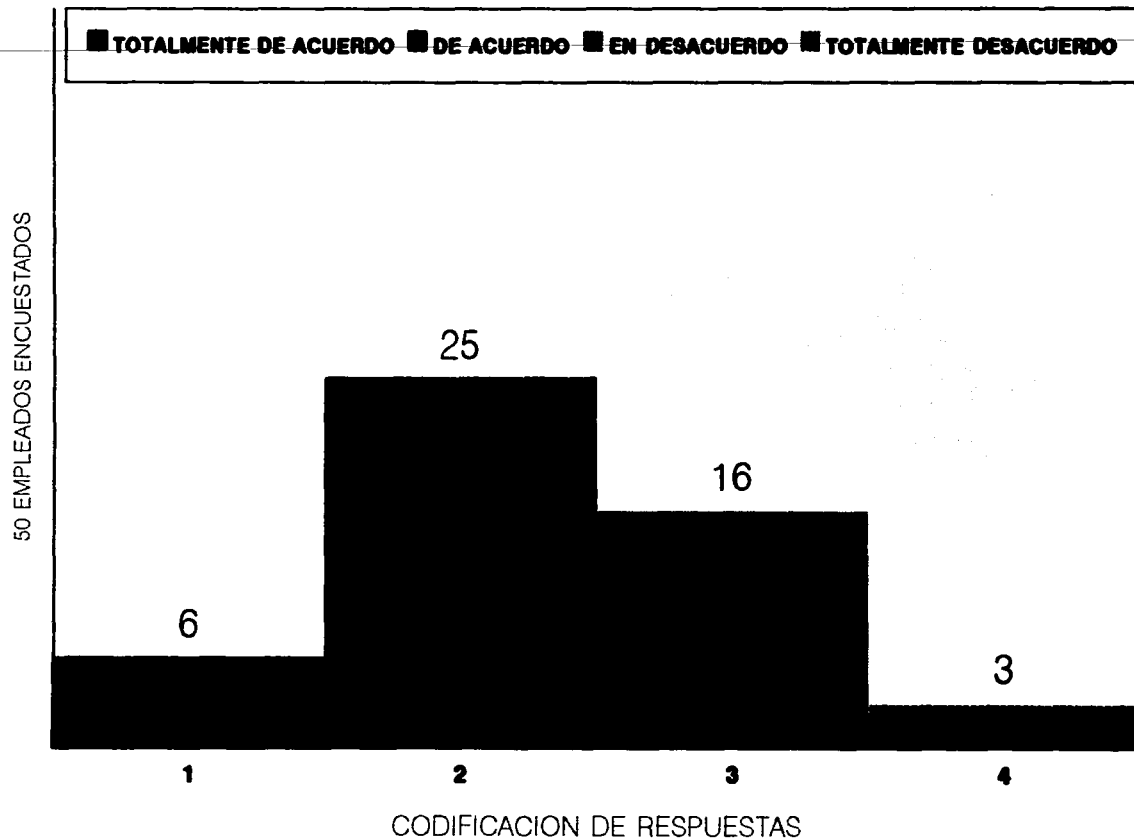
EN ESTA EMPRESA EXISTEN BUENAS RELACIONES DE TRABAJO
PREGUNTA Nº 17



GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

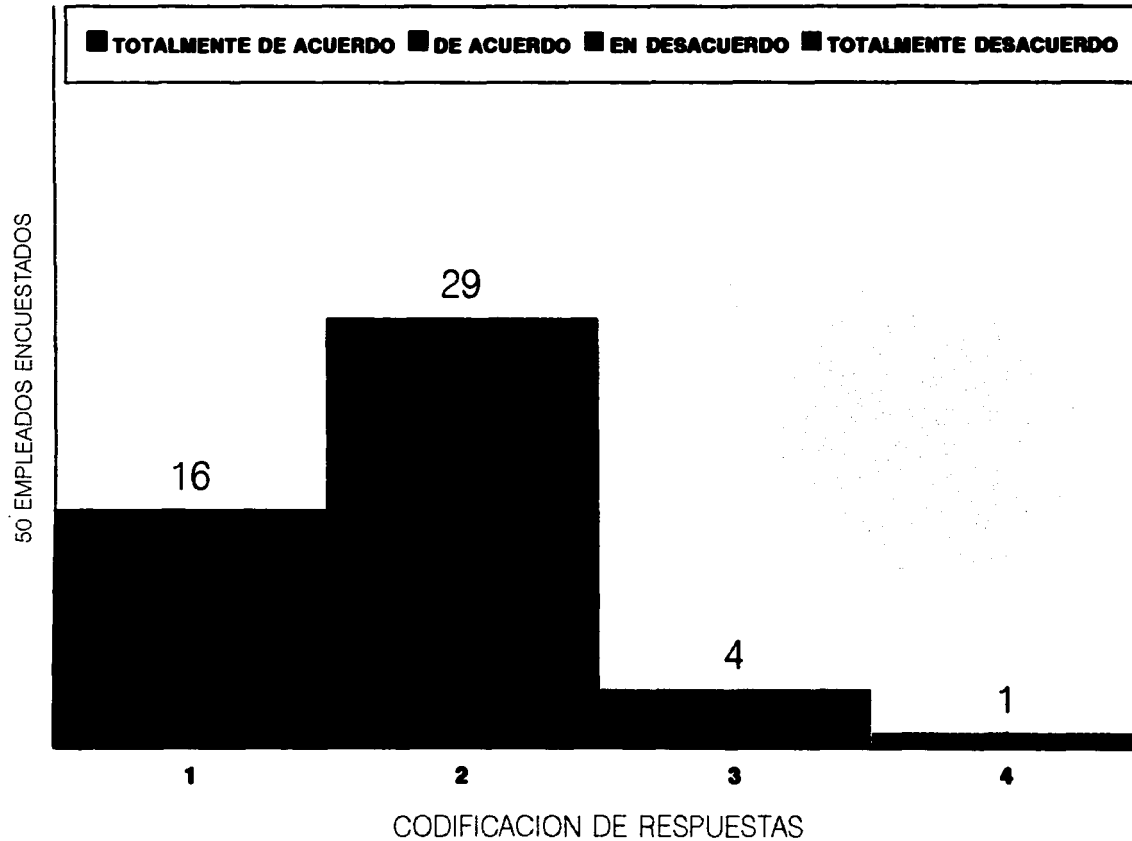
EN MI AREA SE NOS INFORMA DE LOS RESULTADOS QUE OBTENEMOS

PREGUNTA Nº 18



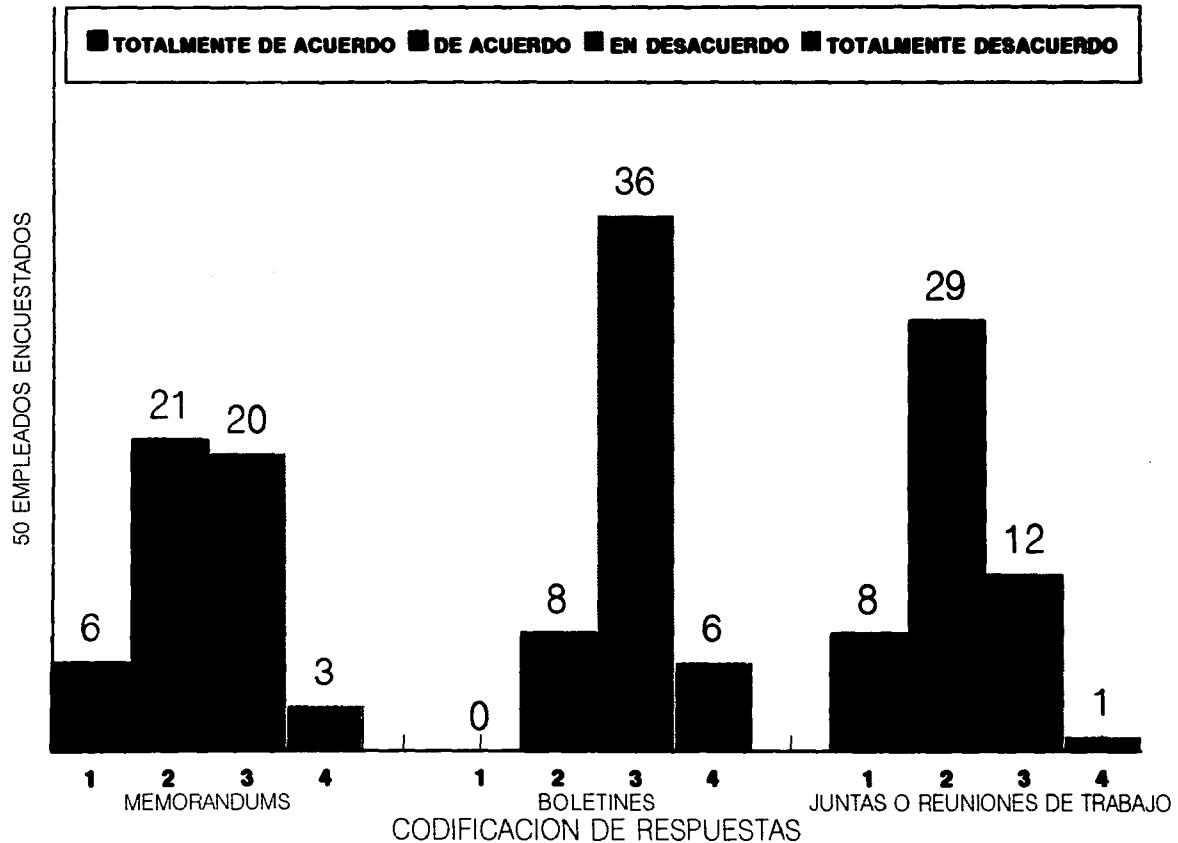
GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

DENTRO DE MI AREA PUEDO EXPRESAR SUGERENCIAS Y COMENTARIOS
PREGUNTA N° 19



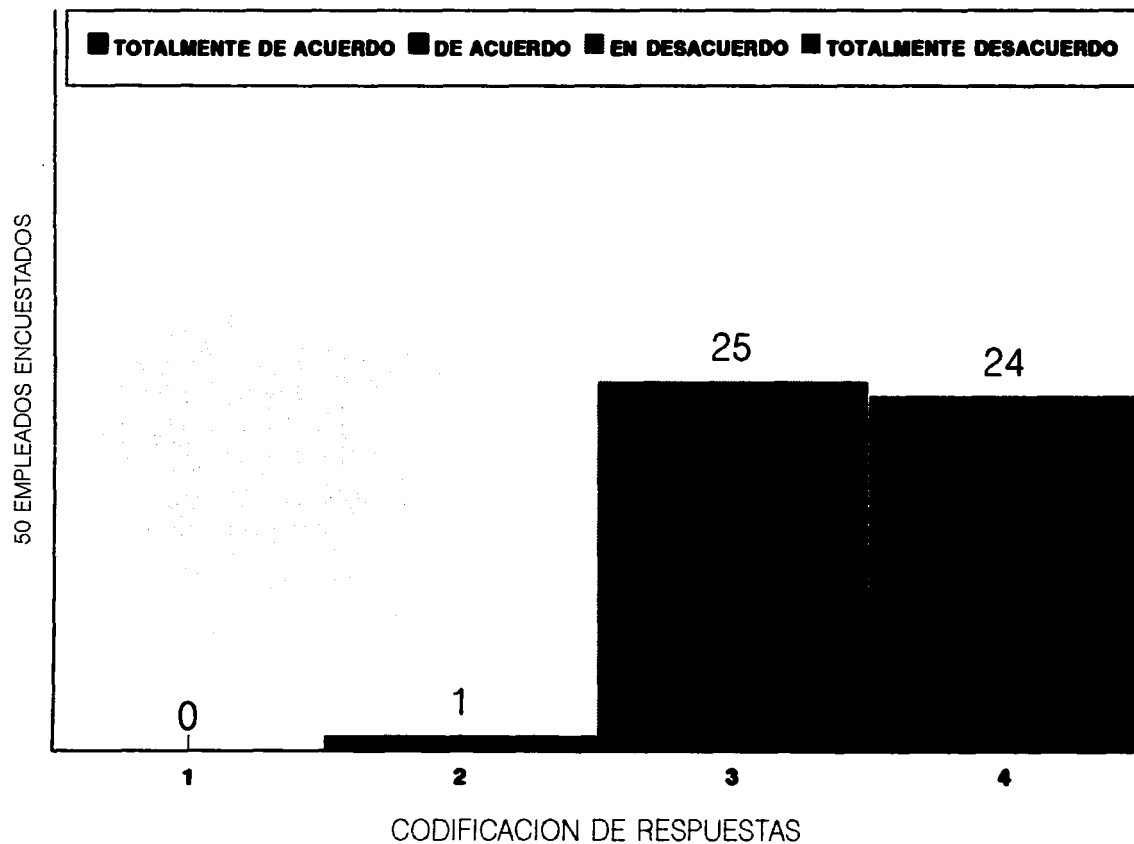
GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

RECIBO INFORMACION SOBRE LOS PLANES DE TRABAJO DE MI DEPTO. A TRAVES DE PREGUNTA N° 20



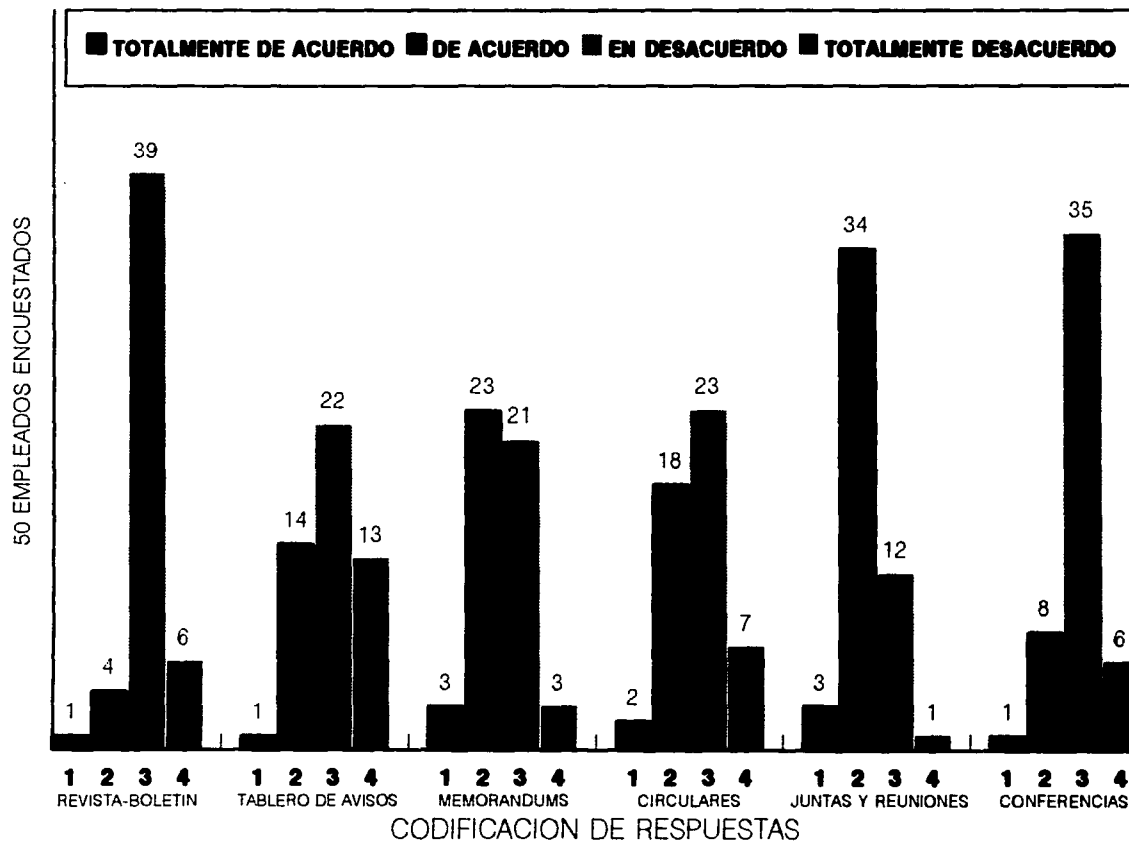
GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

CUANDO ENTRE A LA EMPRESA, PASE POR UN PROGRAMA DE INDUCCION
PREGUNTA N° 21



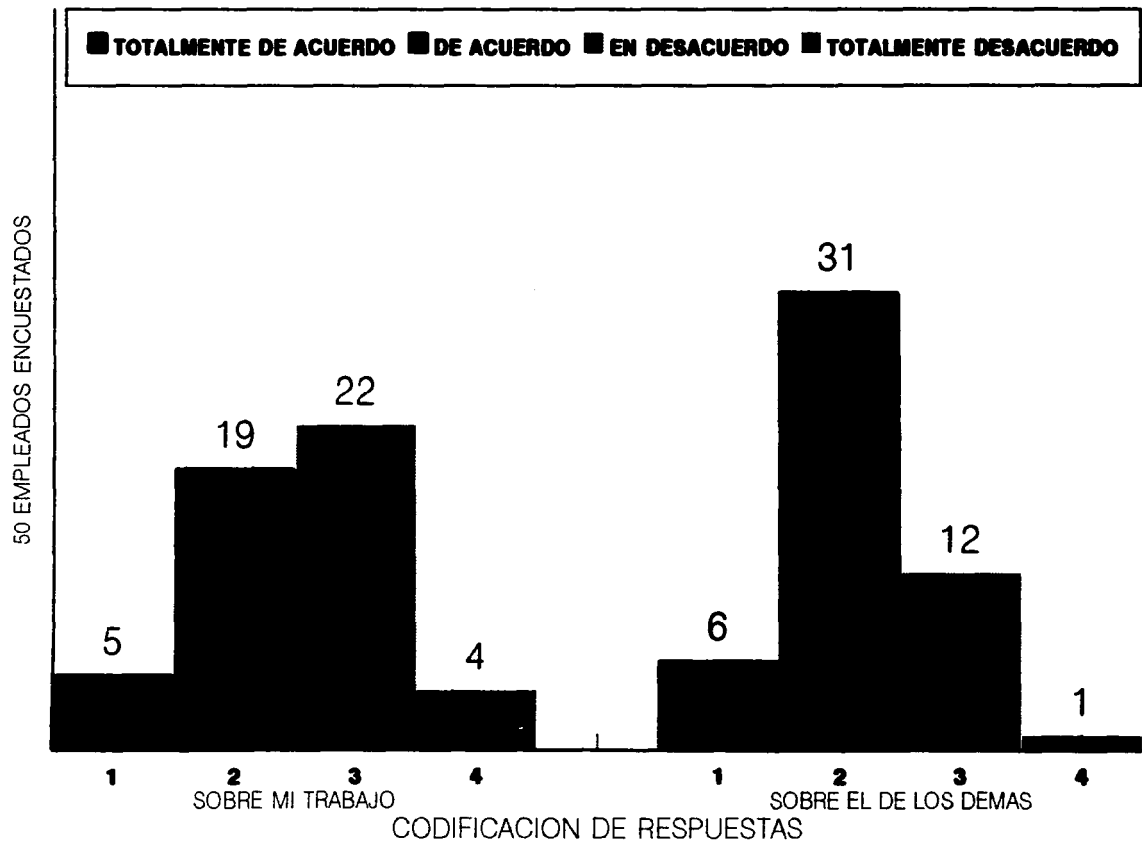
GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

RECIBO INFORMACION UTIL PARA MI TRABAJO A TRAVES DE LOS SIGUIENTES MEDIOS
PREGUNTA N° 22



GRAFICA SEGUN ESCALA DE LIKERT

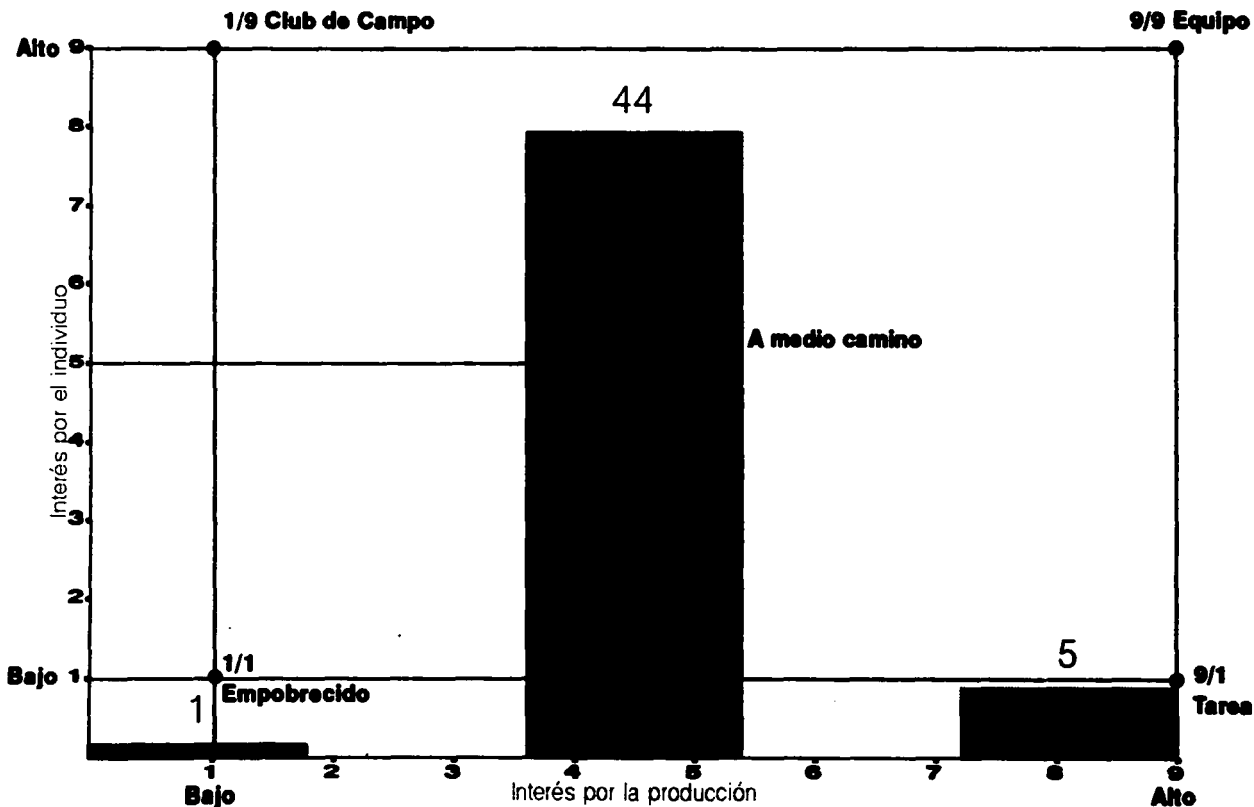
CON FRECUENCIA, RECIBO INFORMACION A TRAVES DE RUMORES O CHISMES
PREGUNTA N° 23



GRAFICA SOBRE LA GRID GERENCIAL

EN QUE ORGANIZACION SIENTES QUE ESTAS TRABAJANDO
PREGUNTA N° 24

■ INTERES POR INDIVIDUO ■ INTERES POR PRODUCCION ■ INTERES POR AMBOS



NOTAS DEL CAPITULO 4:

- 1) Bonilla, Carlos. La comunicación función básica de las Relaciones Públicas, definición de Comunicación Organizacional. p. 35.
- 2) Homs, Ricardo. "El programa de comunicación", en La comunicación en la empresa. p. 69.
- 3) Cutlip, Scott M. y Center, Allen H. "Público interno", en Relaciones Públicas. 5ª ed., p. 269.
- 4) Homs, Ricardo. Op. cit., citas sobre comunicación e información, p. 75.
- 5) Muriel y Rota. "Principios de estructuración de mensajes para una comunicación efectiva. Impacto de los mensajes", en Comunicación Institucional. cap. 5ª, p. 204.
- 6) Muriel y Rota. Op. cit., "La objetividad y veracidad en la información", p. 320.
- 7) Muriel y Rota. Op. cit., "El lenguaje de la Comunicación Interna", p. 303.
- 8) Ríos Szalay, Jorge. "Relaciones Públicas Internas. Recomendaciones sobre el diseño y contenido de las publicaciones", en Relaciones Públicas. cap. 3, p. 33.
- 9) Moore, H. Frazier. "Relaciones con empleados. Deficiencias en las comunicaciones con empleados", en el libro Biblioteca de Publicidad y Relaciones Públicas. tomo V, cap. 13, México. Compañía Editorial Continental, p. 267.
- 10) Moore, H. Frazier. Op. cit., "Películas. Ventajas de las películas. La comunicación Visual", tomo V, cap. 11. p. 235.
- 11) Lozano, Fernando. "Realización de filmes. Apartados Objetivos a cubrir y Para la realización de filmes sugerimos", en Manual de Relaciones Públicas, pp. 158, 160.
- 12) Cutlip y Center. Op. cit., "Instrumentos de comunicación. Definición de anaqueles de información", cap. 11, p. 230.
- 13) Muriel y Rota. Op. cit., "Implementación de la comunicación institucional. Medios o canales mediatizados de comunicación.

Definición de tableros informativos", cap. 5*, p. 222.

14) Lozano, Fernando. Op. Cit., Manual de "Esta es nuestra empresa", pp. 131, 132, 133.

15) Horns, Ricardo. Op. cit., "Los principales programas de comunicación dentro de la empresa". Alusión al Buzón de sugerencias del programa "Yo opino" o "Cartas al director". cap. 5*, p. 138.

16) Cutlip y Çenter. Op. cit. "Instrumentos de comunicación. Manuales y ediciones de bolsillo. Folletos instructivos", cap. 11, p. 227, 228, 229.

17) Lozano, Fernando. Op. cit. "La visita de empresa". pp. 137, 138, 139.

18) Lozano, Fernando. Op. cit. "Los premios". pp. 165, 167, 168.

19) Horns, Ricardo. Op. cit. "Programa de reconocimiento a los méritos", cap. 5*, p. 140.

20) Robbins, Stephen. "Habilidad y motivación. Motivación", en Comportamiento Organizacional. cap. 5*, pp. 123, 127.

21) Robbins, Stephen. Op. cit., "Habilidad y motivación. El dinero", cap. 5*, p. 147.

CONCLUSIONES

La investigación fue desarrollada sobre la problemática de un departamento por lo que se denominó como "estudio de caso", donde se detectó que existían diferentes tipos de problemas, a los cuales se les dio una continuidad, apoyándose de varios recursos de investigación sobre comunicación aplicada a las organizaciones, entrevistas estructuradas, no estructuradas, inspección ocular por las instalaciones, rumores, entrevistas directas con personajes del universo analizado, cuya opinión, de alguna manera afecta el interés de la Opinión Pública, (los actores son fuente de información, así como, personas de dominio público, en cuanto al medio artístico, los medios electrónicos y de prensa) y, por último, encuestas estructuradas con preguntas abiertas, cerradas, de la escala de Likert, asociación de lemas y preguntas para medir el nivel de recordación (posicionamiento) de los diferentes medios de comunicación que circulan en la empresa estudiada, dando a todos estos recursos un soporte y referencia que permitió que las conclusiones y resultados demuestren la imperiosa necesidad de actuar con un área de Comunicación Organizacional, a nivel empresarial, que genere un cambio de conducta humana en los diferentes públicos que tienen grado de afectación con Televisa San Ángel.

Con respecto a la actitud de los empleados, dada su situación personal, se sondeó que la gran mayoría de ellos, tienen un bajo nivel socioeconómico y cultural, lo que repercute directamente en su rendimiento, conducta y productividad, factores que si sufren una alteración positiva, producen grandes beneficios y rentabilidad a la organización.

Hay muchas situaciones particulares que anotar y decir, pero en el desarrollo de la investigación y las necesidades planteadas, nos rectifican lo provechoso e importante que sería contribuir a que los objetivos de la Organización se vean mejorados, si se le da mayor importancia al programa de Comunicación Organizacional que se planea, considerando a éste el ¿cómo desarrollarlo? y a las Relaciones Públicas como el ¿para qué? instrumentarlo.

Los procesos de comunicación dentro y fuera de la empresa, deben ser más fluidos, despertando en los diferentes públicos internos y externos atracción por la información y comunicación que da, estos mensajes deben ganarse la seriedad, formalidad, la aceptación y credibilidad de las personas a quienes

van dirigidos, y no que -como sucedió en los resultados de la encuesta- que el personal esta desinformado y con la actitud de que asisten a laboral por el hecho exclusivo de ser remunerados.

Los instrumentos, productos y estrategias de comunicación planteados, son sólidos mecanismos y herramientas de apoyo, que tienen sus objetivos bien definidos y logran influenciar en mejor medida al personal, para que los problemas y situaciones sean disueltos y canalizados a quien tiene la capacidad para resolverlos, así como, que confien en la toma de decisiones que la empresa hace.

Fomentar una cultura corporativa real y congruente con la realidad y necesidades del trabajador e institucionales, es lo más apropiado, sobretudo, cuando empresas como esta, tienen un crecimiento acelerado de recursos humanos, de filiales, y de la producción de los programas. Obviamente, sin descuidar que los empleados deben ser los mejores con respecto a la actitud, responsabilidad, interés y disponibilidad por el trabajo, entre otros aspectos que son calificados y que contribuyen notablemente a mejorar, tanto el ambiente organizacional, como la calidad de vida laboral, social y humana del personal.

Lo que si es obvio, es que los instrumentos de comunicación que existen o han existido, no han logrado el impacto, credibilidad, ni la retención de su información y contenido, con respecto a el interés informativo y de comunicación con los empleados, prueba de esto, son las diferentes herramientas que se utilizaron en las encuestas aplicadas, que permitieron un sondeo con resultados favorables a la instrumentación de diferentes estrategias, instrumentos y productos de Comunicación Organizacional.

Se hace mención de que la pretensión principal, es dar cuerpo a la creación y formación de un equipo de profesionales -conjuntados en un área de Comunicación Organizacional- aprovechando varios puntos: La inversión que son los programas de este tipo en las organizaciones y la aplicación que tiene en el Campo y Universo analizado; las aportaciones realizadas por estudiosos y especialistas en la materia, hablando de la eficacia de los instrumentos por instrumentar; la capacidad y creatividad que tiene la comunidad académica que como profesionales son capaces de aprovechar sus conocimientos y hacer investigaciones sobre los Actos Comunicativos en las organizaciones y los estudios de Imagen Institucional que se realizan. Que es un terreno noble y con la característica de que te deja aportar, adecuar y ser útil en esta disciplina, lo que se pretende decir, es que la Comunicación Organizacional no es tan estandarizada, ni ha sido explorada como otras disciplinas; y con respecto a la parte institucional,

el aspecto concerniente es, aprovechar los recursos de la empresa, fortaleciendo los diversos medios de comunicación (que existen y los del plan de actividades), dado el giro del medio electrónico al que Televisa pertenece y la imagen corporativa externa que tiene, fomentando en los empleados actitudes positivas que contribuyan a alcanzar su confianza y ha lograr un mayor desarrollo del alcanzado, en los casi 50 años de operación desde la creación de la televisión en México.

BIBLIOGRAFIA

- 1) ABRUCH, Linder Miguel. METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES, México, Ediciones ENEP ACATLAN. 1983. 396 pp. (Compilación) Tercera Edición.
- 2) BENASSINI, Claudia. TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN ESTADOS UNIDOS, México, EDICIONES DE COMUNICACIÓN. 1986. 170 pp. (Compilación) Primera Edición. Teoría de la Comunicación, II, TOMO I. Serie IBEROAMERICANA DE COMUNICACIÓN.
- 3) BONILLA, Gutiérrez Carlos. LA COMUNICACIÓN FUNCIÓN BÁSICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS, México, Editorial TRILLAS. 1988. 109 pp.
BIBLIOTECA BÁSICA DE COMUNICACIÓN SOCIAL. Primera Edición.
- 4) CUTLIP, Scott M. y CENTER, Allen H. RELACIONES PUBLICAS, Madrid, EDICIONES RIALP, S.A. Quinta Edición. 1975. 611 pp.
Título original EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS, NEW YORK. PRENTICE HALL, INS., 1958.
Traducción de : MANUEL Y ROSALIA VÁZQUEZ.
- 5) DEAL, Terrence E. y KENNEDY, Allan A. CULTURAS CORPORATIVAS. Ritos y Rituales de la vida organizacional. México, Edit. SISTEMAS TÉCNICOS DE EDICIÓN. 1986. 246 pp.
Versión en español de AMADA CORDOVA. Única Edición Autorizada.
- 6) GONZÁLEZ, y González Fernando. HISTORIA DE LA TELEVISIÓN MEXICANA 1950-1985. México, Editado por Fernando Glez. y González Corregio # 22 col. Noche Buena, 1989. 551 pp.
- 7) GOLDBABER, Gerarld M. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, México, Edit. DIANA. 1986. 424 pp.
Segunda Edición. Traductor: JOSÉ MANUEL BALAGUER.
- 8) HOMS, Ricardo. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA, México, Edit. GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA. 1990. 148 pp. Primera Edición.
- 9) LOZANO, Fernando. MANUAL DE RELACIONES PUBLICAS, Madrid, Edita: Revista RELACIONES PUBLICAS, 1980. 335 pp. Segunda Edición.

- 10) MOORE, H. Frazier y CANFIELD, Bertrand R. BIBLIOTECA DE PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS. México, Compañía Editorial Continental. 1987. Tomo 4 y 5, 181 y 176 pp. respectivamente. Quinta Impresión.
- 11) MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. Enfoque Social de Relaciones Públicas. Editora ANDINA. 1980. 357 págs. Colección: INTIYAN DE CIESPAL.
- 12) REDDING, W. Charles. GUÍA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN GERENCIAL. México, Compañía Editorial Continental, 1989. 213 pp.
Título original THE CORPORATE MANAGER'S GUIDE TO BETTER COMMUNICATION.
Traducción: Ascensión de la Campa Perez-Sevilla. Primera Edición,
- 13) REDDIN, W.J. EFECTIVIDAD GERENCIAL, México, Edit. DIANA. 1990. 130 pp.
Título Original MANAGERIAL EFFECTIVENESS.
Traducción: EDITH DEUTSCH de CHAPIRO y JORGE CHAPIRO. Sexta Edición.
- 14) RÍOS, Szalay Jorge. RELACIONES PUBLICAS, México, Edit. TRILLAS. 1990. 130 pp.
BIBLIOTECA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Tercera Edición.
- 15) ROBBINS, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, México, Edit. PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, 1989. 558 pp.
Título Original ORGANIZATIONAL BEHAVIOR
- 16) ROJAS, Soriano Raúl. GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES. México, Ediciones: UNAM. 1985. 280 pp. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- 17) VIYA, Miko. LIBRO DE ORO DE LA TELEVISIÓN MEXICANA, México, Edit. Talleres de Martha Zamora por encargo de la Agrupación de Iniciadores de la Televisión Mexicana A. C. 1981. 239 pp.

Anexos y apéndices

A continuación se agregan, diferentes instrumentos y copias de los recursos que contribuyeron al desarrollo del presente análisis.

- 10.- ¿con que se podrían mejorar las condiciones de trabajo en la empresa?
- 11.- ¿Considera que la paga que recibe por su trabajo es justa?
- 12.- ¿Pienso que el salario que recibe por su trabajo está al nivel de empresas similares?
- 13.- ¿Conoce las prestaciones que la empresa ofrece a sus empleados?
- 14.- ¿Las utiliza?
- 15.- ¿Cómo son las relaciones entre usted y su jefe inmediato?
BUENAS REGULARES
- 16.- ¿Aplica su jefe completo y claramente cada detalle del trabajo?
- 17.- ¿Se encuentra por su jefe cuando tiene alguna sugerencia que le quiere expresar al trabajo?
- 18.- ¿Puede usted elegir tipo de entrenamiento o capacitación que le ayude a mejorar sus aptitudes o habilidades en el trabajo?
- 19.- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?
- 20.- ¿Tiene alguna duda que se refiere a su labor o a su trabajo?
- 21.- En el tiempo que lleva trabajando en Televisa ¿se ha sentido ir totalmente satisfecho?
- 22.- ¿Conoce usted las actividades de la empresa que le ayudan a realizar sus labores de manera más eficaz?
- 23.- ¿Utiliza usted estas actividades?
- 24.- ¿Le interesa lo que sucede en otras áreas de trabajo de Televisa?

TELEVISION S. DE C. S. de C. Blvd. Adolfo López Mateos No. 232 04660 México DF. 965 73 99 483 73 11

ESTIMADO COMPAÑERO:

Solicitamos su cooperación para realizar la presente encuesta que servirá para conocer la opinión de los empleados respecto a diversos aspectos del trabajo en Televisa.

Esta encuesta es totalmente anónima y sólo pedimos algunas datos personales con fines meramente estadísticos.

Se agradece y agradecerá al contestar estas preguntas su interés y afectividad al contestar estas preguntas nos será de gran utilidad para seguir mejorando la empresa en lo que usted trabaja.

- 1.- ¿A qué se trabaja?
- 2.- ¿Por qué trabajo en Televisa?
- 3.- ¿Qué ventajas ofrece al desempeñar su labor?
- 4.- ¿Qué desventajas?
- 5.- Si quisiera la oportunidad (trabajarla) en otra empresa ¿sabría?
- 6.- ¿Qué motivaciones le que la empresa ofrece de usted?
- 7.- ¿Le gusta el lugar en donde trabaja?
- 8.- ¿Considera que las labores que le corresponden son:
ROTUNDAS INEFECTIVAS
MOTIVADAS
- 9.- ¿Cree que existe algún tipo de riesgo al desempeñar su labor?

TELEVISION S. DE C. S. de C. Blvd. Adolfo López Mateos No. 232 04660 México DF. 965 73 99 483 73 11

**ANEXOS DE LA ENCUESTA
REALIZADA EN 1989, EN
TELEVISAN SAN ANGEL.**

- 34.- ¿Qué servicios le harían mejor la empresa?
PROBLEMAS CON SU JEFE O COMPAÑEROS
MAYORES OPORTUNIDADES EN OTRA EMPRESA
OTROS

DATOS PERSONALES:

- EDAD _____
- SEXO _____
- ESTADO CIVIL _____
- No. DE HIJOS _____
- NIVEL EDUCATIVO _____
- LABOR DONDE TRABAJA _____
- PUESTO LABOR O PLANTA _____
- TIEMPO DE LABOR EN LA EMPRESA _____
- ¿Cuántos años al día. ¿cómo? _____

- 35.- ¿Se preocupa saber la historia y desarrollo de Televisa?
- 36.- ¿Sabe usted quienes dirige la empresa?
Mencione algunos nombres _____
- 37.- ¿Considera que la comunicación de la empresa hacia los empleados es:
BUENA MALA REGULARES
- 38.- ¿Cómo se entera de lo que ocurre en la empresa?
MEDIOS DE COMUNICACIÓN CAPTA DE NOTICIAS
REUNIONES CON LOS COMPAÑEROS
FURNICIONES Y MEDIOS DE INFORMACIÓN
OTROS
- 39.- ¿Cree que la comunicación interna de la empresa podría mejorar?
- 40.- ¿Considera que un programa de comunicación ayudaría a:
CONSEGUIR MEJORES LAS OBJETIVOS DE LA EMPRESA
MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS
COMPRENDER MEJOR LAS DIVERSAS LABORES
MEJORAR LAS RELACIONES DE TRABAJO
APRENDER COMPAÑEROS QUE SEYAN MECANICOS DE SU TRABAJO
NO NECESARIA NADA
- 41.- ¿Cuál es su opinión acerca de la empresa?
¿por qué?
- 42.- ¿Cree que Televisa juega un papel importante en la vida del país?
- 43.- ¿Considera usted que Televisa realiza una buena labor?

TELEVISION S. DE C. S. de C. Blvd. Adolfo López Mateos No. 232 04660 México DF. 965 73 99 483 73 11

TELEVISION S. DE C. S. de C. Blvd. Adolfo López Mateos No. 232 04660 México DF. 965 73 99 483 73 11

FALLA DE ORIGEN

Este es el anexo, tomado como antecedente, para desarrollar la encuesta de Comunicación Organizacional realizada.

ANEXOS DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACION FORMAL E INFORMAL DE TELEvisa

TELEvisa S.A. DE C.V.

Televisa S.A de C.V., da a usted la más cordial bienvenida a sus instalaciones de San Angel.

Nuestra empresa es cien por ciento mexicana, pionera y líder de la televisión tanto en México, como en Latinoamérica, reconocida como una de las más importantes del mundo.

Tal reconocimiento se ha logrado gracias al trabajo en equipo, que ha sido el elemento básico para lograr óptimos resultados.

Televisa se desarrolla y crece constantemente, deseamos que usted lo realice junto con nosotros, alcanzando el mayor de los éxitos.

Esperamos que pronto se adapte a su nuevo ambiente de trabajo, para lo cual estamos en la mejor disposición de ayudarle.

ATENTAMENTE


JORGE EDUARDO MURGUÍA OROZCO
Vicepresidente Administrativo, San Angel

Este escrito, en un folder, es lo que se entrega en TELEvisa SAN ANGEL, a los empleados de nuevo ingreso.

CRISTINA DE LA PARRA VILLA DIAZ
DIRECTORA DE OPERACIONES

México, D.F., 4 de Septiembre de 1992.


SPA. MARIA NIEVES HERNANDEZ
P R E S E N T E.

A nombre de la Dirección de Servicios a Producción y específicamente la Coordinación de Escenografía y Realización de TELEvisa SAN ANGEL, le transmito las más sinceras condolencias por el infortunio fallecimiento de nuestro compañero, Gerardo García Sánchez.

Asimismo, como muestra del compañerismo y el notable espíritu humano que existió en esta empresa, le envío el presente, anejando una simbólica cooperación de varios de nuestros compañeros esperando que pueda serle útil.

Le agradezco su atención.

~~ATENTAMENTE~~



TELEvisa S.A. DE C.V. Blvd. Adolfo López Mateos 232 06000 México, D.F.
Tel. 555 7948 689-721 Ext. 5246 y 5245 Fax 555 7700

Este escrito, fue una sugerencia que realizó el investigador a la Directora de Operaciones, por el fallecimiento de un compañero laboral.

ANEXOS DE LOS INSTRUMENTOS DE COMUNICACION Y ACTIVIDADES INTERNAS DEL DEPARTAMENTO DE ESCENOGRAFIA Y REALIZACION, ASI COMO, DE LA EMPRESA.

Distelvin S.R.L.
 Se acompaña en invitación
 a la grabación del programa
SIEMPRE el DOMINGO
 14 OCT 1970 12:00 Hrs.
 Personal

Te gustará jugar
BASQUETBOL
TORNEO DE INVIERNO
 Forma tu equipo
 Informes ext. 2327
 con Alejandro Alvarez

CIRCULAR

A TODA LA PERSONAL

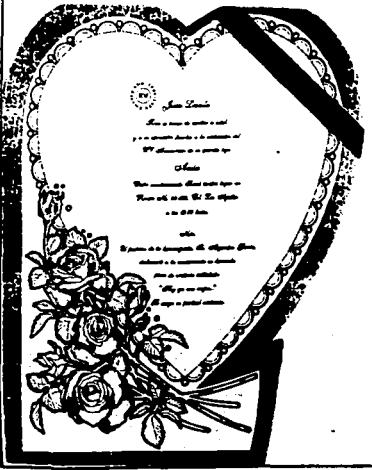
LA COMISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN PERSONAL, LE INVITA A ASISTIR AL PRIMER CÍRCULO DE CULTURA, POR EL TÍTULO "LA PASTORA".

Se llevará a cabo los días martes 19, 26 y 31 de marzo de las 19:00 a las 21:00 hrs., en el auditorio de la planta baja del edificio del Centro de Profesores.

De los señalamientos periódicos que fluncion los sujetos relacionados en la relación en punto para un análisis de la presente.

Esta actividad tendrá un costo de \$10.000, por lo que se pedirá, al título, la cantidad de un mes de salario. El presente programa será un concurso de la Compañía de teatro municipal, ubicado en el primer piso del Centro de Profesores.

COMISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN PERSONAL
 PRIMER CÍRCULO DE CULTURA (VER)



memorandum

21 de julio de 1970

Al Sr. Alejandro Alvarez para el Departamento de Escenografía y Realización

De: Sr. Roberto Latorre

De: Sr. Alfonso Tello

De: Sr. Armando Salazar

De: Sr. José Silva

Se trata de un asunto urgente y de gran importancia. Se le pide que se presente en el departamento de Escenografía y Realización a las 10:00 hrs. del día de hoy a partir de las 10:00 hrs. para discutir el asunto.

Atentamente

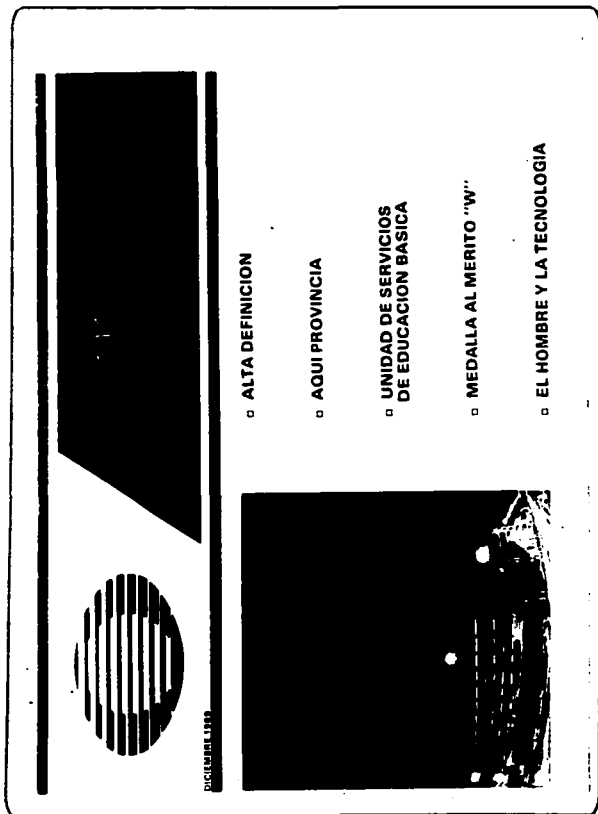
[Signature]

S.R.L. - S.M. - C/1000 de La Plata

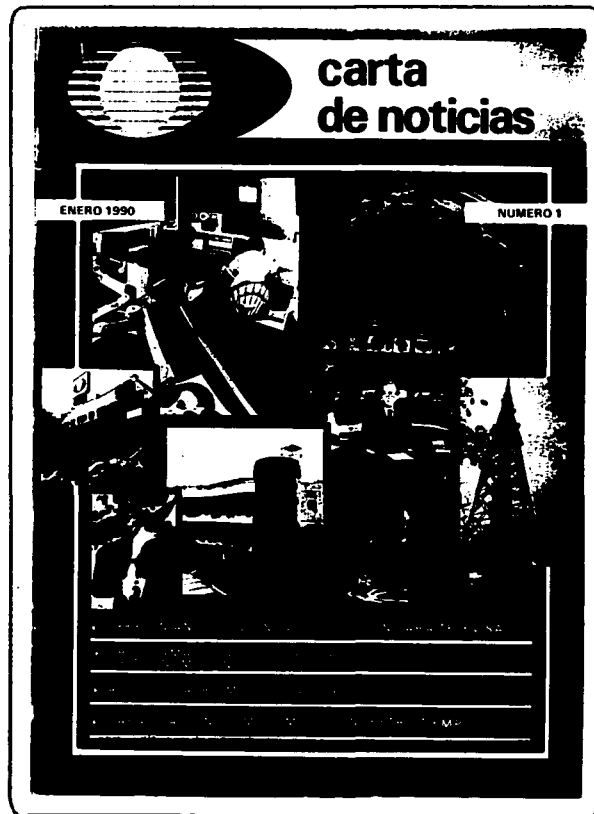


FALLA DE ORIGEN

EVOLUCION DE LOS BOLETINES INFORMATIVOS DEL GRUPO TELEVISA



PUBLICACION EDITADA POR
TELEVISA DICIEMBRE DE 1989
NUM. 6



PUBLICACION MENSUAL
EDITADA POR TELEVISIA EN
ENERO DE 1990 NUM. 1



Platicando con
"Don Marcial"

do a trabajar, porque es lo que me mantiene vivo en lo más importante en mi vida. Cuando deviene un vez la tele.

« ¿Qué programa le gusta más? »

« El de Lolita Ayala. Nada más, sólo capta a los hombres. »

« Una vez se le ha bodó a Olga Breena, pero me salió muy mal porque la ví a ella todo el tiempo es que está muy guapa. »

« ¿Qué en Televisión para usted? »

« En mi casa, el lugar en donde mejor me han tratado, gracias a personas como el Sr. Arcañaga y el Sr. Alemán. Veían que siempre me han ayudado mucho. »

« ¿Cómo se encuentra? »

« Como fue que me quedé Marcial a trabajar en Televisión? »

« Como en un principio yo "daba grasa" afuera de las instalaciones, y así me empezaron a conocer, hasta que un día me invitaron a que trabajara dentro de Televisión y ya llevo 40 años. »

« En todo este tiempo ha tenido muchos cambios en la Empresa? »

« Claro muchos de los programas que yo creé y a no estar, y aunque han pasado cosas como el embargo del 85, yo creo que Televisión sigue siendo la mejor. »

« ¿Qué hace cuando no trabaja? »

« Bueno, yo ya estoy jubilado, pero sigo variando. »

2 Sectores
3 Cultura
4 Arte
5 Información
6 Televisión



« ¿Cómo se encuentra? »

« ¿Qué se siente ser el único con permiso para entrar sin tocar la puerta? »

« Pues muy bonito, así es que hasta soy genérico (se ríe). Lo que más me gusta es que todo mundo me conoce por mi nombre. »

« ¿Es cierto que habla un inglés muy bueno? »

« Verd, lo que pasa es que mi inglés es de verdad, de Inglaterra, por eso nadie me lo entiende (se ríe otra vez), hasta yo de repente hablo. »

« ¿Qué consejo le daría a los personas que trabajan aquí? »

« Que den la mejor de ellas, porque Televisión es una casa en donde se ayuda, se ayudan a trabajar, y es hoy que cuidarla. »



« ¿Cómo se encuentra? »



BOLETIN INFORMATIVO MENSUAL PARA EL PERSONAL DEL GRUPO TELEVISIA
♦ DICIEMBRE DE 1992

TODOS

8



« ¿Cómo se encuentra? »



« ¿Cómo se encuentra? »



« ¿Cómo se encuentra? »



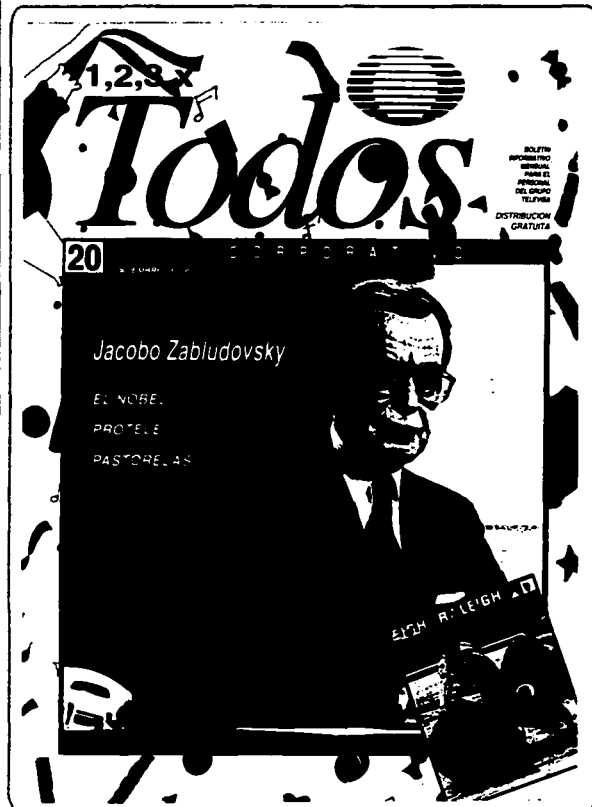
« ¿Cómo se encuentra? »

FALLA DE OPIÓN

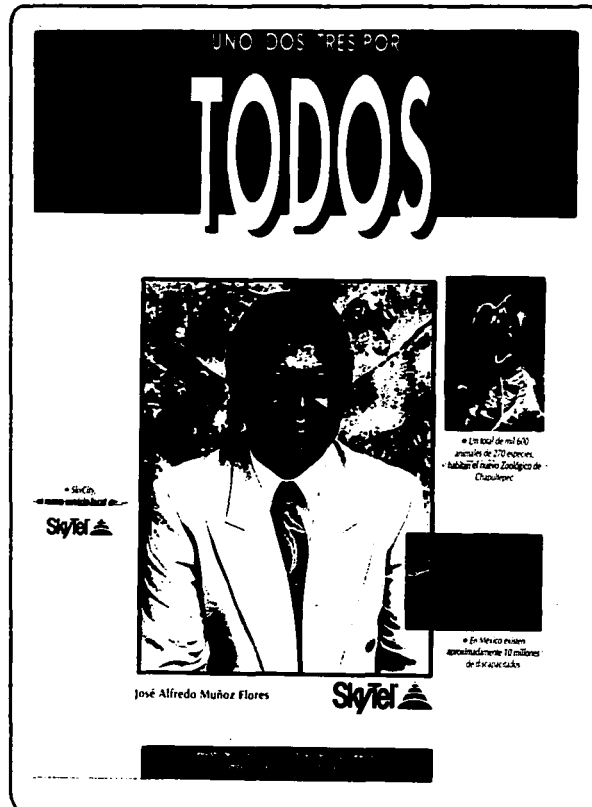
BOLETIN INFORMATIVO MENSUAL PARA EL PERSONAL DE TELEVISIA ABRIL DE 1992 NUM. 0

BOLETIN INFORMATIVO MENSUAL PARA EL PERSONAL DEL GRUPO TELEVISIA DICIEMBRE DE 1992 NUM. 8

EVOLUCION DE LOS BOLETINES INFORMATIVOS DEL GRUPO TELEVISIA



BOLETIN INFORMATIVO MENSUAL PARA
EL PERSONAL DEL GRUPO TELEVISIA
DICIEMBRE DE 1993 NUM. 20



REVISTA DE Y PARA LOS TRABAJADORES
DEL GRUPO TELEVISIA JULIO DE 1995
NUM. 39



memorandum

Fecha agosto 21 de 1990 Asunto _____

De Sr. Lic. Jorge GALINA VERAZA de DIRECCION DE OPERACIONES

Para el Sr. Cep. Alfonso FREYRE PATRON de PROTECCION Y SEGURIDAD
y ENCARGADOS SEGURIDAD DE POROS

Me permito solicitar su amable cooperación para que se le permita tomar fotografías en foro a Sr. Héctor TELLEZ, portador del presente, quien tiene a su cargo la continuidad fotográfica de los sets para control exclusivo de la Gerencia de Escenografía y ninguna de dichas tomas es para publicidad.

Agradesco su atención

[Handwritten signature]

*ypb



memorandum

Fecha agosto 24 de 1990 Asunto _____

De Sr. Alejandro GARCIA CHAVARRIA de GERENCIA DE ESCENOGRAFIA Y REALIZAC.

Para el Sr. Arturo PIREIRO ARIAS de JEF. ADMIVA. Y DE ORIENT. AL PERSONAL

Me permito solicitarle sea tan amable de orientar al Sr. Héctor TELLEZ, portador de éste, sobre el manejo y aplicación de algunas funciones y características que le expondrá, de la Gerencia de Personal.

Lo anterior debido a que se le encomendó elaborar un trabajo de tipo informativo e interno para esta oficina.

Agradezco su fina atención y me repito de usted.

Atentamente.

Alejandro G. Chavarría



memorandum

Fecha agosto 10 de 1990 Asunto _____

De Sr. Alejandro GARCIA CHAVARRIA de GERENCIA DE ESCENOGRAFIA Y REALIZ.

Para el Sr. Lic. Miguel Angel TAPIA de PRESTACIONES

Me permito solicitar sea tan amable de proporcionarle al Sr. Héctor TELLEZ, portador del presente, la información correspondiente a las prestaciones de que goza el personal de esta empresa, para complementar un trabajo que se le ha encomendado.

Agradézco la atención prestada y aprovecho para ponerme a sus órdenes.

Atentamente.

Alejandro G. Chavarría

*vnh



memorandum

Fecha agosto 31 de 1990 Asunto COMUNICATORIA

De Sr. Alejandro GARCIA CHAVARRIA de GERENCIA DE ESCENOGRAFIA Y REALIZ.

Para el Sr. ESCENOGRAFOS Y DISEÑADORES de INDUSTRIALES

Me complacería contar con su colaboración y participación en el concurso, al que le invito con ésta, ratificando nuestra conversación, para la selección del diseño de un logotipo corporativo del departamento de escenografía y realización.

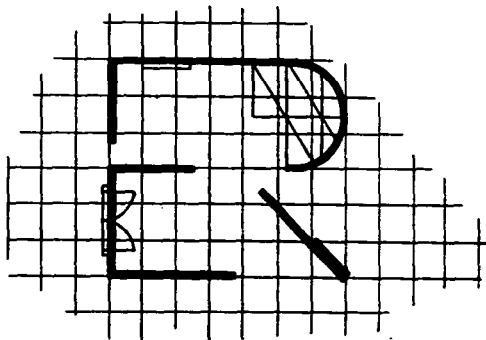
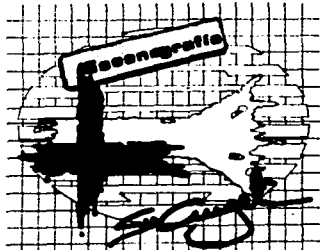
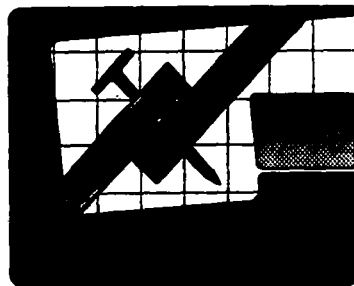
El niseño mencionado deberá ser entregado como máximo el el viernes 28 de septiembre a un servidor.

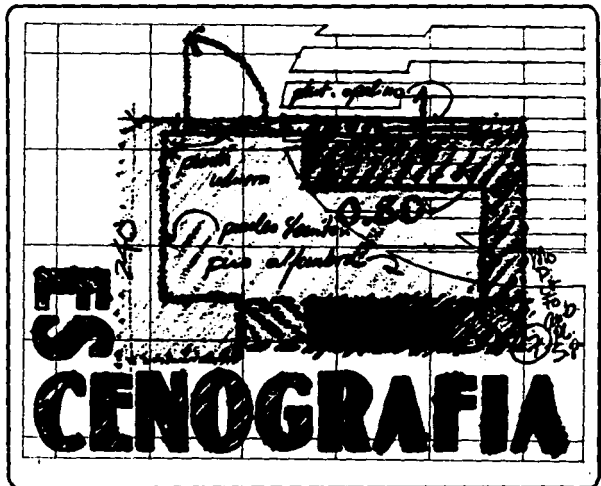
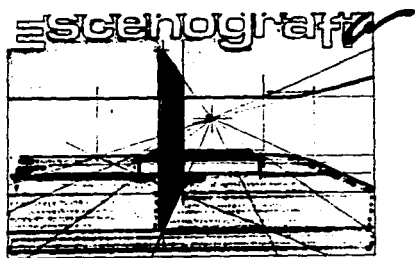
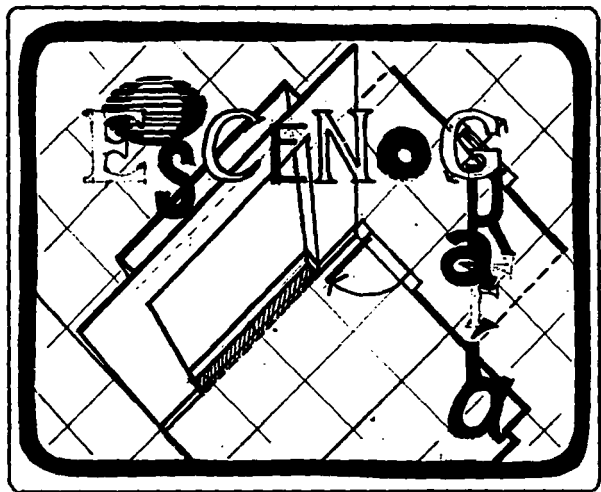
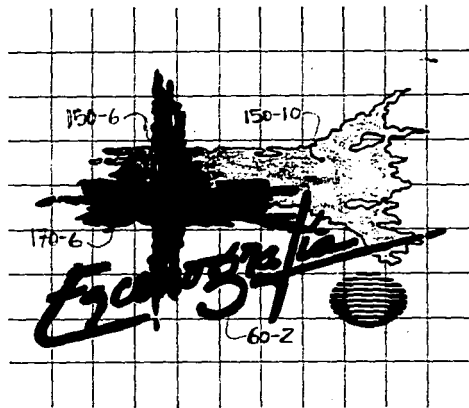
Agradezco sinceramente su atención.

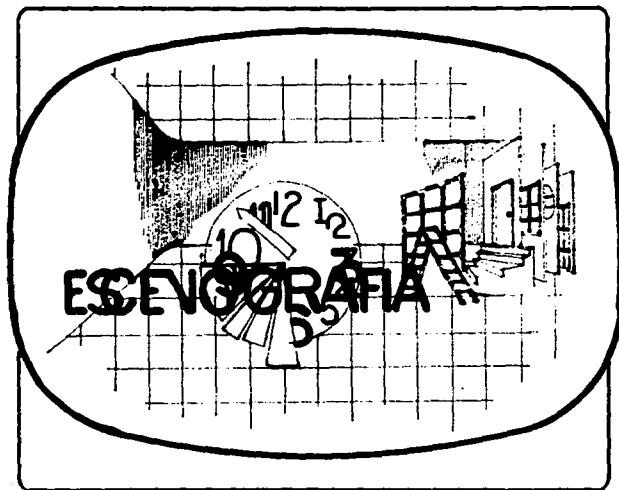
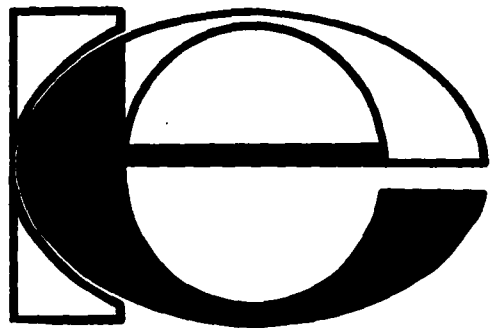
Atentamente.

Alejandro G. Chavarría

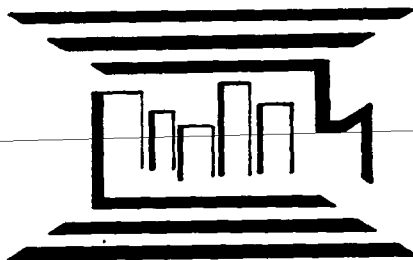
**LOGOTIPOS PROPUESTOS EN LA INVITACION HECHA EN AGOSTO DE 1990,
PARA EL CONCURSO INTERNO DE ESCENOGRAFIA Y REALIZACION:**







REALIZACION



ES ENOGRAFIA

