



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE UNIFICACIÓN Y EFICIENCIA EN
LAS EMPRESAS Caso específico: CANAL 22
TELEVISIÓN METROPOLITANA S.A. de C.V.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A :

DIANA VICTORIA LOMBARDEO GOLDARACENA

ASESOR: MTRA. AURORA TOVAR RAMÍREZ

MÉXICO, D.F.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pág
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
1.1 Definiciones de Comunicación	8
1.1.1 Elementos de la Comunicación	9
1.1.2 Barreras a la Comunicación	10
1.2 Definiciones de Organización	13
1.2.1 Tipos de organizaciones	15
1.2.2 Filosofía de las empresas	17
1.3 Comunicación Organizacional	19
1.3.1 Clasificación de la comunicación al interior de las organizaciones	22
1.3.2 Teorías organizacionales	25
1.3.3 Las relaciones públicas como función integral de la organización	31
1.3.3.1 Relaciones públicas internas	35
CAPITULO II. CANAL 22. TELEVISIÓN METROPOLITANA S.A. de C.V.	
2.1 Origen y objetivos que persigue	40
2.2 Horas de transmisión	41
2.2.1 Cobertura	42
2.3 Contenido programático	45
2.3.1 Producción	48
2.4 Patrocinios y Comercialización	49
2.5 Perfil del teleauditorio	50
2.6 Estructura Orgánica	52
CAPITULO III. APLICACIÓN DEL SONDEO DE OPINIÓN A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN CANAL 22	
3.1 Centros de trabajo donde se aplicó el sondeo	56
3.2 Tamaño de la muestra	56
3.2.1 Indicadores: sexo, edad, y puesto de los encuestados	58
3.3 Cuestionario	59
3.4 Análisis de los resultados	61
3.4.1 Distribución de frecuencias, análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas	62
3.5 Conclusiones al cuestionario	72
CAPITULO IV. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CANAL 22	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y BIENVENIDA	
4.1 Comunicación al interior de la organización	75
4.1.1 Medios de comunicación interna que emplea Canal 22	80
4.2 Manual de organización y bienvenida	82
4.2.1 Estructura del manual a proponer	83
4.3 Manual de organización y bienvenida para Canal 22	85
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

Un gran reto para la empresa moderna es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Sin embargo, se habla con especial énfasis del recurso humano, pues es el más importante en la organización y funcionamiento de una empresa. Por ello, es necesario cobrar conciencia de que si no se le da al elemento humano el valor que le corresponde, de nada servirán los recursos de que se disponga. Es por eso que resulta conveniente contar con una administración adecuada del personal, ya que para que se logren los fines perseguidos por la empresa, deben existir relaciones directas e indirectas entre el personal de toda la organización.

En el caso de la organización estudiada en este trabajo de tesis, Canal 22, no existe por parte del departamento de personal el compromiso y manejo adecuado del personal, para estimularlo, mantenerlo activo y satisfecho de su trabajo, ya que Canal 22 es una empresa televisiva que a pesar de su corta edad mantiene en su interior un clima organizativo de incomunicación, falta de convivencia y desinterés por parte de los trabajadores para relacionarse con sus compañeros.

Por tal motivo, en esta investigación mi objetivo fue elaborar un diagnóstico del por qué de dicha situación y proponer la creación de un Manual de bienvenida en la organización como una alternativa que pudiera mejorar la comunicación y ser una primera instancia mediante la cual se

lograría una favorable interrelación entre todos los niveles jerárquicos de la empresa, ya que la comunicación es una condición básica para el funcionamiento eficaz de toda organización y constituye al mismo tiempo una disposición en la que se basa el trabajo.

Así, a través del resultado de las encuestas aplicadas a los empleados en relación con la comunicación que se maneja al interior de su empresa, se demostró que como organización laboral no existe una grata comunicación entre los miembros que la integran, en la misma medida en que como televisora cumple adecuadamente con los objetivos que se fijó desde su fundación.

De este modo, mi trabajo de tesis está integrado por cuatro capítulos:

En el primero de ellos expuse una visión global del tema desarrollado, es decir, estuvo destinado al estudio de la comunicación, a definir y desarrollar los conceptos que forman la base de la investigación, como son: comunicación, organización, comunicación organizacional, relaciones públicas, entre otros.

Asimismo, se estudiaron las barreras comunicativas, de manera que pueden llegar a ser un obstáculo y entorpecer el flujo comunicativo dentro de la organización. Posteriormente, estudié las Teorías organizacionales, siendo la Teoría humanista la base de mi estudio, ya que coincide con la propuesta que manifesté al inicio de la investigación, difundir una buena comunicación al interior de la empresa a través de dos sentidos: ascendente y descendente. El primero, en donde se involucre al subordinado como un ser que desea satisfacer sus necesidades de comunicación e información,

que sus emociones y sentimientos sean tomados en cuenta, así como todos sus puntos de vista, sus propuestas e incomformidades y se sientan como parte integrante de la empresa.

Por otro lado, la comunicación descendente debe abrirse al diálogo, por lo que los niveles jerárquicos altos -en coordinación con el departamento de relaciones públicas-, requieren emplear métodos efectivos de integración y comunicación entre los empleados, que permitan mantener informado al personal de todo lo que ocurre en el interior y fuera de su organización, tal es el caso de periódicos murales , folletos, manuales, etc.

En el segundo capítulo se expuso el origen y contenido de Canal 22, con el objeto de aportar al lector la ubicación en el tiempo al tema de referencia.

En el tercer capítulo se mostraron los resultados de un sondeo de opinión entre las personas que laboran en Canal 22, el cual tuvo como finalidad indagar la opinión que tienen los empleados acerca de la comunicación que se maneja dentro de su organización, los medios de comunicación interna con los que cuenta, así como el apoyo y motivación que la Gerencia de Recursos Humanos les proporciona para desarrollar la comunicación, ya que el elemento humano es decisivo en todas las fases de operación de cualquier organización. En las etapas de nacimiento, en las de crecimiento y de consolidación.

Finalmente, en el cuarto y último capítulo, se presentó un marco general sobre los medios o sistemas de comunicación interna empleados por algunas empresas y los medios utilizados específicamente por Canal 22 para de esa forma, proponer a la empresa un Manual de organización y bienvenida como instrumento interno que ayude a hacer más eficiente la comunicación entre los empleados y les proporcione información acerca de su empresa, sus objetivos y sus logros, entre otros.

CAPITULO 1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CAPITULO I COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Definiciones de Comunicación

El ser humano tiene una necesidad básica, distinta a la necesidad física de alimentarse o cobijarse: la necesidad de comunicarse con la gente que lo rodea, la cual es indispensable para la supervivencia, pues gracias a la comunicación es posible expresar pensamientos y experiencias a nuestros semejantes para que las siguientes generaciones las asimilen y continúen.

"Comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer."¹

"La transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc. El acto o proceso de transmisión es lo que habitualmente se llama comunicación".²

Puede decirse entonces que: La comunicación es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

¹ Flores de Gortari, Sergio. et. al. Hacia una comunicación administrativa integral Ed. Trillas México 1973. Pág. 24

² Berelson y Stein. Análisis de Contenido. México, 1984. pág. 14.

De esta manera, de acuerdo con el tema que nos ocupa, la comunicación es un medio indispensable para el óptimo funcionamiento de una empresa y para alcanzar los objetivos perseguidos por la misma, ya que dentro de ella existe un conjunto de personas que se interrelacionan y se comunican, ya sea por necesidad o interés particular.

"La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás"³.

1.1.1 Elementos de la Comunicación

Los elementos esenciales que intervienen en el proceso de la comunicación son los siguientes:

-Emisor: Es la fuente de información, es quien va a transmitir el mensaje (información).

-Mensaje: Es lo que se va a transmitir al receptor (datos, ideas, opiniones, actitudes, etc.).

-Canal: Es el vehículo que transporta los mensajes: teléfono, radio, televisión, cartas, conferencias, etc.).

-Receptor: Es la persona que recibe y retiene la información transmitida por el emisor.

³ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1977. Pag. 386

El medio social y cultural que rodea al receptor, así como su conducta y nivel que ocupa en la sociedad, afectan la recepción e interpretación de los mensajes. Si la respuesta del receptor ante el mensaje transmitido no se lleva a cabo en la forma esperada, la cual se determina observando la conducta del receptor, pueden existir barreras o distorsiones impuestas a la comunicación.

1.1.2 Barreras a la Comunicación

Las barreras impuestas a la comunicación son todos aquellos componentes que la obstaculizan, distorsionando el mensaje.

Con mayor frecuencia se encuentran los siguientes tipos de barreras:

-Barreras semánticas: Se refieren al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no se determina el sentido que se les da, pueden prestarse a distintas interpretaciones, lo que tendrá como resultado que el receptor entienda algo que no fue lo que pretendía decirle al emisor, es decir, el receptor entiende lo que su contexto cultural le refiere.

Por ejemplo, si el emisor dice "estrella blanca", queriendo expresar confianza o pureza, puede originarse una barrera de este tipo si el receptor lo identifica como una línea de autotransporte.

-Barreras psicológicas: En éstas intervienen factores mentales que impiden al receptor aceptar o entender una idea. Algunas de ellas podrían ser:

No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.

Timidez.

Emociones o preocupación.

Sospecha, aversión.

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

a) Status / apariencia física imponente

Se forma una barrera psicológica cuando el emisor refleja al receptor una imagen impactante de su persona o, al mismo tiempo, posee un status (clase) social superior, es decir, el receptor se siente inferior al emisor, provocando esto una barrera, debido a que el receptor se encuentra más concentrado en la imagen del emisor que en el mensaje que éste desea transmitirle.

b) Formas demasiado formales

Cuando una persona utiliza términos un tanto técnicos y formales al comunicarse con otra crea una barrera, ya que por la complejidad del lenguaje que emplea el emisor, el receptor no capta la información y, por consiguiente, se distorsiona el mensaje. Por ejemplo: el médico dando a su

paciente una explicación de su diagnóstico con términos demasiado formales y/o técnicos.

c) Interrumpir a los demás al hablar

Se crea una barrera psicológica cuando el emisor, al tratar de transmitir un mensaje, sufre una interrupción, por ejemplo: cuando en un discurso público un gobernador de estado al emitir sus propuestas a los habitantes del pueblo y de pronto una persona lo interrumpe. En ese momento, se distorsiona la información y se forma la barrera, provocando que el resto del público (receptores) no capte el mensaje.

d) Sarcasmo

Si en una conversación entre dos o más personas el emisor habla con un tono de ironía y burla hacia el receptor, éste se sentirá ofendido o amedrentado, y perderá la atención en el mensaje.

-Barreras fisiológicas: Son las que impiden mandar o recibir con claridad y exactitud un mensaje, debido a los defectos físicos que puedan tener el emisor o el receptor. Ejemplo: Un mudo, un ciego o un sordo.

-Barreras físicas: Se refieren al ruido excesivo o interferencia física, ya sea externa o al interior de los propios instrumentos utilizados como canales. Ejemplo: Al cruzarse las líneas en una llamada telefónica, al pasar un avión o un auto muy cerca.

-Barreras administrativas: Son provocadas por mala administración o deficiente manejo de los canales de comunicación. Para evitar que se lleguen a presentar estas barreras, se podría hacer lo siguiente: Emplear un lenguaje sencillo, precisar el propósito de lo que se va a comunicar, utilizar el canal o canales correctos, reforzar las palabras con hechos, conocer el significado de los conceptos para que no haya malos entendidos, etc.

1.2 Definiciones de Organización

En la actualidad, hombres y mujeres formamos parte de alguna organización, debido a que pasamos la mayor parte de nuestro tiempo en asociaciones, ya sean de tipo laboral, religioso, cultural, deportivo, educacional, etc. Es decir, en un sistema social abierto que implica elementos tales como: un grupo de gente, labores comunes, un aparato técnico, estructura de roles, cuerpo de reglas etc.

Una organización es "un grupo algo duradero de individuos que realizan ciertas actividades, de las que por lo menos algunas de ellas se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo".⁴

Por su parte, autores como Katz y Kahn, quienes han tratado el tema de la empresa considerada como sistema abierto, de forma extensa y profunda, definen a la organización como "un sistema social complejo, multivariado e interdependiente, cuya dinámica depende no tan sólo de las aptitudes,

⁴ De Quijano S.D. Psicología de las Organizaciones. Ed.PPU. Barcelona, 1987. pág.62.

valores, actitudes, necesidades y expectativas de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos -interpersonales, de grupo e intergrupo- sino también de los cambios culturales y técnicos de su entorno".⁵

En este caso, consideraremos únicamente a la organización laboral, la cual es un grupo distinto de otras formas de organizaciones sociales, ya que de acuerdo con lo que menciona S.D. de Quijano en su libro "Psicología de las Organizaciones", la organización es una institución social, pero no todas las instituciones sociales son organizaciones. Por instituciones se entiende los variados sistemas que ordenan la vida de una sociedad, tales como: la familia, las clases sociales, la economía, el derecho y todas las formaciones sociales que pretenden ordenar y orientar hacia un buen camino.

En el caso de la organización, tomando en cuenta las definiciones dadas por los autores, se puede considerar como una formación social compuesta por un grupo de gente unida en una labor o labores comunes, integrado en una estructura jerárquica y obedeciendo a un conjunto de reglas que comprende una cierta división de funciones, a fin de conseguir una meta previamente fijada.

⁵ *Ibidem*, pág. 69.

1.2.1 Tipos de Organizaciones

Mayntz, uno de los más destacados estudiosos de las organizaciones, propone un criterio de clasificación que permite distinguir tres tipos o categorías de organizaciones, cada una, a su vez, puede subdividirse en otras diferentes.⁶

-La primera categoría incluye a las organizaciones cuyos objetivos se enfocan en la convivencia y esparcimiento de sus miembros, tales como: clubes y asociaciones recreativas. Este tipo de organizaciones está poco formalizado y sus dirigentes son elegidos para animar y guiar a la organización.

-En la segunda categoría se encuentran las organizaciones cuya finalidad requiere actuar de una cierta manera sobre un grupo de personas que son aceptadas en ellas para esto y temporalmente.

Las escuelas, hospitales, prisiones e iglesias pueden formar parte de este grupo. Un modo de subdivisión puede ser el carácter voluntario o forzoso del sometimiento de sus miembros a la acción de la organización.

-A la tercera categoría pertenecen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de una determinada acción hacia afuera o de ciertos resultados. Se encuentran las organizaciones económicas, partidos políticos, la policía, agrupaciones benéficas, cooperativas, etc.

⁶ Ibidem, pág. 75, 76.

Entre las organizaciones de la tercera categoría se pueden desprender tres subgrupos, en función en que la mayoría de sus integrantes tiene con las finalidades de su organización:

a) El primer subgrupo lo integran las organizaciones cuyos miembros ven en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a colaborar sin recibir a cambio ventajas personales. En este grupo se pueden incluir a las asociaciones benéficas o a las organizaciones para combatir alguna adicción, para el fomento de una ciencia o del comportamiento cívico.

b) En el segundo subgrupo se encuentran las organizaciones cuyos objetivos se asemejan con el interés personal de la gente que las integra. Sindicatos, cooperativas, asociaciones de consumidores, etc, pueden ser consideradas de este tipo.

c) En el último subgrupo se presentan las organizaciones cuyos fines son aprobados por sus integrantes, quienes colaboran para su logro porque ello les proporciona ventajas que no se relacionan con el objetivo mismo. En este tipo se hallan las empresas de producción o de servicios.

Dentro del grupo anterior se ubica la organización a estudiar en esta investigación (Canal 22), ya que los empleados que laboran en ella trabajan bajo las normas y objetivos que la empresa establece, pero con el empeño y esfuerzo necesarios para lograr una mayor satisfacción y retribución en su trabajo.

Asimismo, también es cierto que estos individuos se relacionan entre si no exclusivamente desde el punto de vista de las funciones que oficialmente desempeñan, sino también en forma extra oficial, por motivos concretamente más humanos que se han creado entre ellos, o sea, diversos vínculos tales como amistad, compañerismo, etc.

1.2.2 Filosofía de las empresas

Toda organización, sea cual sea el rubro al que pertenezca, cuenta con una filosofía y una cultura que la caracteriza de acuerdo a la esencia, a los objetivos, principios y valores que persigue y desea rijan dentro de ella.

La cultura organizacional se puede definir como el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización las cuales son transmitidas por los miembros fundadores y pueden ser: autonomía, individualidad, apoyo, identidad, desempeño, tolerancia al conflicto y al riesgo.

La función de toda cultura organizacional es definir los límites, favorecer la identidad, compaginar los intereses, socializar al trabajador y coordinar la organización.

Asimismo, dentro de su filosofía, las empresas se forman una "misión" y una "visión", principios mediante los cuales basan sus objetivos y pretenden lograr un desarrollo y éxito profesional integral y completo.

Para crear el concepto de misión, las organizaciones se basan en preguntas tales como: ¿en qué estamos?, ¿por qué estamos? y ¿para qué estamos?.

Por su parte, el concepto de visión toma en cuenta preguntas como: ¿cómo nos vemos si no hacemos nada? (corto plazo) y ¿cómo nos vemos luego de iniciar un proceso de cambio estratégico? (largo plazo).

De esta forma, la misión se puede definir como la razón de ser o fin último que persigue la organización y cada una de sus unidades administrativas.

La visión por su parte, son las metas o cometidos que la organización se propone alcanzar a largo plazo.

Así, la filosofía y la cultura en las organizaciones son ejes centrales alrededor de los cuales gira el desarrollo organizacional.

En el caso de Canal 22 no cuenta con una filosofía propia, por lo que de acuerdo a los objetivos que persigue, su misión y su visión podrían considerarse como:

Misión

Ser una empresa de comunicación en televisión que de manera rentable y consistente, cumpla con las necesidades y requerimientos del televidente, promoviendo el desarrollo de su personal, de sus proveedores y de la comunidad en general.

Visión

Ser una empresa televisiva enfocada a la divulgación de la cultura, competitiva a nivel internacional, que proporcione al teleauditorio una carta de programación amena con temas trascendentes y calidad en la imagen.

1.3 Comunicación Organizacional

Una vez que se han explicado por separado cada uno de los conceptos que forman el término "comunicación organizacional", podemos definirla como una actividad dinámica que ocurre dentro de un conglomerado social complejo, la cual involucra el flujo e intercambio de mensajes verbales y no verbales entre las personas, sus actitudes y habilidades. Es decir, la comunicación organizacional "es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".⁷

Esta percepción de la comunicación organizacional incluye tres conceptos clave, indispensables para que se lleve a cabo la comunicación dentro de las empresas:

-Mensajes: Es la información captada por el receptor y a la cual da un significado.

-Red: Es la guía mediante la cual se encamina el flujo de mensajes que se mantiene entre las personas que forman parte de las organizaciones.

-Interdependientes: Dentro de una organización, cada una de sus partes (empleados, subordinados y altos jefes) están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. Por lo tanto, la naturaleza de dichas relaciones es interdependiente, porque todas las partes que integran la organización afectan y son afectadas mutuamente.

⁷ Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. Ed. Diana. México, 1989. pág. 23.

El fin de la comunicación organizacional es “fomentar la integración en todos los aspectos para que se dé la cooperación, la buena voluntad en la aportación de ideas para el mejoramiento de determinadas actividades, buscar formas de crear y diseñar sistemas y programas específicos, que motiven al personal y que lo hagan sentirse orgulloso y satisfecho de pertenecer al centro en el que laboran”⁸

En este sentido, las empresas que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los trabajadores se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de las experiencias, actitudes y conducta de las otras personas.

Dichas relaciones pueden ser de amistad y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o resultar en relaciones de efecto negativo.

Muchos investigadores han propuesto esquemas para promover un medio ambiente que permita unas relaciones positivas entre los individuos que laboran juntos, las cuales pueden ser aplicables a Canal 22, una empresa que sufre de una deficiente comunicación interna y, por lo tanto, relaciones interpersonales entre los empleados no óptimas, lo que ha provocado que el desarrollo, progreso y la realización de objetivos a nivel comunicativo y de

⁸ Sotres Mora B. Eugenia. “Comunicación organizacional: paso hacia la productividad”. Revista Expansión. No. 465. pág. 45.

integración se estanque de una manera considerable, debido a que la Gerencia de Recursos Humanos no se ha dado a la tarea de crear una estrategia de comunicación que aminore dicha problemática.

Así, autores como Pace y Rogers, dedicados al estudio de las relaciones interpersonales, sostienen que éstas tienden a mejorar cuando ambas partes:

- 1.Sostienen un encuentro personal mutuo por medio de la comunicación directa de sus ideas y pensamientos.
- 2.Mediante la autorevelación comunican una mutua expresión del medio en que se desenvuelven.
- 3.Aprenden a escuchar y responder.
- 4.Comunican una mutua aceptación y comprensión.
- 5.Comunican un mutuo respeto, un clima abierto y comprensible por medio de una confrontación constructiva.

Con relación al esquema enunciado, he considerado necesario para el desarrollo de este trabajo tomar en cuenta cada uno de los puntos citados en él para la elaboración de algunas de las preguntas del cuestionario que

medidas para establecer un clima de confianza, cordialidad y respeto entre las personas que comparten un espacio de trabajo por varias horas. Esto redundará en la creación de un ambiente de armonía, en la apertura del libre flujo informativo y en la reducción de los factores de tensión que afectan a cada empleado.

Este esquema no garantiza que se obtendrá un éxito inmediato en cuanto se ponga en marcha, pero su ausencia sí es un obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y calidad del ambiente laboral.

1.3.1 Clasificación de la comunicación al interior de las organizaciones

La comunicación constituye el sistema nervioso de la actividad organizacional, pero más exactamente el sistema de comunicación existente en una empresa comprende además de las comunicaciones que se desarrollan dentro de los diversos niveles jerárquicos de la empresa, las comunicaciones que se extienden a los clientes, a los proveedores y al público en general.

Es por ello que se han clasificado las comunicaciones de la siguiente forma:

a) Por su ámbito:

-Comunicación interna. Es toda la información que circula dentro de la organización para que exista una adecuada coordinación y entendimiento mutuo entre emisor y receptor, es decir, el emisor debe tomar en cuenta las necesidades del receptor para que exista retroalimentación.

-Comunicación externa. Al igual que la comunicación interna, ésta desea la retroalimentación en los mensajes, con la diferencia que, son hacia afuera de la empresa. Es toda comunicación que sólo se brinda al público externo, debe ser lo más cordial posible para mantener viva la imagen de la empresa y se manifiesta a través de los siguientes medios de comunicación: cartas, contratos, campañas publicitarias, quejas, etc.

b) Por su naturaleza:

-Comunicación informal. Es cuando aparece un ruido en la comunicación, ya sea por malos entendidos o al no estar de acuerdo los empleados sobre lo que usualmente se considera como las fuentes de información, o cuando no cuentan con la información que requieren, se crea una opinión con base en lo que se tiene a la mano. Surge cuando el mensaje no ha sido captado por el receptor y se da a través de murmuraciones, rumores y chismes.

-Comunicación formal. Aparece cuando se toman en cuenta los niveles jerárquicos de la empresa para su buen funcionamiento. Se da por medio de entrevistas, mesas redondas, cara a cara, boletines, etc.

c)Por señales:

Son las comunicaciones que se envían a través de cualquier medio audiovisual, como son: películas, circuitos cerrados de televisión, diapositivas, etc.

d)Por nivel:

Son las comunicaciones que se emiten de manera ascendente, descendente, vertical y horizontal.

-Comunicación ascendente. Son las comunicaciones que van de abajo hacia arriba, a través de la estructura jerárquica de la organización. Sirven a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores o para que éstos estén informados de lo que pasa en el departamento o área que tienen a su cargo.

-Comunicación descendente. Son las comunicaciones que fluyen de arriba hacia abajo, a través de un canal de mando y que son empleadas por los altos jefes para comunicarse con sus subordinados.

-Comunicación vertical. Es aquella que parte de un integrante de la organización perteneciente a un nivel distinto al del destinatario.

-Comunicación horizontal. Es la que se lleva a cabo entre las personas que tienen el mismo nivel jerárquico en la empresa.

1.3.2 Teorías Organizacionales

A pesar de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde tiempos remotos, no fue sino hasta principios del siglo XX que las teorías formales de la organización se desarrollaron y expandieron ampliamente. La mayoría de estas teorías establece principios acerca de la comunicación en las organizaciones o hace suposiciones del papel que desempeña la comunicación en las organizaciones eficientes.

Las teorías organizacionales en las que se basa la comunicación de una organización son las siguientes:

Teoría Clásica

La teoría clásica de la organización se enfoca principalmente a la estructura de las organizaciones formales. Los clasicistas se apegan más con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas, es decir, una aportación importante de las teorías clásicas fue la sistematización de la actividad organizada para determinar la mejor manera en que las organizaciones deberían estar estructuradas, así como la manera óptima de trabajar.

Las teorías clásicas y su perspectiva acerca de la comunicación en las organizaciones están representadas en los escritos de Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber.

Taylor afirma que él podría determinar la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo, si consideraba científicamente la psicología humana, la función de las tareas, así como ciertas suposiciones acerca de la motivación humana.⁹

Max Weber, por su parte, sostiene en su libro "Theory of social and economic organization" que cada funcionario en una organización debe interactuar con otros empleados de la manera más impersonal y formal que sea posible. El hecho de mantener esta "distancia social" traerá como resultado un menor índice de problemas interpersonales y conflictos entre los trabajadores, lo cual, dará lugar a una operación más eficiente de la organización.¹⁰

Teoría Humanista o de Relaciones Humanas

Como respuesta al enfoque clásico de las organizaciones, el cual se mostraba rígido al enfatizar la estructura y la función en las organizaciones, la teoría humanística o de las relaciones humanas era rígida con su interés por el individuo, ya que pretendía crear una fuerza laboral con una moral muy elevada, es decir, no podían hacerse a un lado los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado.

⁹ Fernández Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones Ed. Trillas. México 1998. Pág. 39.

¹⁰ Ibidem. Pág. 38.

Los enfoques humanísticos de esta teoría luchan por la participación de los empleados de niveles jerárquicos bajos en la toma de decisiones de la organización, por el fomento de la comunicación abierta y la confianza entre los empleados, por el libre flujo de la comunicación por varios canales, por un mayor interés y dedicación hacia el desarrollo y autoactualización de los trabajadores, etc. El resultado sería una mayor satisfacción de los empleados y una menor resistencia a las autoridades de la organización.

McGregor -representante de la teoría humanística- considera que al abrir los canales de comunicación entre los trabajadores y la administración se podrían establecer objetivos compartidos, con los que se lograría un mayor compromiso de trabajo y niveles más elevados de rendimiento y satisfacción.¹¹

Chris Argyrus sostiene que hay una incongruencia entre las necesidades de una personalidad saludable y los requisitos o restricciones que las organizaciones plantean a la conducta humana.¹²

Argyrus argumenta que el individuo se ve frustrado en una organización formal, ya que ésta se opone a su desarrollo personal al estimular la dependencia, limitar el uso de sus habilidades y al fomentar la pasividad.

¹¹ Ibidem. Pág. 40.

¹² Ibidem. Pág. 48

Teoría de los Sistemas

Los autores que participan en esta teoría se interesan principalmente en la importancia de la interacción y las interrelaciones entre los elementos que componen a la organización (personas, estructura, tecnología), y entre las organizaciones y su medio.

Cuando se habla de una organización como un sistema, es posible que se considere como sistema cerrado o abierto -un sistema cerrado es inalterable, tiene límites fijos que no permiten ninguna interacción con el medio ambiente; uno abierto es dinámico, cambiante y permite las interacciones del sistema con el medio ambiente-.

Los teóricos de la organización clásica, así como muchos de los que sostienen el enfoque humanista, suelen considerar a las organizaciones como sistemas cerrados.

Una perspectiva de sistema cerrado de las organizaciones deja ver que éstas se contienen a sí mismas y operan en forma racional y determinista, con independencia de su medio ambiente.

Por otro lado, si se observan las organizaciones desde el punto de vista del sistema abierto, se considerará la organización como un sistema en transformación que está en relación dinámica con su medio ambiente.

Aplicando los principios de la teoría de los sistemas generales, Katz y Kahn sugieren que: a) las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender completamente, a menos

que se abarque al sistema de la organización en su totalidad; b) para sobrevivir, las organizaciones deben intercambiar información con el medio que las rodea; c) las organizaciones se encuentran en equilibrio dinámico con su medio ambiente; d) las organizaciones poseen múltiples propósitos.¹³

Teoría Contingente

Esta teoría destaca la necesidad de realizar estudios comparativos de campo para averiguar cómo son en realidad las organizaciones, a fin de analizar las interacciones de las variables internas o externas, y con base en esto diseñar organizaciones que tomen en cuenta las contingencias de diversas situaciones.

La teoría contingente afirma que la efectividad organizacional está muy influida por el grado de armonía que existe entre los medios externo e interno de las organizaciones, el cual es un factor primordial que debe tomarse en cuenta para su planeación.

El primer estudio formal que se realizó dentro de la teoría contingente fue el de Burns y Stalker. En una investigación llevada a cabo en 20 empresas inglesas se descubrieron dos formas básicas de sistemas administrativos, cada uno de los cuales obtenía buenos resultados en diferentes condiciones de estabilidad ambiental.¹⁴

Por su parte, Lawrence y Lorsch, al ampliar el trabajo de Burns y Stalker, exploraron los efectos que tiene la variación del medio ambiente

¹³ Ibidem. Pág. 52

¹⁴ Ibidem. Pág. 55.

organizacional en la forma en que las organizaciones están estructuralmente diferenciadas e integradas.¹⁵

Los resultados indican que las organizaciones que alcanzan éxito adaptan sus estructuras a la proporción de incertidumbre que existe en su medio ambiente, es decir, notaron que cuanto más incertidumbre haya en el medio ambiente, mayor esfuerzo se requiere para lograr una cantidad considerable de comunicación real entre los departamentos.

De este modo, una vez desarrolladas cada una de las teorías organizacionales, podemos decir que la Teoría Humanista es la que más se apega a la investigación, pues para que el funcionamiento de la empresa Canal 22 sea el óptimo, debe de crearse un flujo comunicativo que se lleve a cabo en dos sentidos: descendente y ascendente.

Dentro de la comunicación descendente, podrían utilizarse múltiples canales de comunicación para garantizar que los mensajes lleguen a los subordinados: la realización de periódicos internos, folletos, medios audiovisuales, así como reuniones especiales de jefe-subordinado, en donde se intercambie información acerca de nuevas ideas o sugerencias del personal. Esta técnica, al aplicarse adecuadamente, vencería las barreras comunicativas y se produciría una retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos que conforman el cuerpo laboral de la empresa.

Por otro lado, la comunicación ascendente resulta la parte fundamental del desarrollo de la organización, ya que el empleado de Canal 22 no

¹⁵ Ibidem. Pág. 57

encuentra una actitud abierta a la comunicación con su jefe inmediato, debido a que las relaciones laborales entre ellos están deterioradas y no permiten que exista un diálogo en donde se ventilen quejas, sugerencias o preguntas, por lo que debe haber una comunicación abierta, en donde el subordinado se sienta aceptado, que sus aportaciones puedan ser positivas y se le reconozca como persona.

Así, cada empleado de Canal 22 se tornará más cooperativo y su progreso dentro de la empresa será significativo.

1.3.3 LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO FUNCIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito de la comunicación en una empresa es lograr un cambio, modificar la actuación o el rumbo para bienestar de la organización, es decir, el establecimiento de sistemas de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen resultados, constituye el sistema nervioso de la actividad organizacional.

Por ello, en la actualidad, es imprescindible para cualquier tipo de organización el empleo de las relaciones públicas, ya que del uso adecuado de ellas depende el buen funcionamiento de la empresa como tal y el favorable desempeño de los empleados en sus labores de trabajo diario.

Así, la mayoría de las organizaciones aplican la función de relaciones públicas, aun cuando no posean un programa bien estructurado para ello, de la misma forma que muchas personas hacen uso de ellas en su vida particular.

Podría decirse que existen tres formas básicas de establecer la función:

a)Mediante un departamento o persona especial dentro de la organización que sirva exclusivamente a ella; b)mediante la contratación del servicio de una organización asesora independiente, especialista en relaciones públicas, que sirve a diferentes clientes; o c)mediante la combinación de las dos formas anteriores.

En este sentido, se entiende por relaciones públicas al "conjunto de medios utilizados por las empresas a fin de crear un clima de confianza en su personal, en los medios con los cuales tiene relación, y generalmente en el público, con vistas a sostener su actividad y favorecer su desarrollo."¹⁶

Por su parte, el Websters New International Dictionary define las relaciones públicas como "las actividades de toda industria, unión, corporación, profesión, gobierno u otra organización cualquiera, en la creación y mantenimiento de relaciones sanas y productivas con sectores determinados del público, tales como clientes, empleados o accionistas, y con el público en general, a fin de adaptarse al medio ambiente de estos y justificar su existencia ante la sociedad".

Es decir, todas las organizaciones se desarrollan en un medio donde están rodeadas por diferentes grupos de personas, que de un modo u otro influyen en el logro de sus actividades. A estos grupos se les denomina "públicos", en terminología de relaciones públicas y son a los que se refieren las definiciones anteriormente propuestas.

¹⁶ Citado por Verdier H. Las Relaciones Públicas. Ed.Casanovas.Barcelona,1959 en Ríos Szalay Jorge. Relaciones públicas. Ed.Trillas. México,1978. pág.12.

De esta forma, podemos decir que las relaciones públicas de la empresa es el conjunto de actividades dedicadas a promover entre la comunidad laboral sus objetivos y su meta, las buenas relaciones, la mutua comprensión y solidaridad en el trabajo.

Dentro de la organización, las relaciones públicas tienen una función de staff, es decir, no formulan políticas, ni toman decisiones de actuación directa, pero tienen la responsabilidad de buscar, identificar y recomendar a la alta dirección las decisiones y políticas más apropiadas, en orden a asegurar el mantenimiento de un buen clima de relaciones públicas para la empresa, es decir, para actuar eficazmente, la función de relaciones públicas debe formar parte de la estructura orgánica de la empresa y estar directamente vinculada a la dirección general, aunque el tamaño y la organización del departamento dependerá según el tamaño de la empresa o la finalidad del programa de relaciones públicas.

Por otra parte, dicho departamento tiene que ser dirigido y ejercido por personal capacitado específicamente para esa función, en conjunto con el director o gerente de la empresa a la cabeza, dado que son ellos quienes tienen el conocimiento directo de los problemas que competen al campo de relaciones públicas, por su contacto personal con el público interno y externo de la empresa.

Sin embargo, para que las relaciones públicas operen eficientemente, son indispensables la coordinación y el apoyo de las otras áreas que forman parte de la empresa, cada una de las cuales tiene su razón de ser y su propia importancia en la estructura orgánica de la misma. Tal es el caso, de

la gerencia de recursos humanos, quien es una de las áreas que está íntimamente ligada con el área de relaciones públicas, ya que aunque su función es contratar al personal adecuado para la empresa así como efectuar todas las labores operativas que corresponden a sueldos, prestaciones, reclutamiento y selección, promociones, etc. le interesa también conservar un equipo humano de trabajo y mantener las buenas relaciones laborales.

Asimismo, en el caso de empresas que cuentan ya con un departamento interno de relaciones públicas, pueden contar además con una agencia externa, la cual funge como asesora sobre los problemas básicos de relaciones públicas y actúa como un complemento del personal del departamento en aquellos momentos de carga de trabajo excesiva o de proyectos especiales.

Así, las relaciones públicas de la organización se pueden clasificar en:

-Relaciones públicas internas:

a) Con el propio personal de la organización

-Relaciones públicas externas:

a) Con los accionistas o propietarios, inversionistas en general y organizaciones financiadoras

b) Con los clientes actuales y potenciales

c) Con los proveedores

d) Con el gobierno

e) Con la comunidad y los medios masivos de comunicación

Más exactamente, la función de relaciones públicas en una empresa comprende, además de las comunicaciones (internas) que se desarrollan dentro de la organización entre los diversos niveles jerárquicos, las comunicaciones (externas) que se extienden a los clientes, a los proveedores y al público en general.

Es decir, las relaciones humanas existentes en una organización y los públicos con que entra en contacto, da origen a las relaciones públicas.

De esta manera, debido al tema que nos ocupa y al estudio del caso que se realiza en esta investigación, tomaremos en cuenta únicamente a las relaciones públicas internas.

1.3.3.1 Relaciones públicas internas

Las relaciones públicas entre los directivos y sus subordinados dentro de una empresa pretenden establecer una mutua comunicación que tienda a lograr que los recursos humanos de la organización colaboren satisfechos con ella y, por tanto, sus actitudes hacia la empresa sean favorables, brindándole todo su apoyo y ayuda necesaria para coadyuvar al logro de sus objetivos.

Otro factor que destaca la importancia de las relaciones públicas con el personal es el hecho de que éste último es el principal transmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes reflejará la misma imagen que él reciba. De ahí la importancia de que la organización empiece

por establecer unas buenas relaciones públicas internas, antes de iniciar las externas.

De esta manera, el objetivo esencial de las relaciones públicas internas es mantener en continuo contacto a la dirección general con los empleados y a los diversos departamentos entre sí, para que cada uno conserve la visión en conjunto, necesaria para una buena política empresarial sin caer en el paternalismo, especialmente en lo referente a las relaciones con los empleados. Por lo tanto, su función es de asesoramiento interno, manteniendo contactos permanentes a todos los niveles y a todos los grados de la jerarquía.

Así, dentro de la organización el personal no es sólo un integrante más en la empresa, como un instrumento o máquina de trabajo, sino que es un ser que busca satisfacer sus necesidades a través de su esfuerzo y que el tratar de satisfacerlas es una de las responsabilidades sociales de la organización.

Howard Wilson hace una clasificación de las necesidades de tipo psicológico que el individuo desea satisfacer:¹⁷

-Necesidad de pertenecer a algo. El ser humano necesita pertenecer a un grupo que sea más fuerte que él.

-Necesidad de perfeccionamiento. El hombre necesita la convicción de que se dirige hacia el logro de un objetivo, de mejoramiento y superación personal.

¹⁷ Ibidem. pág. 22.

-Necesidad de dignidad. El ser humano busca satisfacer sus principios de orgullo y de dignidad a través del trabajo.

-Necesidad de que se le acepte. El individuo desea sentirse aceptado dentro del grupo.

-Necesidad de seguridad. El hombre necesita seguridad en su trabajo: un empleo permanente con un sueldo justo y la oportunidad de adquirir conocimientos que le servirán en otros posibles empleos.

-Necesidad de poder creador. Necesita sentirse capaz de crear algo, tener la oportunidad de sugerir y crear nuevas cosas.

En este sentido, las actitudes y los comportamientos de los empleados dependen de sus sentimientos y emociones. Su hostilidad, su poco rendimiento, se basan en sus actitudes y en la calidad de su interacción social. Son los sentimientos de respeto, de progreso, los que inducen al personal a cooperar, a inventar, a comprometerse.

Asimismo, las relaciones públicas internas pueden contribuir a la satisfacción de los empleados, comunicándoles sus beneficios, haciendo públicos sus logros y reconociendo sus contribuciones especiales.

Sin embargo, para lograr éxito, toda acción de relaciones públicas requiere de tiempo para una planeación eficiente, aunque el tipo de

organización necesario para desarrollar la función de relaciones públicas, varía de acuerdo a la magnitud de la empresa.

Así, las funciones propias de las relaciones públicas internas se pueden considerar como:

- Identificar a los grupos humanos y realizar estudios de los mismos.
- Investigar las actitudes de los grupos humanos.
- Buscar las causas de las malas e inadecuadas relaciones públicas.
- Asegurarse de que en el interior de la empresa haya una atmósfera de adecuadas relaciones.

CAPÍTULO II CANAL 22 TELEVISIÓN METROPOLITANA

S.A. de C.V.

CAPITULO II CANAL 22 TELEVISIÓN METROPOLITANA S.A. de C.V. *

2.1 Origen y objetivos que persigue

Televisión Metropolitana S.A. de C.V. se instituyo en 1991 como un proyecto de televisión pública cuya finalidad principal es la de ofrecer al público televidente mexicano la gran cultura universal en forma ágil y amena.

Dicho proyecto nació a petición de un numeroso grupo de intelectuales, instituciones culturales y científicos mexicanos quienes pidieron al presidente de la República la concesión de la señal correspondiente al Canal 22.

Como consecuencia, el gobierno de la República asumió el financiamiento del Canal y le otorgó el carácter de una sociedad anónima de capital variable con participación estatal mayoritaria.

*La información contenida en este capítulo (datos y cifras específicas) se obtuvo de "Informe de actividades de Canal 22 al 30 de enero de 2000". Televisión Metropolitana S.A. de C.V. Canal 22. México, 2000. P.p. 30.

Por tal motivo, Canal 22 es creado para estimular la creatividad artística y difundir la cultura, teniendo como objetivo primordial el configurar una red cultural televisiva para propagar materiales de calidad tanto nacional como extranjera, con la mayor cobertura dentro del territorio mexicano, así como satisfacer a las expectativas y necesidades de una teleaudencia moderna, crítica y exigente que demanda una televisión cultural.

Entre los objetivos que la televisora persigue se encuentran:

-Mantener la carta de programación de una forma amena, donde se vea reflejada la abundante y variada oferta de la televisión contemporánea con temas trascendentes e ilustrativos.

-Constituir un foro de discusión de temas sociales, culturales y artísticos, prevaleciendo en el Canal principios de libertad, pluralidad, responsabilidad, rigor profesional y calidad.

2.2 Horas de transmisión

En relación con el horario de transmisión de Canal 22 es importante señalar que el 23 de junio de 1993 -primer día de transmisión- el tiempo al aire era de seis horas diarias, iniciando emisiones a las 19:00 hrs. y terminando a las 01:00 hrs., manteniendo este horario hasta marzo de 1994.

En abril del mismo año se hizo un esfuerzo extraordinario para aumentar a nueve horas diarias de transmisión, iniciando la programación a las 16:30 hrs. y terminando a la 01:00 hrs. Con algunos horarios ampliados durante sábados y domingos.

En mayo de 1995 se amplió nuevamente el horario de transmisión hasta las 03:00 hrs., con horarios más amplios en sábados y domingos, teniendo un promedio de doce horas de transmisión diarias.

Actualmente, el inicio de la transmisión es a partir de las 14:00 hrs. a las 02:00 hrs.

2.2.1 Cobertura

La estación transmisora de Canal 22 está situada en el Cerro del Chiquihuite, en la zona norte de la Ciudad de México, lo que permite que la señal bañe en una primera etapa al Distrito Federal, Querétaro, Hidalgo, Puebla y Tlaxcala, hasta lograr una cobertura mayor en puntos más distantes del país.

Por otro lado, el estudio de grabación y el master de Canal 22, se encuentran dentro de las instalaciones de los estudios Churubusco Azteca.

Televisión Metropolitana S.A. de C.V. Canal 22, entra en la banda UHF que son las siglas de la banda Ultra High Frequency (Frecuencia Ultra Alta), un rango del espectro radio electrónico para las frecuencias comprendidas entre los 470 y los 890 mhz. Los cuales están destinados internacionalmente a los medios de comunicación. En este rango se localizan los canales 14 al 83, por lo que XEIMT Canal 22 está incluido naturalmente como una televisora de la banda UHF.

En lo referente al sistema de producción visual, Canal 22 ha optado por el sistema Betacam SP, producto de la tecnología más avanzada que con costos accesibles asegura una alta calidad en la nitidez y en la definición de la imagen televisiva.

Asimismo, en virtud de que el transmisor obtenido para el Canal - mediante la desincorporación de bienes de IMEVISION- tenía ya varios años de uso y se corría el peligro de registrar fallas considerables, se tomó la decisión de sustituirlo por un transmisor de tecnología de punta, de estado sólido y con sistema estereofónico.

El propósito esencial fue lograr una mayor calidad en la señal de audio y video que se envía desde el Cerro del Chiquihuite y obtener una mayor confiabilidad en las transmisiones.

Por ello, el objetivo de Canal 22 de ampliar la cobertura de transmisión se mantiene a través del impulso a diversas políticas. En particular, la

instalación del nuevo transmisor y del sistema omnidireccional ampliaron la cobertura de la señal en el área metropolitana y estados circunvecinos.

Al mismo tiempo, los convenios de colaboración con las televisoras públicas regionales han permitido al Canal que parte de su programación sea transmitida de acuerdo con el perfil programático de cada emisora en por lo menos 22 estados de la República, entre los cuales se encuentran: Aguascalientes, Baja California Sur, Chiapas, Jalisco, Nuevo León, Sonora y Yucatán.

Once televisoras se enlazan a la señal del Canal en diversos horarios, transmitiendo lo que de manera particular se adecua a su carta de programación. Adicionalmente, se envía a las televisoras que los solicitan, paquetes mensuales de programas que se integran a su oferta televisiva, de acuerdo con los criterios que mejor responden a las expectativas de su teleauditorio.

Para Canal 22, el fortalecimiento de la red cultural regional permanece como una de sus prioridades. Por tal motivo, se estableció una agenda de trabajo con los sistemas de televisión regionales para crear la Red Cultural Nacional, apoyando el proyecto de descentralización que permita constituir una red de sistemas interactivos que se apoyen sin menoscabo de los proyectos locales.

Así, un esfuerzo importante para aumentar la cobertura nacional de la señal del Canal, estuvo centrado en el convenio realizado con la Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por Cable -firmado en junio de 1994- el cual ha permitido llegar a 144 sistemas de televisión por cable en 21 estados de la República.

2.3 Contenido Programático

En lo concerniente a los contenidos programáticos, Canal 22 ha madurado una oferta televisiva que incluye las diversas manifestaciones culturales, de las artes a las ciencias, de la reflexión y la crítica a la creación del rescate patrimonial, sin perder excelencia en espectáculo y diversión.

La carta de programación incluye también lo mejor de la cinematografía mundial: cine europeo, cine iberoamericano y cortometrajes mexicanos.

Se transmiten miniserias adaptadas de lo mejor de la literatura universal con guiones originales escritos especialmente para la televisión cultural.

La música tiene un lugar de excelencia en la programación, ya que se cuenta con conciertos de música clásica, jazz, rock y especiales de cantautores contemporáneos. Un lugar especial reservado al género operístico, cuenta con transmisiones los domingos.

La divulgación científica, la reflexión ecológica y el rescate antropológico ocupan un lugar relevante en la carta de programación, con series que nos muestran la vida animal, los pueblos de todas las latitudes del mundo y el conocimiento científico del gran mosaico cultural.

Al mismo tiempo, la programación infantil de Canal 22 esta integrada por series realizadas en el país, las cuales cuidan el contenido y la calidad de la producción, así como programas documentales doblados al español, animaciones y programas educativos.

Particular importancia merece también el "Tema Semanal", espacio dedicado al examen de temas de interés general, tanto nacionales como internacionales, que permiten al espectador disfrutar de una programación variada con unidad temática.

Asimismo, se le otorga un lugar muy especial a la danza clásica contemporánea, por lo que regularmente se transmiten programas sobre bailarines célebres de diversas manifestaciones dancísticas y panorámicas de las principales tendencias mundiales del arte coreográfico.

En el rubro del género informativo, se mantienen algunos noticieros como vanguardistas de la cultura nacional.

De esta forma, Televisión Metropolitana ofrece al teleauditorio una carta de programación que brinda una variedad de opciones en programas de trascendencia.

Documentales, series de ficción, películas, videos, animación, informativos, infantiles, etc. todos con los atributos de entretenimiento y riqueza de imagen que caracterizan a la televisión de fin de siglo.

En sus comienzos, la mayor parte del material de procedencia extranjera fue estrenado por primera vez en México y se ofreció en versiones subtitruladas.

Canal 22 logró integrar una rica relación de las distribuidoras de programas más prestigiadas, con especialización en cada uno de los géneros que integran su oferta.

En este modo, fue seleccionado y adquirido lo mas selecto de las distribuidoras canadienses, francesas, británicas, alemanas y españolas. Baste mencionar como ejemplo la compañía RM Production, que cuenta con un acervo de mas de dos mil horas en pantalla sobre diversos temas culturales, presentados en forma dinámica y entretenida por filósofos, escritores, antropólogos, compositores y otros intelectuales de primer orden.

Así, la distribución de programas de procedencia nacional y extranjera es la siguiente:

- Producción nacional 24%
- Producción extranjera 76%

Este material se agrupa en bloques de programación de la siguiente forma:

- Documentales 29%
- Series de ficción 21%
- Películas de video, cortometrajes,
animación y experimentales 20%
- Informativos y de opinión 15%
- Musicales 12.5%
- Infantiles 2.5%

2.3.1 Producción

En lo que al rubro de producción se refiere, Canal 22 ha abierto un espacio a las producciones culturales institucionales, como son: lo mejor de TV UNAM, producciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA), del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), así como producciones de videoastas independientes.

Algunos modelos que se han implementado para la producción son el concurso público en el que el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) coparticipa con la inversión económica y Canal 22 con los recursos técnicos necesarios.

Entre las producciones propias del Canal se encuentran: programas infantiles, noticiarios, entrevistas, foros de discusión sobre temas específicos, etc.

2.4 Patrocinios y Comercialización

Canal 22 ofrece a los anunciantes y agencias de publicidad un atractivo contenido con las últimas expresiones de la cultura universal y nacional, un medio ambiente adecuado para promover su imagen institucional, productos o servicios.

Canal 22 es un Canal concesionado, por lo cual es posible comercializar el tiempo en pantalla. El tiempo comercial está limitado a seis minutos por hora, por lo que los anuncios pueden tener mayor visibilidad e impacto.

Vía patrocinio, las corporaciones, empresas e instituciones, pueden entregar recursos y obtener créditos institucionales de entrada y salida en pantalla de los programas seleccionados, así como obtener recibos deducibles de impuestos.

Así, es importante resaltar que las políticas de comercialización de Canal 22 han redituado en logros significativos, pues debido a los recursos obtenidos, se logró la adquisición del transmisor, factor no considerado dentro del cálculo presupuestal y de cuantiosa inversión.

2.5 Perfil del Teleauditorio

Canal 22 se ha dedicado constantemente a realizar monitoreos con el fin de explorar las percepciones, opiniones y actitudes de los televidentes en torno a la oferta televisiva, particularmente en lo que se refiere a la oferta del 22, segmentándolos tanto por sus características sociodemográficas como por su calidad de receptores.

Mediante dicha medición, se ha establecido que el principal teleauditorio de Canal 22 se ubica en el segmento de edades que va de los 21 a los 30 años en un 35%, seguido del segmento de entre 31 a 40 años con un 22%

En relación con la ocupación de los telespectadores que sintonizan regularmente el Canal, predominan las personas cuya principal ocupación es estudiar, seguidos en proporción por las amas de casa, profesionistas y un sector importante de trabajadores.

Es decir, el auditorio de la televisora se ubica en sectores universitarios, de empleados públicos y privados, amas de casa, trabajadores, y no únicamente intelectuales, segmento en el cual el Canal tiene un auditorio especial.

Así, el monitoreo* llevado a cabo durante los meses de enero a febrero de 2000, arrojó los siguientes resultados:

-Estudiantes	34%
-Amas de casa	21%
-Profesionistas	20%
-Trabajadores	15%

*El sondeo se realizó via telefónica en una muestra de 600 casos, en la zona metropolitana.

2.6 Estructura Orgánica

La estructura orgánica de Canal 22 está comprendida por una:

-Dirección General y cuatro Subdirecciones Generales, además cuenta con áreas de apoyo, entre ellas la Dirección de Asuntos Jurídicos y la Contraloría Interna.

Las funciones de cada una de las subdirecciones son las siguientes:

Subdirección General de Política Cultural

En esta área se define de conformidad los lineamientos del Consejo de Planeación y Políticas Culturales del Canal, en sus contenidos programáticos y en su relación con la comunidad intelectual.

Subdirección General de Administración y Finanzas

Pretende optimizar y lograr suministro oportuno de los recursos humanos, materiales y financieros de manera que se apoye el cumplimiento de las funciones, objetivos y metas de Televisión Metropolitana en el marco de la disciplina presupuestaria, eficiencia y transparencia requerida en el manejo de recursos públicos.

Subdirección General Técnica Operativa

Es la encargada de promover la infraestructura para obtener la calidad suficiente y mantener la imagen optima del Canal, enlazando así las entidades regionales en los eventos de trascendencia cultural. Se encarga también de ampliar la cobertura a todo el Valle de México, mejorando la calidad de los servicios, creando una red nacional para el fortalecimiento de la labor televisiva.

Subdirección General de Patrocinios y Comercialización

Tiene como tarea principal definir las políticas generales y lineamientos en materia de patrocinios y comercialización, la captación de recursos mediante la comercialización de los productos y servicios, así como la integración y administración de los programas especiales que se realizan.

**Capítulo III APLICACIÓN DEL SONDEO DE OPINIÓN A LOS
EMPLEADOS QUE LABORAN EN CANAL 22**

Capítulo III APLICACIÓN DEL SONDEO DE OPINIÓN A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN CANAL 22

Canal 22 constituye una empresa de comunicación cuyo objetivo principal es el fomento y la divulgación de la cultura en el público televidente, pero al mismo tiempo es también una organización que no mantiene entre sus empleados una comunicación abierta y un clima de confianza y cordialidad que los haga sentirse satisfechos de su trabajo y de las relaciones interpersonales que mantienen con sus compañeros.

Por ello, del total de las personas que laboran en el Canal 22 (273 trabajadores), se tomó sólo una muestra al azar que procuró abarcar todas las características del universo, para aplicarle un cuestionario de 10 preguntas a cada uno con el fin de indagar su opinión acerca de la comunicación que se maneja dentro de su empresa.

El criterio que se tomó en cuenta para la elaboración de cada una de las preguntas fue con base en la observación que se hizo de la forma en cómo son las relaciones de convivencia y de trabajo entre los empleados, cuáles son los medios de comunicación interna que maneja la organización y cómo es la difusión y el manejo que la Gerencia de Recurso Humanos les da a estos medios.

Una vez que se notaron cuáles podrían ser las posibles causas por la que existe una deficiente comunicación en la organización, se elaboran las preguntas.

3.1 Centros de trabajo donde se aplicó el sondeo

-Oficinas administrativas.

Calzada de Tlalpan # 583, Colonia Álamos. México, D.F.

-Instalaciones Técnico-Operativas.

Estudios Churubusco Azteca: Atletas # 2, Colonia Country Club. México, D.F.

3.2 Tamaño de la muestra

*El total del personal que labora en Canal 22 consta de 273 trabajadores, los cuales están divididos de la siguiente manera:

-Personal de estructura.

Rango que comprende los llamados mandos medios y superiores. Abarca desde un Jefe de Departamento hasta el Director General de la empresa.

Total = 61 empleados.

-Personal técnico-operativo

Incluye 44 personas agremiadas al STIRT (Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Radio y la Televisión), las cuales pertenecen al área

técnica: camarógrafos, jefes de piso, iluminadores, asistentes de producción, etc.

El resto de este personal se encuentra dentro del área operativa y abarca los rangos de: chofer, mensajero, auxiliar, motociclista, etc.

Total = 123 empleados.

-Personal de Honorarios

Dentro de este grupo se ubican las personas que prestan servicios profesionales y se les paga por obra determinada: reporteros, editores, productores, redactores, maquillistas, locutores, etc.

Total = 89 empleados.

TOTAL = 273 empleados de Canal 22

*La información presentada fue proporcionada en entrevista por el Gerente de Recursos Humanos de Canal 22, Lic. Francisco Javier Gómez Villegas.

Del número total de trabajadores, se tomó una muestra al azar de 30 personas entre los 21 a 49 años de edad de los cuales se encuestaron a 15 personas en cada uno de los centros de trabajo, tomando en cuenta variables tales como: edad, sexo y puesto.

3.2.1 Indicadores: sexo, edad y puesto de los encuestados

-Hombres 19 = 63.3%

-Mujeres 11 = 36.6%

30 encuestados

Para cuantificar la categoría de los 30 encuestados, se abrieron 10 niveles:

NIVEL	NUMERO	%
Secretaria	3	10
Analista	2	6.6
Editor	3	10
Técnico especializado	5	16.6
Reportero	2	6.6
Jefe de departamento	8	26.6
Productor	3	10
Director de área	1	3.3
Subdirector de área	1	3.3
Gerente de área	2	6.6

3.3 Cuestionario



CATEGORÍA (Puesto que ocupa): _____
EDAD: _____ SEXO: _____

Nota: Este cuestionario ha sido diseñado con el objeto de recopilar información acerca de la comunicación que se maneja al interior de su empresa Canal 22, ya que es evidente la presencia de una problemática de incomunicación y falta de convivencia entre los empleados que laboran en ella, por lo que cada una de las preguntas que aquí se presentan se elaboraron en función de las que podrían ser las causas de dicha problemática. De antemano, le agradezco su colaboración en la respuesta a las preguntas. Gracias!

1. ¿Considera que existe una eficiente comunicación entre las personas que laboran en su empresa?

SI NO
¿POR QUÉ? _____

2. ¿Considera importante que se establezca una buena retroalimentación dentro de la comunicación interna que maneja Canal 22?

SI NO
¿POR QUÉ? _____

3. A su juicio, ¿piensa que la separación en las instalaciones de Canal 22, es un factor que provoca la incomunicación?

SI NO
¿POR QUÉ? _____

4. ¿Existe por parte de su empresa el fomento y motivación adecuados para crear un ambiente cordial y de compañerismo entre los trabajadores?

SI NO
¿POR QUÉ? _____

5. ¿Conoce algún medio de comunicación interno que funcione dentro de su empresa (circulares, revista, buzón, tablero de anuncios, manual de bienvenida, etc.)?

SI NO
¿CUÁL? _____



6. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cree usted que dichos medios satisfacen sus necesidades de información y respuesta a sus sugerencias?

¿POR QUÉ? SI NO

7. ¿Cree que es necesaria la presencia de algún otro medio de comunicación interno que podría contribuir para mantener informados a los empleados?

¿POR QUÉ? SI NO

8. ¿Considera usted que la Gerencia de Recursos Humanos difunde acertadamente con los medios de comunicación interna con los que cuenta?

¿POR QUÉ? SI NO

9. ¿Ha detectado usted deficiencias en la difusión de información que es considerada de importancia para su área o departamento?

¿CUÁLES? SI NO

10. ¿Considera importante la existencia de un Manual de bienvenida para que se le otorgue la personal de nuevo ingreso?

¿POR QUÉ? SI NO

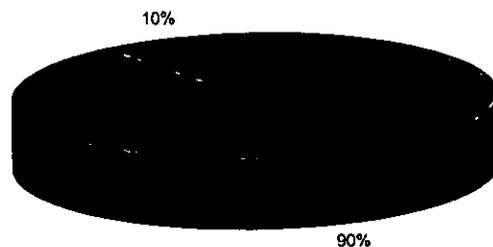
3.4 Análisis de los resultados

(POR CIENTO)

PREGUNTA NO.	NO	SI	NO CONTESTO
1. ¿Considera que existe una eficiente comunicación entre las personas que laboran en su empresa?	90	10	
2. ¿Considera importante que se establezca una buena retroalimentación dentro de la comunicación interna que maneja Canal 22	10	90	
3. A su juicio, ¿piensa que la separación en las instalaciones de Canal 22, es un factor que provoca la incomunicación?	13.3	86.6	
4. ¿Existe por parte de su empresa el fomento y motivación adecuados para crear un ambiente cordial y de compañerismo entre los trabajadores?	83.3	16.6	
5. ¿Conoce algún medio de comunicación interno que funcione dentro de su empresa (circulares, revista, buzón, tablero de anuncios, manual de bienvenida, etc.)?	46.6	53.3	
6. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cree usted que dichos medios satisfacen sus necesidades de información y respuesta a sus sugerencias?	56.6	10	33.3
7. ¿Cree que es necesaria la presencia de algún otro medio de comunicación interno que podría contribuir para mantener informados a los empleados?	6.6	86.6	6.6
8. ¿Considera usted que la Gerencia de Recursos Humanos difunde acertadamente con los medios de comunicación interna con los que cuenta?	73.3	20	6.6
9. ¿Ha detectado usted deficiencias en la difusión de información que es considerada de importancia para su área o departamento?	23.3	73.3	3.3
10. ¿Considera importante la existencia de un Manual de bienvenida para que se le otorgue la personal de nuevo ingreso?	10	83.3	3.3

3.4.1 Distribución de frecuencias, análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas

1. ¿ Considera que existe una eficiente comunicación entre las personas que laboran en su empresa?



NO = 90%
SI = 10%

¿ Por qué?

	%
Falta de apoyo y motivación por parte del área de Recursos Humanos.	26.6
Cada área trabaja de manera independiente y disgregada.	26.6
Separación de las instalaciones.	23.3
Si existe la comunicación eficiente.	10
No contestó.	13.3

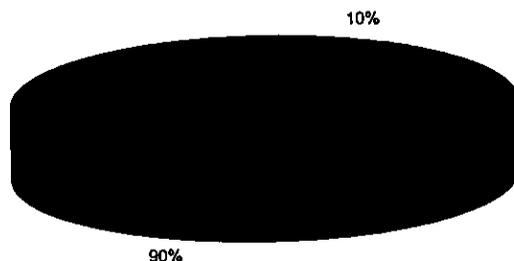
Total de entrevistados: 30

Observación:

Sólo el 10 por ciento de los empleados que laboran en Canal 22 considera que entre ellos existe una comunicación favorable. El otro 90 por ciento considera lo contrario, debido a que la Gerencia de Recursos Humanos no promueve por una parte, la comunicación eficiente y cada departamento trabaja independientemente, además de que las instalaciones del Canal están físicamente separadas, factores que conjuntamente provocan una insuficiente comunicación entre los trabajadores de la empresa.

Dentro de este 90 por ciento el 13.3 no contestó a la pregunta.

2. ¿Considera importante que se establezca una buena retroalimentación dentro de la comunicación interna que maneja Canal 22?



NO = 10%
SI = 90%

¿ Por qué?

	%
Hacer más eficiente el desempeño del trabajo.	50
Mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados.	33.3
No es importante.	3.33
No contestó.	13

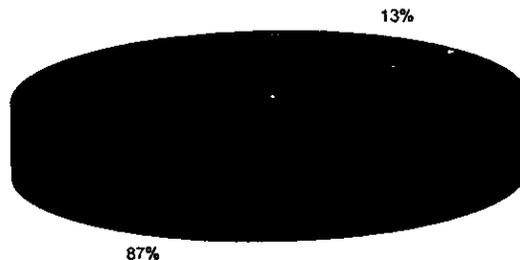
Total de entrevistados: 30

Observación:

El 90 por ciento de los empleados de Canal 22 cree importante que se mantenga una favorable y cordial retroalimentación en la comunicación que existe al interior de su organización, para de esa manera hacer más óptimo el desempeño de las labores y favorecer las relaciones de convivencia entre los trabajadores.

Dentro de este 90 por ciento el 13.3 no contestó a la pregunta.
Para el 10 por ciento restante no es importante dicha situación.

3. A su juicio, ¿piensa que la separación en las instalaciones de Canal 22, es un factor que provoca la incomunicación ?.



NO = 13.3%
SI = 86.6%

¿ Por qué?

	%
Las funciones de cada área se complementan, dependen unas de otras.	16.6
La distancia impide que los trabajadores no se comuniquen lo suficiente.	36.6
Retrasa el trabajo.	13.3
No es un factor que provoca la incomunicación.	16.6
No contestó.	16.6

Total de entrevistados: 30

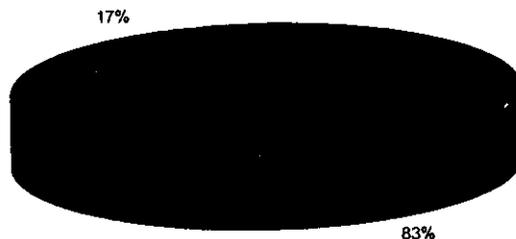
Observación:

Al 86.6 por ciento del personal que labora en Canal 22 piensa que al estar físicamente separadas las instalaciones que conforman a su organización se genera un problema de incomunicación entre los empleados, ya que la distancia impide la comunicación entre ellos además de que retrasa el trabajo por que cada una de las áreas se complementan y necesitan ayuda mutua.

Dentro de este 86.6 por ciento el 16.6 no contestó a la pregunta.

El 13.3 por ciento del personal no considera que la separación en las instalaciones sea un factor que propicia la incomunicación.

4. ¿Existe por parte de su empresa el fomento y motivación adecuados para crear un ambiente cordial y de compañerismo entre los trabajadores?



NO = 83.3%
SI = 16.6%

¿ Por qué?

	%
No existe ningún tipo de apoyo y motivación por parte del área de Recursos Humanos.	43
Hace falta la convivencia en equipos.	17
Faltan medios de comunicación interna.	13
Si existe apoyo y motivación por parte del área de Recursos Humanos.	3
No contestó.	20

Total de entrevistados: 30

Observación:

El 83.3 por ciento de los trabajadores considera que no existe el fomento y motivación necesarios por parte de su organización para lograr un clima de confianza y compañerismo entre los empleados, ya que la empresa no promueve ningún tipo de comunicación entre ellos y no hay medios de comunicación interna suficientes que satisfagan sus necesidades de información. De este 83.3 por ciento el 20 por ciento no contestó la pregunta.

El otro 16.6% piensa que si existe apoyo por parte del área de Recursos Humanos para propiciar entre ellos un ambiente cordial.

5. ¿Conoce algún medio de comunicación interno que funcione dentro de su empresa (circulares, revista, buzón, tablero de anuncios, manual de bienvenida, etc.)?



NO = 46.6%

SI = 53.3%

¿ Por qué?

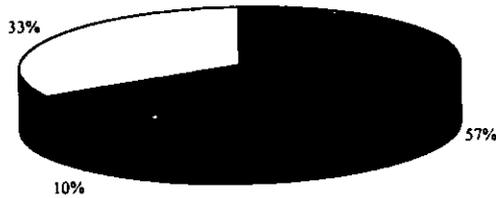
	%
Circulares.	23.3
Tablero de anuncios.	20
Buzón de sugerencias.	10
No contestó.	46.6

Total de entrevistados: 30

Observación:

El 56.3 por ciento de los empleados de Canal 22 tiene conocimiento de los distintos medios de comunicación que su empresa utiliza para mantenerlos informados de lo que sucede al interior de su organización, sobresaliendo las circulares y el tablero de anuncios como principales instrumentos comunicativos. El resto del personal (46.6 por ciento) se abstuvo de contestar a la pregunta.

6. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cree usted que dichos medios satisfacen sus necesidades de información y respuesta a sus sugerencias?



NO = 56.6%
 SI = 10%
 No contestó = 33%

¿ Por qué?

	%
No hay suficientes en cada área.	23.3
No están actualizados.	16.6
Son de información oficial, más no de información referente al Canal 22.	10
No contestó.	40

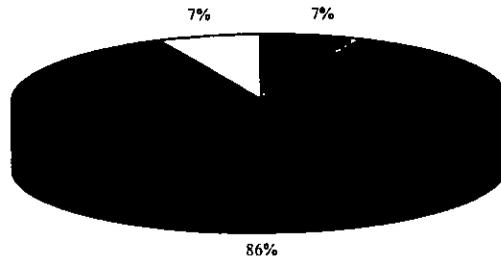
Total de entrevistados: 30

Observaciones:

Sólo el 10por ciento de los empleados considera que tanto el tablero de anuncios, las circulares y el buzón de sugerencias son medios de comunicación que en su empresa funcionan como medios adecuados para informarlos de lo que pasa dentro de su organización. Por el contrario, el 56.6 por ciento piensan que ninguno de dichos medios cumplen la función de comunicación al interior de la organización, debido a que no están actualizados, carece la distribución de ellos en cada departamento y no son de información concerniente al Canal 22.

El 33 por ciento restante no contestó a la pregunta.

7. ¿ Cree que es necesaria la presencia de algún otro medio de comunicación interno que podría contribuir para mantener informados a los empleados?



NO = 6.6%
 SI = 86.6%
 No contestó = 6.6%

¿ Por qué?

	%
Folletos.	20
Reuniones informativas.	13.3
Revista o gaceta interna.	36.6
Buzón de sugerencias.	13.3
No contestó.	16.6

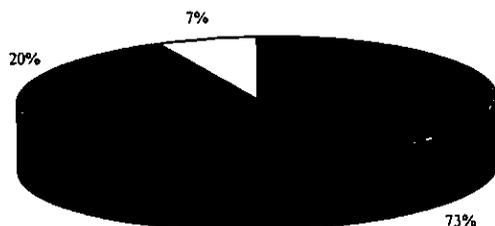
Total de entrevistados: 30

Observaciones:

Un porcentaje de 86.6 por ciento de los trabajadores de Canal 22 sostiene que la existencia de revistas, folletos, buzón de sugerencias y reuniones entre ellos podría ser una buena alternativa para mantenerlos al día de lo que ocurre en su empresa. Dentro de este 86.6 por ciento el 16.6 por ciento no contestó a la pregunta.

Sólo el 6.6 por ciento considera innecesaria la presencia de dichos medios.

8. ¿Considera usted que la Gerencia de Recursos Humanos difunde acertadamente los medios de comunicación interna con los que cuenta?



NO = 73.3%
 SI = 20%
 No contestó = 6.6%

¿ Por qué?

	%
No se difunde oportunamente la información.	33.3
No lo ven como una actividad preponderante.	20
Debido a la distancia que provoca la separación de las instalaciones.	13.3
No contestó.	33.3

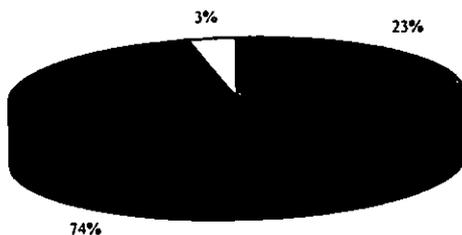
Total de entrevistados: 30

Observaciones:

El 20 por ciento de los trabajadores acierta en que las Gerencia de Recursos Humanos desarrolla una buena difusión de los medios de comunicación interna con los que cuenta. Sin embargo, el 73.3 por ciento cree que no se difunde oportunamente la información, además de que la Gerencia no considera como una estrategia importante la difusión de dichos medios y piensa que otro factor importante en la falta de promoción de éstos es la separación física de las instalaciones del Canal.

El 6.6 por ciento restante de la población que integra el Canal, se abstuvo de contestar a la pregunta en cuestión.

9. ¿Ha detectado usted deficiencias en la difusión de información que es considerada de importancia para su área o departamento?



NO = 23%
 SI = 73.3%
 No contestó = 3.3%

¿ Por qué?

	%
Retraso al proporcionar información.	33.3
Falta de equipo/material adecuado para cada una de las áreas.	10
No hay actualización en la información.	6.6
No contestó.	50

Total de entrevistados: 30

Observación:

De acuerdo a la pregunta a la cual se hace referencia, el 73.3 por ciento de los trabajadores del Canal coincidió en que existen factores que provocan la carencia de una correcta difusión en la información que es importante para cada área, tales como: falta de equipo necesario para cada uno de los departamentos, retraso en la publicación de información, así como la falta de actualidad en la misma.

En cambio, el 23 por ciento sostiene que su organización no presenta ningún tipo de deficiencia en la difusión de información que concierne a cada departamento que la integra. El otro 3.3 por ciento no contestó a la pregunta.

10 ¿Considera importante la existencia de un Manual de bienvenida para que se otorgue al personal de nuevo ingreso?



NO = 10%
 SI = 87%
 No contestó = 3.3%

¿ Por qué?

	%
Para que exista mayor confianza y conocimiento acerca de la empresa.	50
Mejoraría las relaciones interpersonales entre los empleados.	16.6
Otro medio sería más eficiente.	13.3
No contestó.	20

Total de entrevistados: 30

Observación:

En este caso, el 10 por ciento de los empleados considera innecesaria la presencia de un Manual de bienvenida para los nuevos integrantes de la organización, otro 3.3 por ciento se abstuvo de dar a conocer su opinión a la pregunta, y el 87 por ciento restante se mantuvo a favor de la creación del Manual, como posible medio para lograr un clima de confianza y cordialidad entre los empleados, así como un mejor conocimiento del lugar donde trabajan.

3.5 Conclusiones relacionadas con las respuestas a los cuestionarios

En la aplicación del sondeo de opinión a los empleados de Canal 22, se pudo observar que algunos de ellos se mostraron dudosos y reacios para contestar el cuestionario, ya que pensaban que sus respuestas les iban a provocar problemas con sus superiores y al mismo tiempo, se mostraban indiferentes y desinteresados por contestar el cuestionario, a pesar de que se les explicó que era acerca de la comunicación interna que se manejaba en la empresa, decían que no tenían ningún interés por mejorar el problema de la incomunicación que presenta su organización, ya que no se les brinda el apoyo y motivación adecuados.

De esta manera, mediante la realización del sondeo de opinión, se pudieron comprobar las hipótesis que se plantearon al inicio de la realización de esta investigación, y las conclusiones que se pudieron obtener son las siguientes:

Existe una deficiente comunicación entre los empleados que laboran en la empresa televisiva Canal 22, debido a factores tales como: la separación física de las instalaciones, no existe por parte de la empresa el fomento y motivación adecuados para crear un ambiente de compañerismo entre los trabajadores, los medios de comunicación interna que maneja la organización no satisfacen sus necesidades de información, por lo que los

trabajadores consideran importante la existencia de otro medio de comunicación interna más efectivo, además de que consideran que la Gerencia de Recursos Humanos de su empresa, no dirige acertadamente los medios de comunicación con los que cuenta, lo que acarrea deficiencias en la difusión de información que es considerada de importancia para cada área.

Al respecto, los empleados consideran que para mejorar dichas deficiencias es necesario crear todo un plan organizacional por parte de la empresa, con el fin de capacitar a la Gerencia de Recursos Humanos para que pueda resolver el problema de incomunicación existente en la organización. Por ello, piensan que un Manual de Bienvenida podría ser un buen instrumento para que los trabajadores conozcan mejor las políticas, objetivos y funcionamiento de la empresa para la cual trabajan.

**CAPITULO IV PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
CANAL 22 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y BIENVENIDA**

CAPITULO IV PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CANAL 22 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y BIENVENIDA

4.1 Comunicación al interior de la organización

Como ya se mencionó en el capítulo 1 de esta investigación, dentro de toda organización se manifiestan diversos tipos de comunicaciones, ya sean los de forma interna que son las que circulan dentro de la empresa entre emisor y receptor, la externa que es hacia afuera de la empresa, es decir, con el público. La informal y la formal, éste última se da por medio de entrevistas, mesas redondas o boletines; así como las comunicaciones que se dan a través de niveles, es decir, que fluyen de manera ascendente o descendente en la estructura jerárquica de la empresa.

Por ello, para lograr la eficiencia y el impulso en la comunicación que se establece dentro de una organización, es necesario que existan diversos medios de comunicación con y entre el personal, los cuales, tendrán como finalidad informar a los empleados acerca de todas las actividades que ocurren dentro de la empresa, tales como: cambios importantes en los sistemas administrativos, nuevos departamentos o nombramientos, vacantes de personal, así como el darles la oportunidad de expresar sus inquietudes y necesidades en lo que al trabajo se refiere.

En este sentido, Jorge Ríos Szalay en su libro "Relaciones Públicas" menciona algunos de los medios de comunicación interna utilizados por las empresas, entre los que se encuentran:

Importancia de la bienvenida

No existe un método especial para recibir a un nuevo empleado, se trata más bien de una actitud de espíritu. Es importante que el nuevo empleado, cualquiera que sea su nivel jerárquico dentro de la organización, tenga la impresión de entrar en una empresa de la que puede sentirse orgulloso y a la cual pertenecerá como un miembro que fue personalmente seleccionado. Es preciso, hacerle conocer su nuevo centro de trabajo y debe preverse una bienvenida de carácter personal por parte de una persona encargada para ello, quien pondrá al corriente al nuevo trabajador de lo que es la organización.

Boletín mural o Tablero de anuncios

Es un medio de comunicación sencillo y muy difundido, el cual consiste en una pizarra, vitrina o similar, fijo en un lugar, en el que se pueden colocar temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversas cuestiones, tales como: cambios en el día o lugar de pago, nombres de empleados ascendidos, cambios en el horario de trabajo, etc.

Para lograr su eficacia, debe colocarse en lugares muy transitados, los mensajes deben ser breves, claros y en colores atractivos. Es importante que los anuncios sean renovados oportunamente para que no pierdan actualidad.

Revista o periódico de la organización

Para mantener al personal al corriente de la vida de la organización, está el periódico o revista de la misma, publicación que se difunde entre su personal con cierta periodicidad (quincenal, mensual o bimestral) y es un reflejo de su actividad profesional y humana, además pretende informar a los empleados sobre la situación y problemas de la organización.

Los principales tipos de información que podrían incluirse en este medio son:

- a) Información acerca de las políticas y planes generales de la organización.
- b) Información sobre mejoras de la empresa en general.
- c) Información acerca de la legislación interna de la organización.
- d) Temas educativos o culturales que sean tratados con amenidad (labores manuales, economía doméstica, consejos sobre seguridad e higiene, condensaciones de obras literarias, etc.).
- e) Información sobre los programas de desarrollo personal (becas, cursos de capacitación, promociones, etc.).

f) Noticias tendientes a resaltar la importancia de la participación del personal.

g) Artículos sobre noticias o temas de interés general.

Hojas informativas o circulares

Las hojas informativas son unas hojas que se hacen llegar a todos los empleados, es decir, se reparten entre el personal y le proporcionan información sobre las nuevas producciones, fechas de suspensión de labores, invitaciones a actividades sociales o deportivas realizadas por la empresa, las visitas de personalidades, etc.

De esta manera, el personal se dará cuenta de que se trata de una información fiable, que le interesa y que le pone al corriente de las actividades de la empresa.

Anexo al sobre de sueldo

Este medio se puede emplear sólo para un reducido tipo de mensajes y debe ser muy breve, pero tiene dos ventajas: es aceptado en su totalidad porque el sobre de paga nunca se rehúsa y debido a que el momento del pago es agradable para el trabajador, se muestra abierto a recibir mensajes y prestarles mayor atención.

Los mensajes que se incluyen en el sobre de sueldo suelen ser relativos a la paga.

Reuniones informativas

Consiste en una invitación al personal para que asista a un taller o reunión a fin de ponerlo al corriente de algún nuevo logro o alguna nueva circunstancia importante para la empresa.

Entrevistas personales

Las entrevistas confidenciales con el personal son convenientes cuando: el mismo personal lo solicite, es seleccionado e introducido un nuevo empleado en la organización, cuando existen problemas con algún trabajador, etc. Estas entrevistas pueden lograr la reducción de conflictos laborales e incrementar la confianza entre el personal y la organización.

Actividades sociales

Son los convivios que organiza la empresa, tales como: brindis de aniversario o fin de año, excursiones, encuentros deportivos, actividades culturales, etc. Son un medio para lograr que "se rompa el hielo" entre los directivos y lo que se denomina la base.

Folletos para comunicaciones especiales

Algunas veces puede ser conveniente publicar folletos para dar información al personal sobre ciertos temas (prestaciones o servicios otorgados por la empresa).

Buzón de sugerencias

Es una especie de caja que se coloca en lugares estratégicos y visibles al empleado, en donde puede depositar notas o mensajes que incluyan sugerencias, comentarios o cualquier recado que desee dirigir a determinado departamento.

4.1.1 Medios de comunicación interna que emplea Canal 22

Al ser Canal 22 una organización que agrupa en su interior a un conglomerado de personas que laboran conjuntamente, utiliza diversos medios de comunicación para establecer un lazo comunicativo más directo con ellos. Sin embargo, de acuerdo al cuestionario aplicado a los 30 empleados de Canal 22 que se tomaron como muestra, en la pregunta número 5 del mismo, se les cuestiona sobre el conocimiento que tienen acerca de la existencia de los medios de comunicación interna que

funcionan dentro de su organización y los resultados demuestran que sólo el 53.3% de los trabajadores conoce la existencia de alguno de estos medios, ya que entre los medios internos con los que cuenta Canal 22 están sólo las circulares, el tablero de anuncios y como actividades sociales, únicamente la comida de fin de año.

Circulares: Son hojas que se distribuyen a los empleados, las cuales contienen información de interés para ellos. Los resultados de la encuesta indican que el 23.3% de los trabajadores conoce la existencia del manejo de circulares dentro de su empresa.

Tablero de anuncios: Son pizarrones que se encuentran ubicados en cada uno de los pisos que conforman el edificio de oficinas administrativas de Canal 22 y en algunas áreas de las instalaciones técnico-operativas, los cuales sirven para poner a la vista de los empleados información importante acerca de su organización o de alguna otra índole.

Sólo el 20% de los empleados está enterado de su existencia.

En cuanto a la **comida de fin de año**, se considera como una actividad obligatoria, en donde se reúnen la mayoría de los empleados para disfrutar de los alimentos y recibir los regalos que por sorteo se les entregan como premio.

De estos mismos resultados se desprende (pregunta no. 6) que dichos medios no satisfacen sus necesidades de información y respuesta a sus

sugerencias (56.6%) debido a que no están actualizados, no son de información referente al Canal, además de no ser suficientes en cada área.

El 83.3% de los empleados considera necesaria la existencia de un Manual de bienvenida que les proporcione información acerca de su empresa, es decir, el giro que mantiene, las áreas que la conforman, sus objetivos, sus normas, etc.

4.2 Manual de bienvenida

La información proporcionada en el momento de recibir al nuevo empleado en la organización, deberá complementarse con la entrega de un manual que lleva el nombre de "Manual de bienvenida o inducción". Este manual se caracteriza por contener información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc. Además de que pone de relieve el aspecto social de la empresa, de manera que se haga entender al empleado el papel que representa la empresa en su rubro.

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la empresa.

De esta forma, el objetivo del Manual de bienvenida es "dar al nuevo trabajador toda la información acerca de los objetivos y políticas de la organización, así como de todos aquellos aspectos que la caracterizan, a fin

de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización (y viceversa)".¹⁸

4.2.1 Estructura del Manual de organización y bienvenida a proponer

Según Jorge Ríos Szalay, de todos los medios de comunicación interna con que cuentan las empresas, el Manual de bienvenida es el más significativo, ya que "representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos, por lo que de éste instrumento dependerá en gran parte la primera impresión u opinión que se forme el empleado sobre la organización".

Por ello, es necesario que cada empresa cuente con un manual de inducción que debe otorgarle a cada nuevo trabajador, el cual debe ser atractivo, de un formato cómodo y que contenga un texto claro, preciso y sin detalles demasiado técnicos.

En el caso del manual a proponer para la empresa televisiva Canal 22, podemos tomar en consideración la siguiente estructura propuesta por Ríos Szalay, en su libro "Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones", para crear el formato, el cual contendría lo siguiente:

¹⁸ Arias Galicia Fernando. Administración de recursos Humanos. Ed. Trillas. México, 1977. pág. 161.

1. Palabras de bienvenida de parte del director general de la organización, que deberán dirigirse al nuevo empleado.

2. Información general acerca de la organización:

- a) Breve historia u origen de la empresa
- b) Objetivos generales y específicos
- c) Servicios que produce, compra o vende
- d) Desarrollo logrado
- e) Estructura orgánica de la empresa
- f) Funciones de cada área o departamento

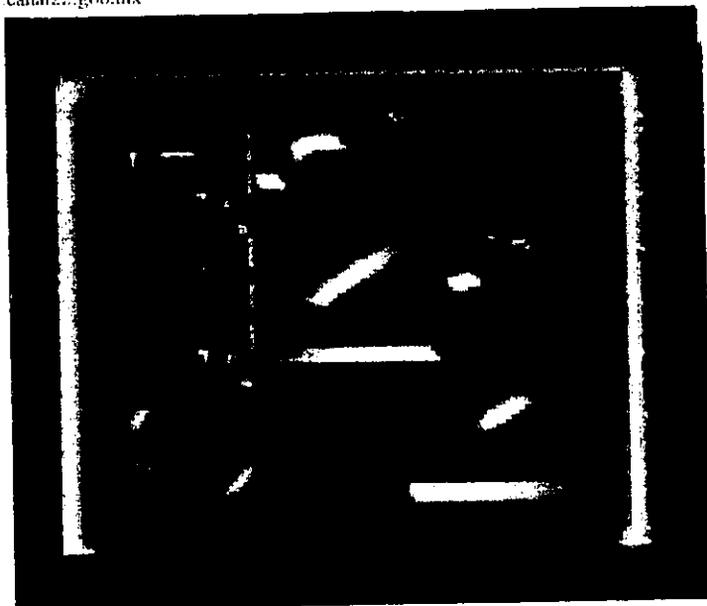
3. Información que concierne al empleado

- a) Localización del lugar de trabajo
- b) Lugar y días de pago
- c) Obligaciones
- d) Derechos y prestaciones

Asimismo, es recomendable que junto con la entrega del manual a los empleados, se les imparta un curso de inducción a manera de bienvenida y para que pueda ser mejor asimilado.

4.3 Manual de organización y bienvenida. Una propuesta para proporcionar al momento del ingreso de los trabajadores

<http://www.canal22.gob.mx>



LA CULTURA TAMBIEN SE VE

MANUAL DE BIENVENIDA PARA EL PERSONAL DE CANAL 22

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y BIENVENIDA

CANAL 22

Estimado compañero:

Recibe la más cordial bienvenida a nuestra organización, esperando que este manual te sea de utilidad para resolver tus dudas e inquietudes acerca de tu empresa Televisión Metropolitana S.A. de C.V. Canal 22. Se te orienta en los aspectos sobresalientes del lugar donde pasarás una gran parte del día.

BIENVENIDO

Confío en que tu permanencia entre nosotros sea duradera, fructífera y grata, que tus metas personales y profesionales se realicen a través de tu dedicación y esfuerzo en el desempeño de las funciones que te sean encomendadas.

Asimismo, te brindo mi apoyo profesional para que juntos, con responsabilidad y lealtad a la empresa logremos hacer de Canal 22 una organización sólida y de calidad, comprometida a la divulgación de la cultura y al desarrollo de su personal.



ATENTAMENTE

EL DIRECTOR GENERAL

Dr. José María Pérez Gay Pérez

¿ QUÉ ES CANAL 22 ?

Televisión Metropolitana S.A. de C.V. Canal 22 es un medio de comunicación televisivo que se constituyó en 1991 como proyecto de televisión pública, cuyo principal objetivo es el de ofrecer al público televidente mexicano la cultura universal en forma ágil y amena.

Dicho proyecto nació a petición de un numeroso grupo de intelectuales, instituciones culturales y científicos mexicanos quienes pidieron al presidente de la República la concesión de la señal correspondiente al Canal 22.

Como consecuencia, el gobierno de la República asumió el financiamiento del Canal y le otorgó el carácter de una sociedad anónima de capital variable con participación estatal mayoritaria.

Por tal motivo, Canal 22 es formado para estimular la creatividad artística y difundir la cultura, transmitiéndose por televisión con aquellos atributos de entretenimiento y riqueza de imagen que los haga aparecer atractivos y deseables para el teleauditorio, gracias a los recursos tecnológicos que caracterizan al medio de comunicación más importante en este fin de siglo.

Se cuenta con producción nacional en un 24% y producción extranjera en un 76%, también con programas de producción propia que se ocuparán de temas específicos de la vida cultural en México desde diversos puntos de vista: entrevistas, análisis científicos, muestras cinematográficas de realizadores experimentales, noticiarios culturales y espacios de opinión.

Nuestra estación transmisora está situada en el cerro del Chiquihuite, en la zona norte de la Ciudad de México dentro de la delegación Gustavo A. Madero en la colonia La brecha, lo que permite que nuestra señal abarque en una primera etapa, al Distrito Federal, Querétaro, Hidalgo, Puebla y Tlaxcala hasta lograr una cobertura mayor en puntos más distantes del país.

Por otro lado, el estudio de grabación se encuentra dentro de las instalaciones de los Estudios de grabación Churubusco Azteca.

En lo referente al sistema de producción visual, Canal 22 ha optado por el sistema Betacam SP, el cual es un videocaset que con costos accesibles asegura una alta calidad en la nitidez y en la definición de la imagen televisiva.

Es así como Televisión Metropolitana pretende tener un sello original y estilo propio que garantice un alto nivel profesional de sus emisiones para

satisfacer a las expectativas de una teleaudiencia moderna, crítica y exigente.

Es por ello que resulta de gran importancia, mantener el esfuerzo y compromiso que todo el equipo de trabajo que integra la familia Canal 22 ha dedicado para cumplir el objetivo fijado, satisfacer al público nacional contemporáneo que busca una televisión cultural.

DESARROLLO LOGRADO

Canal 22, como medio de comunicación dedicado a difundir la cultura y a estimular la creatividad artística en la población, ha obtenido varios logros desde el momento de su formación, ya que en un principio su tiempo de transmisión al aire era de seis horas diarias, lo cual en 1995 se amplió a doce horas diarias de tiempo en pantalla.

Asimismo, logró el reconocimiento de una importante asociación mundial, ya que en 1997 la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura) reconoció a Canal 22 como la más destacada institución en el mundo en el rubro de divulgación cultural, adecuándose a la función social que la televisión como medio de comunicación masiva debe cumplir: educar, informar y entretener. De igual manera, un año antes obtuvo el Premio Nacional de Periodismo e Información en México, por la misma causa.

OBJETIVO GENERAL:

Configurar una red cultural televisiva para difundir materiales de calidad tanto nacional como extranjera con la mayor cobertura dentro del territorio nacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

-Satisfacer las necesidades culturales de la sociedad mexicana, respondiendo a las limitaciones que otras televisoras enfocadas a los esquemas de televisión cultural han realizado en forma rígida y carente de atractivo para el grueso del teleauditorio.

-Mantener la carta de programación de una manera amena donde se vea reflejada la abundante y variada oferta de la televisión contemporánea con temas trascendentes e ilustrativos.

-Lograr que los tiempos de transmisión y cobertura de la señal se amplien poco a poco.

-Constituir un foro de discusión de temas sociales, culturales y artísticos, prevaleciendo en el Canal principios de libertad, pluralidad, rigor profesional y calidad.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de Canal 22 comprende una Dirección General, la cual está a cargo del Dr. José María Pérez Gay Pérez y cuatro Subdirecciones Generales, además cuenta con áreas de apoyo, entre ellas la Dirección de Asuntos Jurídicos a cargo del Lic. Rosendo Gallardo Amador, y la Contraloría Interna, por el Lic. Juan Arguelles.



Subdirección General de Política Cultural

Lic. Ernesto Velázquez Briseño

Con ayuda del Consejo de planeación su función es definir y establecer las políticas culturales del Canal en sus contenidos programáticos y en su relación con la comunidad intelectual.



Subdirección General de Administración y Finanzas

Lic. Oscar Flores Hernández

Tiene como finalidad el optimizar y lograr suministro oportuno de los recursos humanos, materiales y financieros de manera que se cumplan las funciones, objetivos y metas de Televisión Metropolitana S.A. de C.V. Canal 22.



Subdirección General Técnica Operativa

Lic. Jorge Segovia Carbajal

Promueve la infraestructura para obtener la calidad suficiente y mantener la imagen óptima del Canal, enlazando así las entidades regionales en los eventos culturales de trascendencia nacional.



Subdirección General de Patrocinios y Comercialización

Lic. Roberto Gavaldón

Define las políticas generales en materia de patrocinios y comercialización. Se encarga de la obtención de recursos mediante la comercialización de los productos y servicios.

Nota: las fotos presentadas en este manual, no corresponden realmente a los directivos de Canal 22, sólo se utilizaron de forma ficticia para ilustrarlo.

DIRECCIÓN GENERAL

Entre su principales actividades esta Dirección se plantea:

-Planea y propone al órgano de gobierno para su aprobación todas las políticas y lineamientos en materia de programación, comercialización y administración, etc. para eficientar el funcionamiento de Canal 22.

Coordinador de asesores

-Apoya a la Dirección General en la planeación, establecimiento de políticas y lineamientos en materia de educación, televisión, cultura, comercialización, administración, etc.

Secretario particular

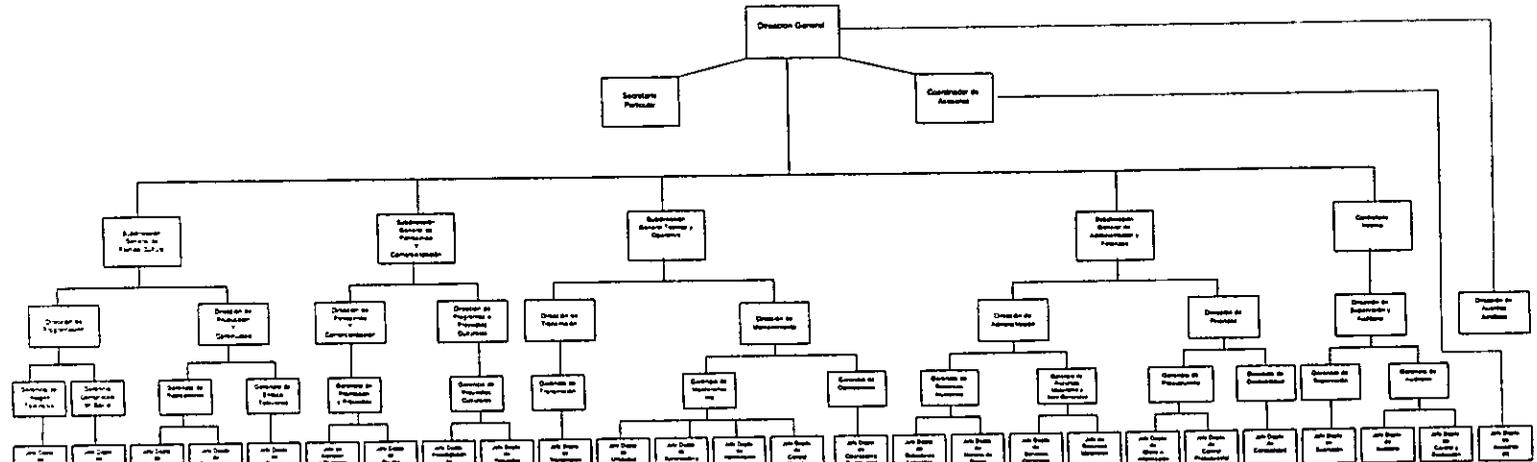
-Apoya al Director General en todas aquellas actividades necesarias para el buen funcionamiento del Canal, coordinando la agenda para reuniones, juntas y/o compromisos de trabajo.

DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS

-Da atención a todas las situaciones y asuntos de tipo legal, participando en todos aquellos contratos o convenios en los que colabore Televisión Metropolitana.

-Atiende en los tribunales competentes todo género de controversias que pudieran suscitarse en función de las actividades de Canal 22.

ORGANIGRAMA
CANAL 22



UBICACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO

Las instalaciones de Canal 22 se encuentran divididas en dos partes:

-Oficinas administrativas.

Calzada de Tlalpan # 583, Colonia Álamos. México, D.F.

-Instalaciones técnico operativas.

Estudios Churubusco Azteca: Atletas # 2, Colonia Country Club. México,

D.F.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES DE CANAL 22

PRESENTACIÓN ADECUADA

Los integrantes de esta empresa deben presentarse debidamente a sus labores aseados y vestidos decorosamente durante el desempeño de sus labores, es obligatorio para el personal correspondiente, el uso de los uniformes, distintivos, gafetes y prendas de vestir que el Canal les proporcione al efecto.

CALIDAD DE TRABAJO

Cada persona debe desempeñar sus labores con intensidad, dedicación, cuidado y esmero adecuados, sujetándose a la dirección de sus jefes y al reglamento interior vigente.

RELACIONES DE TRABAJO

Cada empleado debe tratar con consideración y respeto a sus superiores, iguales y subalternos y guardar el orden y buenas costumbres en los lugares en que desempeñen su trabajo.



CONFIDENCIALIDAD

Se debe procurar guardar discreción respecto a cualquier asunto referente al Canal y del cual se tenga conocimiento.



SEGURIDAD

Por su propia seguridad el trabajador debe evitar la ejecución de actos que puedan poner en peligro la vida o salud de sus compañeros de trabajo o de otras personas durante el desempeño de sus labores.

CONSERVACIÓN DE BIENES

Para lograr una mejor calidad y comodidad en el trabajo, es necesario conservar en buen estado los muebles, máquinas, equipos e instrumentos de trabajo que se les proporcionen para el desempeño de sus labores y reportar de inmediato las descomposturas o desperfectos que sufran a fin de que sean reparados.

PUNTUALIDAD

El empleado (sólo personal Operativo) debe marcar y firmar su tarjeta de asistencia de acuerdo a su horario de trabajo, se le otorgarán diez minutos de tolerancia después de la hora de entrada que tenga señalada. Tres retardos se considerarán como una falta.



RESPONSABILIDAD

Es necesario manejar con cuidado la correspondencia, documentos, valores, dinero en efectivo y demás efectos que se le confíen con motivo de su trabajo.

TRATO AL PÚBLICO

Es necesario tratar al público en una forma cordial y respetuosa.

INFORMACIÓN A JEFES

Reportar a sus superiores de los accidentes que sufran sus compañeros de trabajo, así como de cualquier situación inconveniente que se observe dentro del Canal.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES

A fin de utilizar adecuadamente los recursos, evitar el desperdicio de útiles y materiales de trabajo que les proporcionen.

EVITAR PROPAGANDA

Abstenerse de realizar actos de propaganda de toda índole durante las horas de trabajo, salvo cuando exista permiso expedido al respecto.

COMISIONES

Como una más de sus obligaciones, el empleado tiene que desempeñar las comisiones que, por necesidades del servicio, se le encomienden en lugar distinto de su residencia habitual. En este caso el trabajador tendrá derecho a que se le proporcionen los pasajes y viáticos correspondientes.

CAPACITACIÓN

Es necesario asistir a los cursos de capacitación que se imparten para mejorar su preparación, dentro de los horarios que el Canal fije.

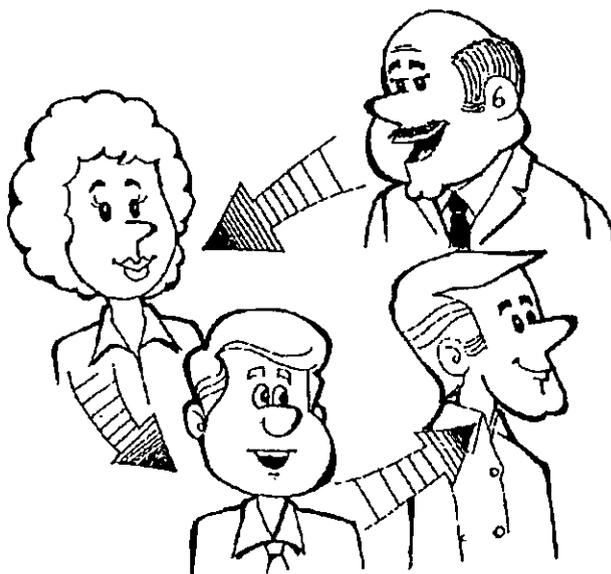


LEALTAD

Contribuir con todo empeño, dentro de sus labores, a la ejecución de los programas y objetivos del Canal y guardar en todos sus casos lealtad a éste.

NIVELES JERÁRQUICOS

Tratar siempre los asuntos oficiales a su cargo con su jefe inmediato superior.



DISCRECIÓN

Por su propia integridad física y moral, cada miembro del Canal debe abstenerse de hacer comentarios, sugerencias o amonestaciones en público sobre sus mismos compañeros.

EL EMPLEADO NO DEBERÁ:

- Concurrir a sus labores en estado de embriaguez o bajo el efecto de drogas enervantes o psicotrópicos.
- Representar a compañeros de trabajo o hacer gestiones en su nombre en asuntos relacionados con el Canal, aún cuando sea fuera de las horas de labores.
- Hacer préstamos con interés a sus compañeros de labores, efectuar rifas o cualquier acto de comercio dentro de las oficinas del Canal.
- Fijar avisos, propaganda, anuncios y leyendas de cualquier clase en los lugares, edificios o vehículos y demás bienes del Canal, salvo que estén relacionados con ésta, o se haya otorgado el permiso correspondiente, utilizando en todo caso los lugares que al efecto se destinen.
- Efectuar labores de propaganda política o religiosa.
- Solicitar, insinuar o aceptar del público gratificaciones u obsequios por su intervención en asuntos que competan al Canal.
- Dedicarse a asuntos ajenos a sus labores oficiales durante su jornada de trabajo.

-Realizar actos de violencia, injurias o malos tratamientos en contra de sus jefes, compañeros de trabajo o personas del público.

-Incurrir en faltas de probidad u honradez con motivo de sus labores.

-Efectuar actos inmorales en las instalaciones del Canal.

-Marcar por otro trabajador su tarjeta de asistencia o firmar las listas que se lleven para el control de la misma.

-Retener o sustraer la tarjeta de control de asistencia.

-Comprometer por su imprudencia, descuido o negligencia la seguridad del local en que labore o la de las personas que se encuentren en él.

-Causar daños o destruir intencionalmente inmuebles, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, útiles de trabajo y cualquier otro bien de propiedad o que se encuentre al servicio del Canal.

-Portar armas de cualquier clase, dentro de las instalaciones del Canal. Se exceptúa al personal de vigilancia que por razón de la labor que desempeñan, esté debidamente autorizado para ello.

DERECHOS Y PRESTACIONES

CONTRATO DE TRABAJO

Hay 2 tipos de contrato de trabajo:

- a) Contrato por tiempo y obra determinada (Honorarios o freelance).
- b) Contrato de planta (Indefinido). Incluye Seguro Social y Seguro de Vida.

REMUNERACIÓN DE TRABAJO

El pago a los trabajadores se hará el día de la quincena, cuando el día de pago coincida con un día festivo de descanso obligatorio o viernes, se adelantará el pago al día hábil anterior.

Para ello, el Área de Nóminas (segundo piso de las oficinas administrativas del Canal) cuenta con un pagador habilitado, quien proporcionará a cada empleado su pago.

BONOS

A fin de año se entrega como gratificación al personal operativo un juego de bonos para víveres, que se pueden canjear en establecimientos que tienen convenios con el Canal.

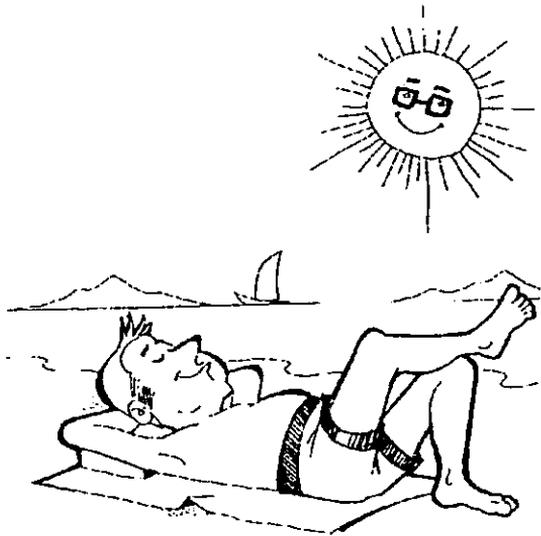


FONDO DE AHORRO

Esta prestación es sólo para los trabajadores sindicalizados, el fondo de ahorro se constituye con una parte aportada del sueldo mensual de cada uno de los empleados y otra aportación que otorga el Canal. El empleado recibirá el total de su fondo de ahorro acumulado, más intereses, anualmente.

VACACIONES

Se otorgan 7 días de vacaciones por año de servicio. A los 2 años de servicio se otorgan 9 días y a los 3 años les corresponden 11 días al año.

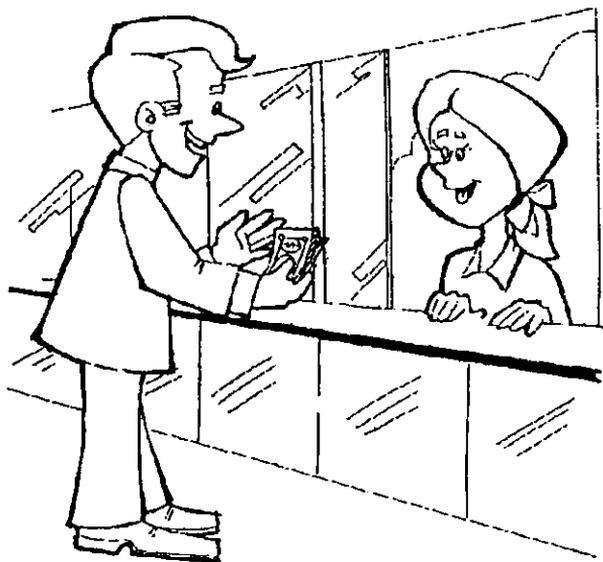


PRIMA VACACIONAL

Se define como la cantidad de dinero que el Canal otorga a cada empleado, a partir de un año de servicio, en sus periodos de vacaciones. Dicha prima vacacional corresponde al 25 % del sueldo de 7 días de vacaciones.

GRATIFICACIÓN

Los trabajadores del Canal 22 tienen derecho a un aguinaldo anual por Decreto Presidencial, equivalente a 40 días de sueldo, el cual se paga de la siguiente manera: 20 días de sueldo en la primera quincena de diciembre y 20 días de sueldo en la primera quincena de enero; este pago es proporcional a la fecha de ingreso.



AYUDA DE DEFUNCIÓN

Cuando fallece algún empleado sindicalizado o de confianza o algún beneficiario de éstos, debidamente registrados, el Canal otorga una ayuda para gastos de funerales. Asimismo se otorgan 3 días con goce de sueldo.

SEGURO DE VIDA

El Seguro de Vida de los Empleados de la empresa por Decreto Presidencial del 1º de septiembre de 1978, se paga a los beneficiarios del empleado de conformidad a su pliego testamentario.

El empleado de canal 22 está asegurado por muerte natural, por muerte accidental y por muerte colectiva, esto es si ocurre a consecuencia de un incendio, derrumbe o temblor en un edificio público o en un accidente de transporte público de pasajeros (excepto aviones o barcos), de ruta establecida e itinerario regular, o en un ascensor de servicio público. El Seguro de Vida lo otorga la Aseguradora Hidalgo.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Este se encuentra en revisión por la Dirección General de Asuntos Jurídicos y Contraloría Interna y se encontrará disponible para cualquier consulta.

Espero que te sirva este manual para que nos conozcamos mejor y que al percartarte de nuestros objetivos y funcionamiento, puedas cumplir de manera satisfactoria tus obligaciones para hacer el mejor uso de tus derechos.

Asimismo, toma en cuenta que para la organización eres un elemento valioso, y que tu colaboración es básica para el logro de las metas que Canal 22 se plantea.

ATENTAMENTE

EL DIRECTOR GENERAL

CONCLUSIONES GENERALES

- La comunicación es toda forma utilizada por el ser humano para hacer sentir a los demás sus pensamientos, emociones, experiencias y deseos.
- Una organización es toda agrupación que integra a un número de personas que trabajan juntas para cumplir con un objetivo.
- La comunicación organizacional es la actividad que fomenta la convivencia y comunicación entre los miembros que integran una organización y cuida una imagen positiva de la misma.
- El personal es el recurso más importante de una organización, si bien no está suficientemente desarrollado, constituye un activo con un potencial enorme para contribuir, a una mayor productividad.
- El manejo y dirección del personal es complejo, pues el empleado no responde en su totalidad en forma favorable a normas y argumentos, aunque la veracidad de éstos sea indiscutible.
- La productividad de una empresa, por pequeña o grande que sea, se determina por factores tales como la motivación de los empleados, su grado de satisfacción con el puesto que desempeñan, así como el clima que se vive dentro ésta, es decir, la calidad favorable o desfavorable del ambiente social en la organización.
- El departamento de personal mejor conocido como departamento de recursos humanos, ejerce su influjo sobre la motivación y el nivel de satisfacción en prácticamente todas las actividades que los empleados llevan a cabo. Este se encarga de brindarles la información necesaria

acerca de su empresa y el impulso adecuado para lograr un ambiente favorable y de adaptabilidad dentro del lugar de trabajo.

- Todo individuo que labora en una organización no es una herramienta o máquina de trabajo, sino una persona que tiene necesidad de comunicarse, expresarse y sentirse motivado y satisfecho por el trabajo que realiza.
- La motivación consiste en descubrir y aplicar estímulos necesarios para inducir al trabajador a desempeñar efectivamente las actividades que tienen designadas.
- En las organizaciones invariablemente se forman grupos que rivalizan entre sí por dominar el espacio en el que laboran y ante la hostilidad del medio en el que se desenvuelven, el individuo se aísla en un pequeño grupo, donde se siente apoyado, protegido y seguro.
- Los medios de comunicación interna de una empresa son un importante factor de integración y comunicación para los empleados.
- Debido a la complejidad en la estructura interna de las organizaciones, a las relaciones que tienen entre sí los grupos que las integran y a sus relaciones con el medio externo, es necesario que se analicen y estudien con detenimiento para crear la base sobre la que se diseñen planes o sistemas lo más eficaces posibles, tanto en términos de productividad como en la satisfacción del individuo.
- Por ello que en este trabajo hago la propuesta de un manual de organización y bienvenida para Canal 22, como un posible medio de comunicación para los empleados, para que conozcan un poco acerca de la empresa en la que laboran, lo que ésta les ofrece a ellos y al público externo.

- Sin embargo, considero que el manual de organización y bienvenida para Canal 22 es solamente una alternativa como medio de comunicación interno que puede ofrecérsele tanto al personal que ya forma parte de la empresa como al de nuevo ingreso, por lo que me parece necesario crear un departamento de relaciones públicas que apoyado directamente por la gerencia de recursos humanos y la dirección general de la empresa elaboren un plan organizacional más complejo que ayude a contrarrestar el problema de incomunicación que se presenta, estudiando previamente las características y conductas del personal que forma parte de la organización.

- Es decir, establecer un compromiso y esfuerzo planificado entre los departamentos involucrados para que vigilados por la dirección general y mediante una comunicación abierta y libre en donde, tanto las sugerencias como la información de importancia, sea bien recibida y utilizada para solucionar los problemas, y de manera cooperativa e integral se logren los objetivos de alcanzar un clima laboral ameno y buenas relaciones de comunicación y compañerismo entre los empleados, que culminen en el progreso y en el aumento de la efectividad de la organización por medio del trabajo en conjunto de todos y cada uno de los miembros del equipo que conforma Canal 22.

- De esta manera, a continuación propongo una estrategia que pudiera ser aplicada por la Gerencia de Recursos Humanos de Canal 22, con el fin de contribuir en la integración del personal y lograr un ambiente laboral más ameno:
 - Es necesario que se imparta un curso de inducción a la par de la entrega del manual, tanto al personal de nuevo ingreso (al finalizar el proceso de contratación), como al personal que ya forma parte de la

empresa para que todo el cuerpo laboral tenga una idea clara de lo que es su centro de trabajo, el giro al que pertenece y los objetivos que persigue.

- Poner en marcha un programa de quejas que quede en el anonimato, ya que cuando el empleado no encuentra una actitud abierta a la comunicación con su jefe inmediato o con cualquier otra persona, inmediatamente cree en los rumores.

Es por ello, que resulta de gran importancia conocer los puntos de vista del trabajador en relación con el clima laboral. A este programa de quejas debe de dársele pronta respuesta para que los interesados se sientan tomados en cuenta.

- Establecer reuniones de trabajo, las cuales consistan en sesiones integradas por un representante de cada área de trabajo así como de los Gerentes.

En ellas debe prevalecer el diálogo. Los representantes deben de llevar las sugerencias y puntos de vista de los empleados, para que los ejecutivos conozcan más de cerca las inquietudes de sus subordinados.

- Aplicar periódicamente encuestas, éstas con el fin de conocer opiniones respecto a las condiciones laborales de los empleados, así como para conocer la forma en que cada ejecutivo es recibido por sus trabajadores.

- Implantar un Programa anual de Capacitación en donde a través de una detección de necesidades en materia de capacitación con los jefes de departamento de cada área, se conozcan las deficiencias que existen y puedan programarse los cursos que cada área más lo requiera.

- Elaborar un Plan de Actividades Sociales y Recreativas, en donde periódicamente, se lleven a cabo torneos deportivos como son: basquetbol voleibol , futbol, así como actividades sociales como pueden ser: paseos, visitas a lugares recreativos, convivios, todo esto con el fin de crear ratos de esparcimiento e integración entre el personal.

- Darle mayor fuerza a los medios de comunicación internos que actualmente existen, haciendo que el personal participe con concursos de carteles o trípticos que contengan información de interés general y crear al mismo tiempo nuevos medios informativos dentro de la empresa.

- Hacer del conocimiento del personal, que la Gerencia de Recursos Humanos es un área destinada a escuchar, comprender e interpretar las siguientes situaciones que se presenten con el personal, siempre con la debida confidencialidad:

- * Información sobre los problemas y ansiedades que aquejan a los empleados.

- * Identificación de conflictos laborales con alto contenido emocional.

- * Retroalimentación sobre nuevas políticas y procedimientos.

- * Aspectos importantes sobre objetivos y motivación de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas. México, 1977.

BAENA PAZ Guillermina. Instrumentos de investigación. Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales. Editores Mexicanos Unidos. México, 1984. P.p. 134.

BERLO K., David. El proceso de la comunicación. Ed. El Ateneo. México, 1992. P.p. 239.

CANFIELD R., Bertrand. Relaciones Públicas. Ed. CECSA. México, 1980.

CASTILLA DEL PINO Carlos. La incomunicación. Ed. Península. Barcelona, 1979.

CUTLIP, Scott.et.al. Relaciones Públicas. Ed. Rialp S.A. España, 1961.p.p.611.

DE QUIJANO S.D. Psicología de las organizaciones. Ed. PPU. Barcelona, 1987.

ECO, Umberto. Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Ed. GEDISA. México, 1985. P.p.13-68

FERNÁNDEZ, Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones
Ed. Trillas México 1998. Pp. 668.

GOLDHABER, Gerald. Comunicación organizacional. Ed. Diana. México,
1989.

GONZÁLEZ REYNA, Susana. Manual de redacción e investigación documental. De. Trillas. México, 1991. P.p. 204.

HARO LEEB Luis. Psicología de las relaciones humanas. Ed. Porrúa.
México, 1989. P.p. 246.

KOLB, David A. et.al. Psicología de las de C.V. organizaciones.
Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1983. P.p. 282.

MILLER, Delbert. Guía para los sitios. Métodos principales y técnicas del investigador en Ciencias Sociales. P.p. 193-194.

MUNCH GALINDO. et.al. Fundamentos de administración. Ed. Trillas.
México, 1991. p.p. 227.

MURIEL, Ma. Luisa. , ROTTA, Hilda. Comunicación Institucional. Enfoque Social de las Relaciones Públicas. UAM- Xochimilco.

OLIVARES OROZCO Socorro.et.al. Comportamiento organizacional. Los grupos en el cambio. Ed. Banca y Comercio S.A. de C.V. México, 1995. P.p. 191.

PADUA, Jorge. Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. Ed. F.C.E. México, 1979., P.p. 87-151.

PHILIP, Lesly. Manual de relaciones públicas. España, 1973. Ed. Martínez Roca. P.p. 502.

RIOS, SZALAY, Jorge. Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones. Ed. Trillas México, 1978.P.p. 134.

RODARTE FERNANDEZ Fernando. La empresa y sus relaciones públicas. Ed. Limusa. México, 1976. P.p. 218.

RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. Ed. Ecasa. México, 1996. P.p.368.

ROGGERO G.A. Relaciones Públicas. Ed. Deusto. España, 1978. P.p.381.

TYSON, Shaun.et.al. Administración de Personal. Ed.Trillas. México,1989.P.p.48-59.

WERTHER, William B. et.al. Administración de personal y Recursos humanos. Ed. McGraw-Hill. México,1987.

HEMEROGRAFÍA

FORASA S.A. DE C.V. "Manual del Empleado 1998" Departamento de Recursos Humanos México 1998 Pp. 20.

GARDUÑO, Roberto. "Zedillo: que los medios regulen su libertad". LA JORNADA. México, D.F. a 8 de Junio de 1996. Año 12. No. 4222. P.p. 3-5-7.

PÉREZ, Miguel. "Deben medios autorregularse-EZP". REFORMA. México, D.F. a 8 de Junio de 1996. Año 3. No. 915. Pág. 3-A.

SALAZAR H. Alejandro. "Proyectos ganadores de televisión cultural". EL NACIONAL. México, D.F. a 1 de Junio de 1996. Año LXVIII. No. 24183. Pág. 46.

SOTRES MORA B. Eugenia. "Comunicación Organizacional: Paso hacia la productividad". Revista Expansión. No. 465. P.p. 45 .

TESIS

OSORIO CARRANZA Hermelinda. Comunicación institucional y planeación educativa: un diseño propositivo para la creación de estudios profesionales en la UNAM. ENEP Acailan. Lic. Periodismo y Comunicación Colectiva. México, 1986. P.p. 320.

RAMOS MARES Yolanda. Importancia de la Comunicación en las empresas. Universidad Latinoamericana. Escuela de Contaduría y Administración. México, 1986. P.p. 118.

RULLÁN TIBURCIO Rodolfo Antonio. La importancia de la comunicación para el éxito de las empresas. Universidad Villa Rica. Lic. Administración y Contabilidad. México, 1988. P.p. 131.

SIERRA ESNAL Guillermo. La importancia de la comunicación en el buen funcionamiento de las empresas. ITAM. Lic. Administración de empresas. México, 1973. P.p. 85.

XALAPA RAMIREZ. et.al. La comunicación formal dentro de las empresas. UNAM. F.C.A. México, 1974. P.p. 228.