



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

ANALISIS Y GESTION DE LA COMUNICACION E IMAGEN CORPORATIVA AL INTERIOR DE XE IPN CANAL ONCE

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

PRESENTA
MONICA SUSANA AMILPAS GARCIA

ASESORA:
PROFA. AURORA TOVAR RAMIREZ



MEXICO, D. F.

2004



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.

A MIS PADRES

Susana y Alfonso

Porque la grandeza de una persona
es resultado del apoyo incondicional
de aquellos a quien ama...
este logro el sólo para ustedes.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo receptional.

NOMBRE: Mónica Joanna

Amilcar García

FECHA: 28 Ene. 2004

FIRMA: [Firma]

Agradecimientos

A todos los integrantes de **Canal Once** sin los cuales no hubiera sido posible esta investigación, en especial al Director General Julio Di- Bella Roldán y a la Lic. Kena Ángeles Palos.

A la Profesora Aurora Tovar Ramírez
Quien más que una asesora es una gran consejera y amiga.

A mis sinodales
cuyas valiosas observaciones enriquecieron este trabajo.

A todos los profesores de comunicación
que dejaron en mí la inquietud de seguir aprendiendo, especialmente a los de la
opción de Comunicación Organizacional

A quienes saben son parte importante en mi vida

A Chikorito

Por las aficiones, las aventuras, los logros y
regafios... por tu música en la oscuridad y por
soñar el sueño imposible...

A Adrián

Por estar a mi lado brindándome apoyo, cariño,
comprensión, palabras de aliento y amor
incondicional en mis triunfos y fracasos, por apoyar
todas mis decisiones.

come what may... siempre será así

INDICE TEMÁTICO

Introducción	I
Capítulo 1. Un acercamiento a la Comunicación Organizacional	1
1.1 Comunicación Organizacional	1
1.1.1 Comunicación	1
1.1.2 Organización	4
1.1.2.1 Teoría clásica	6
1.1.2.2 Teoría humanista	11
1.1.2.3 Teoría de sistemas	13
1.2 Comunicación Organizacional y sus conceptos básicos	16
1.3 Imagen e Identidad Corporativa	24
1.4 El análisis y la investigación en la comunicación organizacional	28
1.4.1 Plan integral de análisis de comunicación interna	31
1.4.2 Técnicas de recopilación de datos en comunicación organizacional	33
Capítulo 2. XEIPN Canal Once. Estructura Organizacional e Historia	35
2.1 Aspectos generales	35
2.1.1 Definición	35
2.1.2 Aspectos Legales	36
2.1.3 Aspectos técnicos y de cobertura	39
2.1.3.1 Ubicación	39
2.1.3.2 Cobertura	39
2.1.3.3 Audiencia	41
2.1.3.4 Programación	43
2.2 Identidad Corporativa	45
2.2.1 Misión	45
2.2.2 Visión	46
2.2.3 Objetivos y valores	46
2.2.4 Metas a corto y largo plazo	46
2.3 Estructura Organizacional de Canal Once	47
2.3.1 Dirección General	49
2.3.2 Núcleo Servicios	49
2.3.2.1 Dirección de Administración y Finanzas	49
2.3.2.2 Dirección de Informática	50
2.3.2.3 Dirección de Ingeniería	51
2.3.2.4 Dirección de Operaciones	51
2.3.2.5 Dirección de Producción y Programas	52
Extranjeros	
2.3.2.6 División de Contenidos en Internet	53
2.3.2.7 División de Videofilмотecas	53
2.3.3 Núcleo Desarrollo	54

2.3.3.1 Dirección de Diálogos en Confianza	54
2.3.3.2 Dirección de Imagen	55
2.3.3.3 Dirección de Mercadotecnia y Programación	56
2.3.3.4 Dirección de Noticias y Programas	56
Informativos.	
2.3.3.5 Dirección de Once Niños	57
2.3.3.6 Dirección de Relaciones Públicas	58
2.3.3.7 Dirección de Ventas	59
2.4 Identidad Visual	59
2.4.1 Logotipo	59
2.4.2 Historia y evolución de su identidad visual	60
2.5 Historia de XE IPN Canal Once	64
2.5.1 Nace canal Once	64
2.5.2 La década de los setenta	66
2.5.3 La década de los ochenta	68
2.5.4 La década de los noventa	69
2.5.5 Canal Once en el nuevo siglo (2000-2003)	74
2.5.5.1 Recursos Humanos	75
2.5.5.2 Presupuesto y Patrocinios	76
2.5.5.3 Premios y Programación	77
2.5.5.4 Cambios en la estructura de Canal Once	85
2.5.5.5 Coordinación de Comunicación y Estrategias de Comunicación aplicadas durante la administración actual.	87
Capítulo 3. Análisis y evaluación de las estrategias de comunicación y percepción de la imagen corporativa al Interior de Canal Once.	91
3.1 Técnicas y herramientas de la investigación de campo	91
3.1.1 Cuestionarios	92
3.1.1.1 Cuestionario piloto	92
3.1.1.2 Cuestionario final	93
3.1.2 Muestra	93
3.2 Análisis e interpretación de resultados.	96
3.2.1 Resultados por Estrato	96
3.2.1.1 Núcleo Servicio	96
3.2.1.1.1 Dirección de Administración y Finanzas	96
3.2.1.1.2 Dirección de Ingeniería	103
3.2.1.1.3 Dirección de Operaciones	110
3.2.1.1.4 Dirección de Producción y Programas	116
Extranjeros	
3.2.1.1.5 Dirección de Informática, División de Contenidos en Internet y División de Videofilmotecas	123
3.2.1.2 Núcleo Desarrollo	130

3.2.1.2.1 Dirección de Diálogos en Confianza	130
3.2.1.2.2 Dirección de Imagen	136
3.2.1.2.3 Dirección de Mercadotecnia y	142
Programación	
3.2.1.2.4 Dirección de Noticias y Programas	148
Informativos	
3.2.1.2.5 Dirección de Once Niños	155
3.2.1.2.6 Dirección de Relaciones Públicas y	161
Dirección de Ventas	
3.2.2 Resultados Generales	167
3.2.2.1 Clima Organizacional	167
3.2.2.2 Comunicación Interna	169
3.2.2.3 Coordinación de Comunicación Interna	173
3.2.2.4 Imagen Corporativa	174
Capítulo 4. Propuestas y sugerencias para optimizar las estrategias de comunicación y la percepción de la Imagen corporativa al Interior de Canal Once.	176
4.1 Plan de Comunicación Interna	178
4.1.1 Replanteamiento de objetivos	179
4.1.2 Reestructuración de estrategias de comunicación	180
4.1.2.1 Tablones de anuncios	180
4.1.2.2 Memorandos	182
4.1.2.3 Cartas personales	183
4.1.2.4 Reuniones Informativas	184
4.1.2.5 Boletines	185
4.1.2.6 Informe Anual	186
4.1.2.7 Rumores	186
4.1.3 Creación de medios de comunicación y estrategias internas recomendados	187
4.1.3.1 Manual de inducción	187
4.1.3.2 Manual de procedimientos	223
4.1.3.3 Noticias en sobre de salario	237
4.1.3.4 Recorridos por lugares de trabajo	237
4.1.3.5 Sistema de sugerencias	238
4.1.3.6 Películas y Videos	239
4.1.3.7 Logotipo	239
4.1.4 Evaluación periódica	240
4.1.4.1 Encuestas	240
Conclusiones	242
Bibliografía	246
Anexos	249

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un hecho fundamental de las relaciones, las cuales se entablan, fomentan y mantienen a través de la misma.

El acto comunicativo es mucho más complejo de lo que a simple vista parece. Hay muchos factores que interactúan en su desarrollo. El sistema más básico consta de un emisor, un receptor, un mensaje y un canal por el cual viaja éste último.

Cuando el acto comunicativo pasa de establecerse entre personas a establecerse entre sujetos sociales y organizaciones, cuya definición es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico, las complicaciones propias de este acto se agudizan aún más.

El análisis de la comunicación en instituciones sociales requiere de fundamentos teóricos, es por ello que en los últimos años la comunicación organizacional ha tomado gran auge en el mundo y en nuestro país. Las empresas han puesto especial énfasis en sus estrategias comunicativas y en su discurso visual, logrando un importante avance en la gestión de comunicación de las organizaciones y por ende abriendo un espacio para el desarrollo laboral de los comunicólogos organizacionales.

Las personas dentro de las organizaciones se comunican ya sea intencionalmente o no y dichos actos comunicativos están basados en la identidad¹ de la empresa que se ve plasmada en la Imagen Corporativa². Actualmente el manejo y estudio de ésta se ha convertido en un elemento esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización, pues, la Imagen Corporativa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamiento que aquélla produce en la mente de sus públicos. Pero para poder lograr esto, es imprescindible que la organización tenga en primer lugar una comunicación al interior eficiente, pues si no puede lograr comunicarse internamente—entre colaboradores— mucho menos podrá hacerlo hacia el exterior.

¹ Identidad corporativa es la manera como se presenta una organización ante su público, es la manera cómo quiere ser identificada.

² Imagen corporativa es la forma como el público percibe a una organización, es la idea que se crea de una organización.

Durante los últimos años en nuestro país los empresarios se han dado cuenta de la importancia en sus empresas de la comunicación y de la imagen corporativa y de que las actuaciones sobre esta última no pueden circunscribirse a simples operaciones de maquillaje en el campo del diseño, la publicidad o la comunicación, sino que ha de tratarse de un proyecto coherente e integrado en el que todas las partes son importantes y a todas hay que prestar la misma atención.

Son múltiples las razones que explican el hecho de que cada vez un mayor número de empresas se sumen a esta tendencia. Entre las más importantes se encuentra la agudización de la competencia que exige un drástico incremento de la actividad comunicativa, publicitaria y, por ende, de la imagen corporativa, basada en la coherencia de los mensajes y actos comunicativos que genere la organización.

Sin embargo, pese al creciente interés por mantener una comunicación eficiente de las organizaciones, y de acuerdo con Gerald M. Goldhaber “ seguimos siendo testigos del deterioro moral de nuestras instituciones públicas y de la bancarrota de nuestros negocios. (...) pues directores y asesores de comunicación nos dicen que más del diez por ciento de los negocios americanos fracasan cada año debido a una mala administración y a una comunicación ineficaz.”³ Situación que muchas veces tiene su origen en que este tipo de funciones son desempeñadas por diversos profesionistas de áreas afines y poco por comunicólogos —quienes tienen las bases teóricas y metodológicas para desarrollar dichas funciones—.

Es dentro de este panorama donde los medios de comunicación como empresa se constituyen como una fuente importante para analizar el funcionamiento de la comunicación y la imagen en una organización compleja por naturaleza. Su relevancia radica en que son el vínculo entre la sociedad y el acontecer mundial, son organizaciones que por su naturaleza cuentan con los conocimientos teóricos para manejar una adecuada comunicación que permita lograr sus objetivos institucionales —a través de una Dirección o Departamento de Imagen Corporativa y Comunicación con funciones bien delimitadas y específicas— para poder cumplir la tan importante función social que desempeñan: el informar.

³ Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. Pág. 15

En el caso particular de Canal Once, objeto de estudio de esta investigación, la importancia radica en que: en primer lugar, los estudios enfocados a las televisoras públicas son escasos y más en este ámbito —relativamente nuevo en nuestro país— así pues cualquier estudio que se realice acerca de las mismas contribuye a ampliar su conocimiento. Además el medio televisivo resulta un fenómeno consustancial de la cultura contemporánea, es decir, forma parte de nuestra vida cotidiana como referente básico de información, entretenimiento y relación social. En segundo lugar, Canal Once es el modelo rector de lo que es la televisión cultural en toda América Latina y se ha esforzado por brindarle al público opciones diferentes que además lo benefician en conocimiento, cultura y educación para así cumplir la función social que como medio de información tiene. Además, es un hecho destacable que a pesar de ser una televisora permissionada —por ende con pocos recursos— se ha posicionado en el gusto del público, esto gracias a que ha suplido esta desventaja con eficiencia e innovación en sus producciones. Es en la última década cuando Canal Once comienza a asumir una identidad e imagen corporativa definida proyectándolo como una alternativa en televisión pese a los pocos recursos con los que cuenta.

Sin embargo, y de acuerdo con diversos estudiosos de la comunicación organizacional la imagen corporativa que se perciba al exterior tiene su origen dentro de la empresa, es decir, en el ambiente laboral y en la comunicación interna.

Es por ello que este proyecto tiene como propósito fundamental conocer y diagnosticar exclusivamente la gestión de la comunicación e imagen corporativa al interior de Canal Once durante la administración actual iniciada en el 2001 con el fin de conocer sus estrategias comunicativas y analizar el funcionamiento y eficacia de estas dentro de la televisora. Se habla de gestión pues el término significa "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera"⁴ y dentro de esta investigación se realizarán una serie de procedimientos con el fin de conocer dentro de la televisora la situación su comunicación, la cual que ya en sí misma es un proceso.

⁴ Diccionario de la Lengua española. Vigésima segunda edición

Es importante mencionar que las propuestas que de este análisis resulten se centrarán exclusivamente en cuestiones de comunicación y percepción de la imagen corporativa al interior de Canal Once, sin que con ello se le reste importancia a otro tipo de problemática, pues se debe partir de la idea de que para que una organización funcione totalmente, cada una de las partes que la integran deben desempeñarse adecuadamente, pues la imagen que el público percibirá es la conformación e integración armónica de todos y cada uno de sus elementos.

Así, el *Capítulo 1* titulado *Un acercamiento a la comunicación organizacional* es el marco teórico que sustenta esta investigación. En él se abordan los conceptos más importantes respecto a la comunicación organizacional, las teorías fundamentales de la misma, los métodos y técnicas para la investigación dentro de esta área y sobre todo se establece el plan de análisis y evaluación que se utilizará a lo largo de ésta para diagnosticar las estrategias de comunicación interna de Canal Once. Dicho plan considera, a grandes rasgos, tres etapas de investigación. 1) Búsqueda de datos: en la cual se determinan los objetivos, políticas y actividades de comunicación de la organización, 2) Análisis: que tiene como propósito estudiar las actividades de comunicación inventariadas con relación a las funciones a las que sirven en la organización y 3) Evaluación: en la cual se resumen los descubrimientos hechos y se llega a la conclusión de la validez de las actividades existentes para ejecutar las políticas. La metodología que se utilizó para el desarrollo de este capítulo consistió básicamente en una recopilación de información documental tanto bibliográfica como hemerográfica.

El *Capítulo 2. XEIPN Canal Once. Estructura Organizacional e Historia* representa la primera etapa del plan de análisis de comunicación organizacional que se seguirá en esta investigación cuyo propósito es conocer ampliamente a Canal Once desde su estructura organizacional hasta su historia, sin olvidar los elementos que integran su identidad como empresa con el fin de tener elementos que permitan realizar nuestro análisis y diagnóstico.

La metodología utilizada para este capítulo y primera fase de investigación consistió en una recopilación de información documental, en la cual consultaron desde libros de historia de la televisión mexicana y notas informativas de diversos diarios hasta reportes de actividades anuales y documentos internos de Canal Once. Asimismo se realizaron entrevistas a los directivos de área con el fin de conocer el organigrama de la televisora y las funciones de las direcciones que la integran,

así como la misión, visión y objetivos que se persiguen como organización. Finalmente se recopilaron testimonios los colaboradores en general que han laborado dentro de la televisora con el fin de enriquecerlo.

El *Capítulo 3. Análisis y evaluación de las estrategias de comunicación y percepción de la imagen corporativa al interior de Canal Once* comprende la segunda fase del plan de investigación en comunicación organizacional, es el análisis y la evaluación de las estrategias de comunicación interna de la televisora. Por ser un estudio amplio y con el fin de identificar las necesidades y percepciones de cada área respecto a la comunicación interna, el análisis y resultados se presenta, en primer lugar, por direcciones de acuerdo con el organigrama actual de Canal Once y posteriormente se presentan los resultados generales por ámbito de análisis, los cuales fueron: clima organizacional, comunicación interna, opinión de la coordinación de Comunicación Interna y percepción de la imagen corporativa al interior de la televisora. La metodología utilizada para este capítulo consistió en recopilar información —a través de entrevistas con los directivos de áreas como Coordinación de Comunicación Interna, Dirección de Imagen, Dirección de Relaciones Públicas y Dirección General— acerca de las estrategias y medios de comunicación internos utilizados en Canal Once, con ello se realizó un cuestionario piloto y se aplicó a algunos de los colaboradores del canal, posteriormente se analizaron las respuestas y con los resultados obtenidos se elaboró el cuestionario final, el cual se aplicó en una muestra representativa del total de los empleados generales de la televisora, se siguió con el análisis de la información obtenida y los resultados se agruparon y evaluaron por los rubros de análisis arriba seleccionados.

Finalmente en el *Capítulo 4. Propuestas y sugerencias de comunicación interna para Canal Once* se presentan algunas sugerencias para mejorar el flujo de comunicación interno en Canal Once. Se establece la sugerencia y la forma como deberían implementarse, asimismo se ejemplifican algunas. Es importante mencionar que las propuestas tiene su fundamento en los resultados obtenidos y la implementación de las mismas será decisión de quienes dirigen Canal Once. Para el desarrollo de este capítulo se tomaron los resultados obtenidos en el Capítulo IV y se consultó bibliografía en comunicación organizacional para sustentar las propuestas aquí mencionadas.

CAPÍTULO 1. UN ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para poder llevar a cabo esta investigación es necesario definir algunos términos y conceptos que permitan entender mejor el desarrollo de este proyecto, sin embargo, es importante aclarar que la comunicación organizacional es amplia y en este capítulo sólo se abordarán los temas y conceptos que ayuden a entender esta investigación.

1.1 Comunicación Organizacional**1.1.1 Comunicación**

Resulta imposible imaginar una asociación de personas que pueda subsistir sin comunicarse. La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el proceso social más importante, pues "sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escandalo de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura ni civilización (...) lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones"¹ es por eso que si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, lo será para la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación, pues sin ella sería imposible coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando existen cambios. "Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las empresas acerca de los problemas de comunicación son prueba de su preponderancia en la vida laboral"².

Para Carlos Fernández de Collado los principales elementos que constituyen la comunicación son:

Fuente: es la que origina el mensaje, puede tratarse de una persona, instrumento técnico o una organización.

¹ Fernández de Collado, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Pág. 30

² Sánchez Gutiérrez, Salvador. "La comunicación interpersonal en las organizaciones", en Fernández de Collado, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. Pág. 61

Mensaje: es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se comunican en símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor.

Canal: Es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor.

Receptor: Es la persona u organización que recibe y decodifica el mensaje.

Retroalimentación: Es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente.

Dentro de las organizaciones la comunicación es un elemento fundamental por lo cual William P. Sexton en su libro *Teoría de las organizaciones* dice: ... "quizá no haya ningún otro elemento de la organización que ofrezca mayores oportunidades para que existan dificultades en las relaciones humanas, para la pérdida de la coordinación y el control y para que no se satisfagan los objetivos, como la comunicación."³

Para este mismo autor "la comunicación es un intercambio de ideas entre dos o más personas"⁴. Es un hecho que para que una comunicación sea eficaz, la idea transmitida debe existir en las mentes de los receptores precisamente en la misma forma que en la de los emisores.

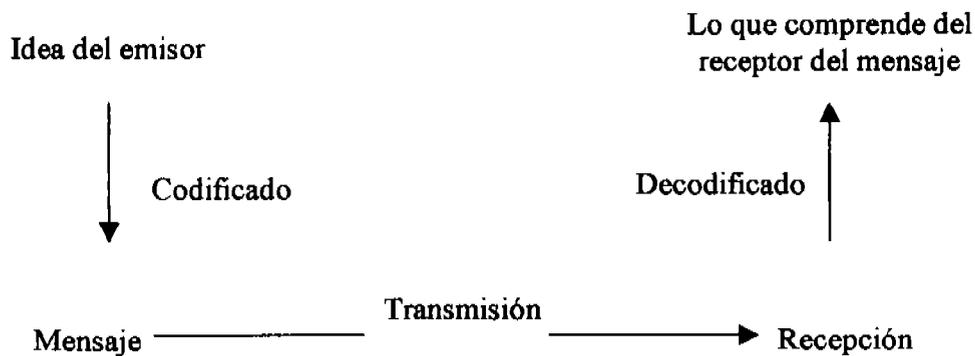
Por su parte para Stephen P. Robbins "la comunicación es entendida como un proceso o flujo donde se transmite y entiende el significado de una idea"⁵.

Sexton nos presenta el siguiente modelo de comunicación, en el cual explica que para que una idea se transmita de una persona a otra, debe pasar por diversas etapas. La persona que la envía debe traducir su idea en señales o lenguaje verbal para expresarla. El receptor escucha o lee el mensaje y lo traduce, formándose una idea de lo que piensa el emisor. Sin embargo cada fase puede dar pie a que el mensaje se distorsione, pues tanto el receptor puede no expresar adecuadamente su mensaje, como el receptor puede interpretar el mensaje de diversas formas. El receptor para comprender el mensaje debe hacer uso de su marco de referencia para captar el significado.

³ Sexton, William P. *Teoría de las Organizaciones*. Pág. 278

⁴ *Ibidem*

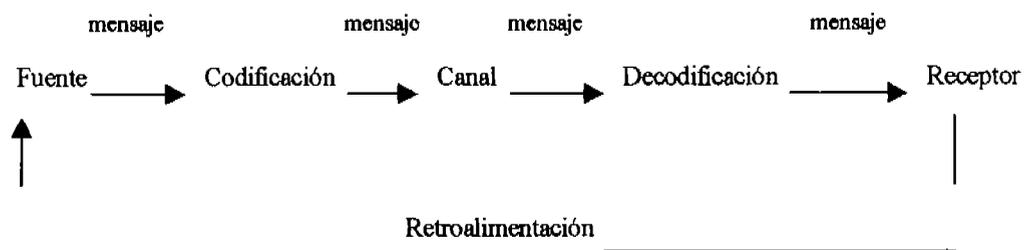
⁵ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Pág. 313



Modelo de Comunicación de Sixton

Dentro de este panorama de la comunicación Sixton cita a John T. Dorsey quien dice que la retroalimentación asegura la exactitud de la comunicación pues "es una de las medidas que pueden tomarse para reducir al mínimo o eliminar distorsiones"⁶

Robbins considera que para que la comunicación tenga lugar es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) nuevamente el mensaje originado de una persona a otra, lo cual forma parte del proceso de comunicación.



Modelo del proceso de comunicación de S. P. Robbins

⁶ Sexton, William P. *Op cit.* Pág. 280

Las funciones de la comunicación dentro de las organizaciones son diversas, para Stephen P. Robbins estas funciones son cuatro: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

- La función de controlar el comportamiento de los individuos de diversas maneras. La organización tiene jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados.
- La función de favorecer la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si se está por debajo del promedio.
- La comunicación que tiene lugar dentro del grupo de trabajo de los empleados es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y satisfacciones. La comunicación por lo tanto es un elemento de alivio a la expresión emocional de los sentimientos.
- Finalmente la comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, identificar y evaluar las opciones alternativas.⁷

Dentro de una empresa la comunicación puede fluir de diversas maneras y entre los diversos grupos que la integran, pero esto lo analizaremos más adelante una vez que se entienda el concepto de comunicación organizacional.

1.1.2 Organización

El ser humano por su propia naturaleza necesita agruparse y organizarse para poder convivir y desarrollarse. Basta observar que vivimos rodeados por organizaciones tales como la escuela, el trabajo e incluso la familia. Además, desde sus orígenes ha pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales, pues nace y muere dentro de alguna organización.

A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y llevar a cabo funciones o tareas en beneficio de diversas necesidades, de ahí que por lo general pertenezcamos a

⁷ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Pág. 311

más de una; de hecho "pasamos un alto porcentaje de nuestro tiempo en alguna organización lo cual nos convierte en seres organizados"⁸

De acuerdo con Carlos Fernández de Collado una organización es un grupo de dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;
- obtienen materiales, energía e información del ambiente;
- se integran, coordinan y transforman sus actividades para conseguir recursos;
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.⁹

Por su parte Annie Bartoli en su libro *La organización comunicante y la comunicación organizada* asegura que vocablos como el de organización tienen la característica de evocar numerosos significados o realidades. "En primer término la palabra organización significa a la vez acción de organizar y conjunto organizado. Así para algunos la organización es la simple aplicación de esquemas informáticos o la concepción de flujos de materia; para otros engloba la definición del contenido de trabajo."¹⁰

Siguiendo a esta autora el conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituidos conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. De esta manera existen diversos factores que distinguen una organización de otra:

- finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo;
- distribución de roles y tareas a realizar;
- división de la autoridad y del poder formal; duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo;
- sistema de comunicación y coordinación;
- criterios de evaluación y control de resultados.¹¹

⁸ *Ibid*, Pág. 29

⁹ Fernández de Collado, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. Pág. 13

¹⁰ Bartoli, Annie. *La organización comunicante y la comunicación organizada*. Pág. 17

¹¹ Bartoli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 18

Por lo cual se define que "una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen"¹².

Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones. "A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de organización"¹³.

De acuerdo con Gerald Goldhaber, cuando consideramos a la organización como una red de relaciones interdependientes, podemos centrarnos en la estructura fundamental que genera y guía dichas relaciones, o bien, podemos centrarnos en las personas que están implicadas en las relaciones y, finalmente, podemos centrarnos en la manera que las distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto.

Estas tres formas de examinar las relaciones organizacionales abarcan las tres escuelas teóricas dentro del estudio de las organizaciones: clásica, humanista y de sistemas. Es preciso conocerlas si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal y cómo influyen distintas partes de la organización tanto internas como externas. A continuación se describen las principales propuestas de cada escuela:

1.1.2.1 Teoría Clásica.

A partir de la Revolución Industrial hubo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones lo cual trajo consigo un creciente interés por parte de algunos estudiosos de la sociedad como: Max Weber, Frederick W. Taylor y Henry Fayol.

¹² Bartoli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 19

¹³ Sexton, William P. *Op. Cit.* Pág. 95

Prácticamente la división del trabajo es el primer principio básico de la teoría clásica de la organización. De acuerdo con William P. Sexton fue Charles Babbage quien enunció por primera vez la idea de que la especialización del trabajo es mucho más fácil y eficiente que reclutar o adiestrar a nuevos elementos. La razón en la cual se basa este principio es: "para un individuo el hecho de realizar todas las tareas necesarias para completar un proceso sería extremadamente complejo y exigente y, probablemente, imposible en muchos casos (...) sin embargo al hacerse cargo de una sola parte del proceso se consigue un grado de especialización a través de la repetición constante."¹⁴

Los clásicos sostienen que el hombre es un ser racional con motivos económicos, lo que significa que el hombre aceptará con facilidad la oportunidad de mejorar su posición financiera. Y aclaran que el trabajo de cada hombre no estriba sólo en una simple repetición física, sino que debe comprenderse como parte de un todo, de un esquema general donde la relación entre él y quienes trabajan en torno suyo son importantes para el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

Weber trató de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y más complejas necesidades de la sociedad industrial. Los estudios que realizó lo llevaron plantear su teoría de la burocracia donde propone lo siguiente:

- La especialización de funciones
- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados.¹⁵

¹⁴ *Ibid.* Pág. 15

¹⁵ *Ibid.*, Pág. 52

Es importante mencionar que el énfasis en la precisión y especificación del trabajo era consecuencia lógica de la gran necesidad que había de ordenar las organizaciones, ante un creciente cambio traído por la Revolución Industrial.

Por su parte Frederick W. Taylor, integrante de esta escuela clásica, estableció una serie de principios básicos para un desempeño eficaz del trabajo, entre esos principios se habla de la administración científica la cual "es un examen analítico del modo en que se realiza el trabajo y una subdivisión científica para ahorrar tiempo y esfuerzos con base en la experimentación para determinar los principios que optimicen su desempeño a través de incentivos apropiados que unan los intereses de patrones y empleados"¹⁶. Asimismo, la administración científica describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas de premio y castigo.

Los cuatro principios básicos de este autor son:

- El personal deberá ser seleccionado "científicamente", capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
- Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual.¹⁷

Para Taylor la investigación constante es la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad, aunado a un sistema de control eficaz.

Por su parte para Henry Fayol tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad. Para él, "la administración es una parte fundamental del

¹⁶ *Ibid.* Pág. 14

¹⁷ Martínez de Velasco Arellano, Alberto. "Escuelas del comportamiento organizacional". En Fernández de Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Pág. 40

trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción¹⁸. Su principio tiene una aplicación constante en cualquier tipo de empresa:

- División del trabajo (especialización)
- Autoridad y responsabilidad (poder)
- Disciplina (obediencia)
- Unidad de mando (un jefe)
- Unidad de dirección (un plan)
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria de la organización)
- Remuneración del personal (salarios justos)
- Centralización (unión)
- Cadena escalar (jerarquización)
- Orden (posición única de cada persona)
- Equidad (justicia)
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios)
- Compañerismo¹⁹

Después de haber estudiado brevemente a los autores de la teoría clásica y de acuerdo con Gerald Goldhaber en el capítulo 2 de su libro "Comunicación Organizacional", podemos mencionar los cuatro componentes básicos que aborda:

División del trabajo: hace referencia a cómo se divide una cantidad de trabajo dado entre los recursos humanos disponibles. Esta división puede ser funcional, cuando se tiene en cuenta la naturaleza de los distintos trabajos, o escalar, según la cantidad de responsabilidad o autoridad que cada persona asuma.

Procesos escalares y funcionales: se refiere al desarrollo y a la estructura vertical y horizontal de la organización. El término escalar se utiliza con relación a los distintos niveles de la

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ Gerald M. Goldhaber, Comunicación Organizacional. Pág.40

jerarquía (cadena de mando) de la organización, mientras que los procesos funcionales denotan el trabajo específico que realiza cada empleado de la organización.

Estructura: son las relaciones y roles que existen en la organización. Permite a la organización alcanzar sus objetivos eficazmente y de manera ordenada. La teoría clásica trata con dos estructuras: de línea y de staff. La primera abarca la cadena de mando y las funciones primarias de la organización formal; la organización de staff aconseja y está al servicio de la organización de línea.

Campo de control: es el número de empleados que un gerente puede controlar eficazmente. El campo de control se relaciona con lo centralizada o descentralizada que sea la organización. Si es centralizada tiene el poder y la toma de decisiones localizados en unos cuantos puntos, mientras que si es descentralizada implica un mayor número de individuos, consume más tiempo, pero quizá mejore la moral de la organización (dándoles a todos los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones).

En general se puede concluir que los autores de la teoría clásica proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones y enfatizan en aspectos estructurales como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales. Esta teoría trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales y los individuos son contratados y siguen en sus puestos en virtud de su capacidad para ejecutar un trabajo en particular. "Los clasicistas están más preocupados por el diseño y la estructura de las organizaciones que por las personas"²⁰

Para Alberto Martínez de Velasco Arellano el papel de la comunicación en esta escuela es preponderantemente formal, oficial y vertical, sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado. Además, "hay una marcada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados (...) trayendo como consecuencia una excesiva rigidez y formalismo, lo que provoca una comunicación lenta e incluso

²⁰ *Ibid*, Pág. 38

inoportuna, escasa en ocasiones o excesiva en otras y sobre todo enfocada a los intereses de los altos puestos de la organización, olvidando las necesidades del resto de los colaboradores²¹.

1.1.2.2 Teoría Humanista

La teoría se desarrolló a fines de los años veinte y principios de los treinta. Considera que "la organización clásica sitúa al trabajador en una posición que le deja muy pocas oportunidades para obtener el éxito psicológico"²², es decir, se analiza la organización desde una visión más completa de lo que es la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa, se trata de dar importancia a elementos del entorno que beneficien el desarrollo de los trabajadores. Es considerada como una respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en la organización.

Los autores más importantes de esta escuela son Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas Mc Gregor y Chris Argyris, quienes "partieron de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño de los logros de la empresa; de ahí que aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de los recursos humanos se convirtieron en elementos de suma importancia"²³.

Elton Mayo considera de gran importancia conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales y el impacto de los elementos psicológicos. Siguiendo esta línea Mc Gregor propone la administración por objetivos en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con ayuda de un supervisor. Por su parte Chris Argyris propone la administración participativa para aprovechar el potencial real de los individuos. Define la participación como "un compromiso mental y emocional de una persona en una situación de grupo, que la anima a contribuir a las metas de éste y a compartir las responsabilidades que implican, lo cual trae como resultado un mayor potencial en la productividad, una mayor satisfacción de los empleados, trabajo en equipo, aceptación de los cambios, creatividad, conducta responsable, dedicación a las metas, rotación del personal y una disminución del ausentismo"²⁴. Para él, la motivación es el proceso de estimular a un individuo para

²¹ Martínez de Velasco Arellano, Alberto. *Op. Cit.* Pág. 42

²² Sexton, William. *Op. Cit.* Pág. 96

²³ Martínez de Velasco Arellano, Alberto. *Op. Cit.* Pág. 48

²⁴ Sexton William P. *Op. Cit.* Pág. 160

que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador.

Para este autor "no es suficiente construir una estructura de organización que prescriba supuestamente los requisitos conductuales de cada uno de sus miembros; han postulado que la gerencia debe respetar el hecho de que el resultado de esas relaciones planeadas se verá condicionado por las reacciones de esas personas, una hacia otras y hacia la gerencia"²⁵, es decir, debe haber una fusión de la organización formal con la informal.

Asimismo, establece seis propiedades de la organización que determinan la salud o enfermedad de los miembros de la misma:

- Interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre los demás.
- Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.
- Logros de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas "hacia dentro".
- Habilidad de accionar actividades dirigidas "hacia fuera" (proactividad).
- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización, sobre las actividades centrales.²⁶

El elemento central de esta escuela es la valoración del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal, y la motivación.

En cuanto a la comunicación, ésta desempeña un papel fundamental en aspectos como el liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e

²⁵ *Ibid*, Pág. 216

²⁶ Martínez de Velasco Arellano, Alberto. *Op.Cit.* Pág. 48

informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como medio para dar a conocer a la gente sus necesidades, en pocas palabras, es un elemento central y definitivo.

La crítica a esta teoría radica en que no siempre existe una solución que satisfaga a todos, además se exagera en la importancia del elemento humano por encima de los costos; se generalizan los supuestos sin analizar diferencias tecnológicas culturales o económicas. Y "al igual que la escuela clásica se mostraba rígida y poco liberal al enfatizar la estructura y la función, la escuela de las relaciones humanas es rígida con su interés por el individuo"²⁷.

1.1.2.3 Teoría de Sistemas

Desarrollada en la década de los cincuenta, esta teoría cuenta con aportaciones de E. Trist, Daniel Katz y Robert Kanh, entre otros. Estos autores consideran a la organización como un sistema, entendido éste como "un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan del modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados"²⁸.

Para Herbert Simon "la organización es un sistema total compuesto de todos los subsistemas que sirven para producir los resultados deseados"²⁹. Debido a la postura de los autores y a los puntos que aborda se puede decir complementa a las teorías anteriores, pues da importancia a factores tanto estructurales y funcionales (teoría clásica) como sociales y psicológicos (teoría humanista) dentro de la empresa y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

Así cuando la organización es considerada como un sistema social, variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia. "La organización debe ser considerada a gran escala e influenciada por elementos funcionales y humanos, es decir, las cuestiones relacionadas con el trabajo, la cadena de mando, el campo de control, los centros de la toma de decisiones, etc., así como, las relacionadas con la actitud, la moral, la conducta, los roles y la personalidad"³⁰.

²⁷ Goldhaber, Gerald. *Op. Cit.* Pág. 51

²⁸ Sexton, William. *Op. Cit.* Pág. 241

²⁹ Sexton, William. *Op. Cit.* Pág. 243

³⁰ Goldhaber, Gerald. *Op. Cit.* Pág. 52

Huse y Bowditch resumen los principios más importantes que definen a la organización como a un sistema:

1. Una organización está compuesta por un cierto número de subsistemas, todos los cuales son interdependientes y están interrelacionados;
2. Una organización es abierta y dinámica, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras;
3. Una organización busca el equilibrio a través de un *feedback* positivo y el *feedback* negativo;
4. Una organización tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto. El administrador debe intentar conseguir un equilibrio entre los subsistemas.³¹

Por su parte Katz y Kahn dicen que " (...) las organizaciones sociales son sistemas notoriamente abiertos en los que las entradas de energía y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consisten en transacciones entre la organización y su medio ambiente"³². Así un sistema puede ser abierto o cerrado dependiendo de la interacción que tenga con su medio ambiente, sin embargo, todas las organizaciones reciben entradas de su medio y envían salidas. Existen algunos conceptos necesarios para comprender a la organización como un sistema social abierto, estos conceptos son tomados del libro *Comunicación Organizacional* de Gerald Goldhaber y a continuación se explican:

Entradas: Por definición una organización como sistema abierto necesita recursos naturales y humanos de su medio ambiente para mantenerse a sí misma. Estos recursos reciben el nombre de entradas del sistema.

Transformación: es el proceso mediante el cual las entradas se convierten en salidas . en una organización la transformación ocurre cuando los productos son diseñados y construidos, los individuos son educados y capacitados y los servicios proporcionados o vendidos.

Salidas: Son los productos o servicios que el sistema exporta al medio ambiente.

³¹ *Ibid*, Pág. 53

³² *Ibidem*

Feedback: Es el proceso en el cual algunas de las salidas del sistema vuelven al sistema como nuevas entradas. Huse y Bowditch explican el concepto:

“Debido a que los sistemas son abiertos, están completamente comunicados con el mundo exterior, se ven afectados por el medio ambiente y, a su vez, afectan al medio ambiente por medio de la información salida que, a su vez, vuelve al sistema como una entrada para guiar y controlar a las operaciones del sistema.”

Equilibrio: los sistemas aseguran su supervivencia importando más energía de la que exportan. Cuando esta proporción se invierte, el sistema muere. Si se mantiene el equilibrio entre la energía entrada y el producto salido se produce un estado de homeostasis, así cuando se habla de un sistema equilibrado cuando es capaz de generar el suficiente número de entradas procedentes del medio ambiente.

Interdependencia: son las relaciones entrelazadas entre las partes de un sistema y el sistema en su conjunto.

Como se puede apreciar esta escuela abre el panorama de las condiciones internas y presenta una visión de las organizaciones con toda su complejidad: identifica las partes o subsistemas de la organización y enfatiza en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes.

Para Alberto Martínez de Velasco Arellano “esta corriente complementa a las dos anteriores, pues da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de la organización además de considerar la interrelación con el entorno”³³

Finalmente, en cuanto a la comunicación, esta escuela considera a la información como una entrada fundamental para el sistema y cualquiera de las partes y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y la evolución de la organización. Ello implica que la organización deberá cuidar la información recibida del entorno y la generada en el

³³ Martínez de Velasco Arellano, Alberto. *Op.Cit.* Pág. 53

entorno, pues una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc.

1.2 Comunicación Organizacional y sus conceptos básicos

Una vez entendidas que son la comunicación y la organización analizaremos diversas definiciones de lo que es la comunicación organizacional. Para algunos "es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio, dichos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas formas (...)"³⁴, por su parte Katz y Kahn dicen que "la comunicación organizacional es el flujo de información (intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización"³⁵. Para Ma. Antonieta Rebell "es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. Incluye tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la mercadológica"³⁶.

Por su parte para Gerald Goldhaber la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado e implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades, por lo cual la define como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes"³⁷.

De este concepto, y de acuerdo con Horacio Andrade Rodríguez, existen básicamente tres acepciones de los que es la comunicación organizacional y son las siguientes:

En primer lugar la comunicación es entendida como un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y su medio. Estos mensajes se pueden

³⁴ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. "Hacia una definición de la comunicación organizacional". En Fernández de Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Pág. 30

³⁵ Katz y Kahn en Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. Pág. 23

³⁶ Rebell Coreli, Ma. Antonieta. El poder de la comunicación organizacional. Pág. 15

³⁷ Goldhaber, Gerald. *Op. Cit.* Pág. 23

intercambiar en varios niveles y de diversas maneras: a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en el organigrama, etc.

También, "se considera a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las mismas y su medio"³⁸.

Y finalmente desde el enfoque de la Escuela de Sistemas³⁹ la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros y la organización o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos, todo con el fin de que la organización cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Desde este tercer enfoque "la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna (directivos, gerencia media, empleados, etc.) y en comunicación externa (públicos externos, clientes, autoridades gubernamentales, etc.)."⁴⁰

Considero que las tres acepciones del concepto son igualmente válidas porque corresponden a diferentes aspectos que abarca la comunicación organizacional pues para empezar es un fenómeno inherente a toda organización, es una disciplina que estudia la forma como se da ese fenómeno dentro de las organizaciones y entre ésta y su medio, además es un conjunto de técnicas que busca facilitar el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones. "Es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la

³⁸ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. *Op. Cit.* Pág. 30

³⁹ Es durante la década de los cuarenta, específicamente en estados Unidos, cuando el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó cobrar auge las investigaciones en esta rama, existe una proliferación de investigaciones que desde diferentes escuelas (clásica, humanista y de sistemas) tratan de analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

⁴⁰ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. *Op.Cit.* Pág. 32

organización deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a ésta a alcanzar sus metas."⁴¹

La finalidad de la comunicación en cualquier organización es la de ayudar a conseguir un fin específico, pero para ello es necesario que quienes la integran establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos. De ahí la necesidad de establecer flujos de comunicación intra e intergrupales.

Por ello "uno de los objetivos de las áreas de comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos de información, esto se logra al adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las cuales se dirige el mensaje"⁴².

Generalmente para su análisis la comunicación dentro de las organizaciones se divide en comunicación interna y comunicación externa. Para los fines de esta investigación la comunicación interna resulta fundamental por lo cual se aborda más ampliamente.

Comunicación externa. Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Comunicación Interna: es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos más importantes con los que cuenta una empresa para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura corporativa compartida entre todos los miembros de la organización. La falta de comunicación es muy sentida por los

⁴¹ Ibid, Pág. 33

⁴² Arrieta Erdozain, Luis en Fernández Collado, *Op. Cit.* Pág. 142

trabajadores de una empresa, ya que muchas veces el ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado.

Para Jaime Castillo Hermoso en su libro *La empresa ante los medios de comunicación* el principal objetivo de cualquier programa de comunicación interna ha de perseguir que se estrechen los lazos entre la dirección y los trabajadores, se reduzcan los antagonismos entre individuos y grupos, se obtengan sinergias, pueda crearse una cultura en común y un sistema de valores permanentemente conocidos, y que al mismo tiempo se constituya en el pilar de la imagen que la empresa quiere promover al exterior.

Asimismo, considera que "no hay separación entre la comunicación interna y externa de una organización, y lo que el público piense de ella vendrá considerablemente condicionado por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores al ser éstos el primer difusor de la cultura empresarial y su principal trasmisor"⁴³.

Por otra parte y de acuerdo con Gerald M. Goldhaber dentro de la organización los mensajes y la información fluye de diferentes maneras. Así tenemos que existe las redes de comunicación formal y las redes de comunicación informal. Es importante mencionar que toda organización está formada por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue caminos denominados *redes* de comunicación. En ciertas organizaciones las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como el organigrama. Sin embargo, otras redes pueden emerger sin ninguna planificación previa, tal es el caso de las redes informales.

- **Redes de comunicación Formal:** es toda aquella información que fluye siguiendo los caminos oficiales dictados por las jerarquías de la organización o por la función laboral (organigrama).

⁴³ Castillo Hermoso, Jaime. *La empresa ante los medios de comunicación*. Pág. 85

- **Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen⁴⁴.

Dentro de ésta y por regla general los mensajes fluyen ascendentemente o descendentemente cuando emplean el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por ende la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

Comunicación descendente: implica todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. Es la más frecuentemente estudiada y por ella fluyen mensajes de tareas o mantenimiento relacionados con los objetivos, disciplina, órdenes y políticas de la empresa.

Entre sus propósitos dentro de una organización se encuentran:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza por parte de la Dirección General o cabeza de la empresa.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.⁴⁵

Para Justo Villafañe "la veracidad de estos objetivos depende más de la veracidad y objetividad de los contenidos que del soporte que los trasmite"⁴⁶. Fundamentalmente son medios escritos los que se suelen utilizar en este tipo de comunicación. Asimismo, sugiere alguno de los medios que se pueden emplear por su eficacia.

⁴⁴ Franklin Benjamín, Enrique. Organización de empresas. Pág. 63

⁴⁵ Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Pág. 255

⁴⁶ Idem

- a) Las publicaciones periódicas de distribución general, en mano o a través de correo, en centros de trabajo o colectivos determinados, que incluyan contenidos generales o temáticos.
- b) Noticias breves a través de soportes de pared o medios de información de rápida transmisión y de fácil lectura y comprensión. Abarcan hechos noticiosos que se producen en la empresa.
- c) Las hojas informativas para mandos, cuya finalidad es ampliar la información emitida a través de las noticias breves y cuyo contenido matiza esa información anterior y aporta nuevos elementos de reflexión que ese colectivo utilizará en la comunicación personal con los colaboradores.
- d) Los tabloneros de anuncios, de pared o a través de pantallas informáticas, que ofrecen información operativa y de servicio, de utilidad para el desarrollo del trabajo de los usuarios.
- e) Manual de la empresa que recoge diversa información técnica, organizativa, histórica, utilitaria, etc. Que permite, periódicamente su renovación y puesta al día.
- f) Los folletos sobre temas particulares y específicos que convengan acometer de forma preventiva (seguridad, salud laboral, formación, etc.) o en el marco de distribución de información relevante de la organización al interior de la misma.
- g) Los carteles como soporte de actividades específicas.
- h) Los objetos promocionales con el fin de generar pertenencia e identificación entre los colaboradores con los objetivos organizacionales.
- i) El vídeo como soporte de comunicación interna utilizado como difusor de actividades y logros específicos de la organización hasta su empleo como revista audiovisual de carácter periódico. El vídeo se configura como el medio más adecuado para la divulgación de mensajes institucionales en los que la imagen positiva de emisor (organización) influye en la credibilidad del mismo y de sus mensajes.

Comunicación ascendente: Son aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer

sugerencias. "Tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen estas redes son considerados como de integración o humanos"⁴⁷.

El objetivo de este tipo de comunicación dentro de las organizaciones es favorecer el diálogo social en la empresa para:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.
- Que afloren energías y potencialidades ocultas.
- El máximo aprovechamiento de las ideas.
- Favorecer el auto análisis y la reflexión.
- Estimular el consenso⁴⁸

Para fortalecer e incrementar este tipo de comunicación existen medios específicos tales como:

- a) Los sistemas de sugerencias que persiguen la participación de los miembros de la organización en todo tipo de tareas profesionales y que debe ser animada con premios y recompensas.
- b) Las juntas abiertas para facilitar la comunicación vertical, la comprensión de las tareas de los directivos, etc.
- c) Las notas de respuesta personal hacia un determinado subordinado.
- d) Los teléfonos de servicio a través de los cuales los miembros de la organización pueden acceder a un conjunto de informaciones relativas a la empresa.

En opinión de Abraham Nosnik en su libro *Comunicación Organizacional Práctica* dice que la comunicación ascendente sólo se conseguirá cuando el diálogo superior- subordinado se convierta en algo habitual y la hondura de la comunicación en el seno de la compañía haya alcanzado su punto de inflexión en términos de actitud entre "lo que se dice" es "lo que se hace".⁴⁹

Comunicación horizontal: consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes fluyen

⁴⁷ Goldhaber, Gerald. M. *Op. Cit.* Pág. 134

⁴⁸ Villafañe, Justo. *Op. Cit.* Pág. 256

⁴⁹ Nosnik, Abraham. Comunicación organizacional práctica. Pág. 56

según el principio funcional y siguen las redes horizontales. Tales mensajes están relacionados con la tarea o con factores humanos como resolución de problemas, arreglo de conflictos e información.

Su objetivo es implicar a todas las personas para:

- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de éstos.
- Facilitar los intercambios interdepartamentales.
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna
- Agilizar los procesos de gestión.

En esta comunicación los soportes más eficaces suelen ser los escritos y los audiovisuales. Los soportes más adecuados se basan en la formalización de reuniones, encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones, asimismo, son de gran utilidad las sesiones informativas, es decir, reuniones diseñadas para presentar alguna información de retomo. En dichas sesiones deberán participar personas de todos los niveles jerárquicos con el fin de enriquecerla con puntos de vista.

- **Redes de comunicación Informal:** es toda aquella información que crea sus propios caminos dentro de la organización, sin importar niveles jerárquicos o funcionales. Los mensajes informales "no son racionalmente especificados, se derivan de incidentes en los arreglos especiales, en la personalidad o en la capacidad de las personas"⁵⁰
- **Clima Organizacional.** El ambiente de trabajo es un elemento básico para obtener buenos resultados en cada empresa, por lo mismo, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan el desarrollo del personal se convierte en un elemento clave para que los empleados tengan mejores logros en sus objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño. Dentro de la comunicación organizacional este punto es fundamental ya que a través de él se detectan

⁵⁰ Ídem, Pág. 141

aspectos básicos que permiten diagnosticar el estado de la organización en cuanto a comunicación.

1.3 Imagen e Identidad Corporativa

Los términos "imagen" e "identidad" son frecuentemente utilizados en las descripciones de las estrategias de comunicación de la empresa. El término *identidad corporativa* se refiere a "la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación, y comportamiento"⁵¹. Estos elementos pueden utilizarse para presentar la personalidad de una empresa tanto de forma interna como externa. Por su parte la *imagen corporativa* es "el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivos, sean internos o externos"⁵².

Durante los últimos años se han multiplicado, tanto en las empresas como instituciones, las intervenciones sistemáticas sobre la imagen corporativa, creándose en muchos casos departamentos encargados de su gestión. Con ello han empezado a superarse los prejuicios y cerrazones que inicialmente limitaban el alcance y el contenido de la comunicación a acciones superficiales, puntuales y aisladas para enfocar el problema desde un ámbito más global.

A pesar del auge que ha tenido el manejo de la imagen corporativa y la comunicación en los últimos años, aún no se entienden en su totalidad las repercusiones que un mal manejo de las mismas podría traer en el desarrollo de la empresa.

De acuerdo con Luis Arrieta Erdozain en el libro *La comunicación en las organizaciones* es conveniente separar los públicos internos de los externos dado que en muchos de los casos, la cualidad, forma, intención y medios a través de los cuales se hace llegar el mensaje cifrado, tienden a ser distintos. A fin de cuentas, se conforma dos tipos de imágenes de los cuales se debe procurar su aproximación: la imagen corporativa interna y la externa.

Para esta investigación únicamente nos enfocaremos a la percepción de la Imagen Corporativa al Interior del Canal, es decir, analizaremos como es percibida la imagen por los empleados. Si bien es importante mencionar que generalmente la Imagen Corporativa se enfoca al

⁵¹ Cees B.M. van Riel. Comunicación Corporativa. Pág. 29

⁵² Ibid, Pág. 77

exterior de la empresa, considero que son los integrantes de la organización los que son más sensibles de percibir si la imagen refleja lo que la empresa es, pues ellos conocen el contexto por dentro y fuera de la organización. Sin embargo, el tema en sí mismo de Imagen Corporativa es sumamente amplio y puede dar pie a futuras investigaciones, por lo cual en este punto sólo se expondrá un resumen de lo que se consideraron los aspectos más importantes para entenderlo.

Para Justo Villafañe "la Imagen Corporativa de una empresa es la percepción que el público tiene de una organización, es la integración de elementos como misión, visión y valores que ostenta y por los cuales quiere ser identificada, en otras palabras, es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de "imágenes" que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior"⁵³. Una de esas imágenes es la imagen intencional la cual se crea a partir de la identidad corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa de la empresa. La imagen real es aquella que el público percibe de la organización, valiéndose de sus experiencias y conocimiento.

Es decir, en primer lugar la identidad corporativa, son todos aquellos elementos tales como misión (qué queremos lograr), visión (cómo vamos a lograrlo), objetivos y filosofía de trabajo (forma característica integrada por las políticas de la organización para trabajar, es el modo particular de trabajo que tiene una organización) que la caracterizan.

Según Jaime del Castillo Hermosa en su libro *La Empresa ante los Medios de Comunicación*, la Imagen Corporativa o imagen de empresa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una compañía. La imagen no es lo que la empresa cree de sí misma, sino lo que el público cree o siente hacia la empresa, sus marcas o servicios.

El mosaico que conforma la imagen corporativa está formado por una multitud de piezas: producto, envasado, presentación, publicidad, identidad corporativa, logo, membrete, ropa y todas las impresiones creadas a través de las comunicaciones.

⁵³ Villafañe, Justo. *Op. Cit.* Pág.24

- La imagen de la empresa se genera a partir de una comunicación en tres niveles⁵⁴:

- a) lo que la empresa dice (su identidad corporativa en su estricto sentido visual, su publicidad, sus relaciones públicas, sus promociones...);
- b) lo que la empresa realmente es y hace (su comportamiento, la calidad de sus productos y servicios, el estilo de gestión, sus microcomunicaciones...); y
- c) lo que los demás dicen de ella (la competencia, los medios de comunicación, rumores, interferencias y ruidos).

Los niveles a y b pueden ser totalmente controlados por la empresa, mientras que el c sólo admite un control relativo.

También se ha definido la imagen como el conjunto de representaciones objetivas (hechos, características materiales, resultados) y subjetivas (atributos, símbolos) que el individuo percibe de un producto o una empresa.

Si hacemos un sondeo de opinión y preguntamos a la gente qué le evoca cierta empresa, se obtendrá una respuesta espontánea. A la inversa, si se da al interlocutor un tiempo para que reflexione, o si se le proporcionan estímulos a través de una serie de preguntas, de datos, el juicio será más analítico, más completo, pero no por ello más objetivo. Resumiendo, la imagen puede ser aprehendida a través de cuatro constataciones⁵⁵:

- La imagen espontánea se forma por la yuxtaposición de algunas características que vienen espontáneamente a la mente.
- La imagen reflejada o estimulada se forma de percepciones y de juicios sobre una serie de criterios objetivos y subjetivos.
- La imagen espontánea e imagen estimulada varía según los públicos.
- Si el concepto de la imagen es singular, la realidad es plural pues el resultado es, por lo general, remplazado por esta existencia de componentes simultáneos.

⁵⁴ Martín Martín, Fernando. Comunicación en Empresas e Instituciones. Pág. 193

⁵⁵ Ídem. Pág. 198

Otro factor implicado es la **Identidad Cultural o Corporativa**, pues es el medio empleado para proyectar la imagen. La suma de los indicios convencionales e inmutables que transmite una empresa son su identidad, mientras que la impresión ocasionada por esos indicios es lo que se llame imagen. La identidad de una marca está destinada a una audiencia, el último consumidor, en tanto que la identidad de la compañía está orientada a todas sus audiencias tanto internas como externas.

A nivel muy superficial y meramente instrumental, la identidad corporativa suele definirse también como un sistema de identificación visual (símbolo, marca, logotipo...). Todo ello proyecta la propia razón de ser de la organización, sus diferencias y su posicionamiento, bases fundamentales de su estrategia corporativa. Son las señas de una identidad corporativa, cuya comunicación positiva y coherente contribuye a generar una imagen de empresa, una imagen corporativa que se instala progresiva en la opinión de la audiencia.

La empresa que adopta en serio un programa de identidad corporativa corre menos peligro de proyectar imágenes conflictivas. Para este tipo de empresas la imagen es el resultado de un ejercicio intelectual global. Por otro lado, la compañía que se decide por una opción flexible sólo se preocupará de un arreglo del maquillaje. De todas formas, incluso aquellas compañías que se toman en serio la operación evolucionan en el tiempo y esa evolución obliga a nuevos replanteamientos de lo que la compañía es y quiere ser.

La empresa no puede crear la imagen, pero sí los elementos de su identidad tales como misión, visión, valores, objetivos, etc., y con ello, si no crear, al menos determinar cuál debería ser una personalidad. "La compañía no puede determinar por sí misma directamente y de forma unilateral su imagen, porque ésta es también un resultado de las percepciones de los receptores de sus mensajes"⁵⁶. Lo que la empresa puede hacer es ajustar su identidad en función de la imagen que desee generar y plantearse con seriedad qué está haciendo, en qué cree, cómo opera, factores todos ellos que constituyen su personalidad.

⁵⁶ Castillo Hermoso, Jaime. *Op. Cit.* Pág. 44

La identidad corporativa es pues la visualización de una estrategia corporativa y un catalizador para lograr cambios, es la forma de ser de la empresa, lo que la diferencia de otras. Un programa de identidad corporativa sirve para proyectar interna y externamente qué es y cómo es la empresa, qué hace, qué pretende hacer y cómo lo hace. Sirve para reforzar la cohesión interna de las organizaciones y tiene que ver con las manifestaciones visuales (logotipos, colores, diseño...), pero también con las conductas.

Estrategia y Cultura + Identidad + Sistemas de comunicación = Imagen Corporativa.

Por otra parte, es necesario la implementación de un plan estratégico de comunicación, el cual según Castillo Hermoso debe tener las siguientes fases de actuación.

- a. **Delimitar los campos.** Factores que condicionan la imagen.
 - b. **Fase preliminar.** Prospección y programación. Elaboración de un plan en el que se detallan las fases a cubrir antes, durante y después de su puesta en marcha.
 - c. **Fase de Ejecución y Desarrollo.**
 - a. Realización del plan de comunicación e imagen.
 - b. Implantación y rodaje. Darlo a conocer, después de elaborarlo, a los dueños de la empresa.
4. **Fase de Evaluación y Seguimiento de los Resultados Obtenidos.** Con el fin de ver las mejoras y subsanar los defectos del plan de acuerdo con las necesidades de la empresa.

1.4 Análisis e investigación en comunicación organizacional

La investigación de la comunicación organizacional es "un conjunto de procedimientos y técnicas de investigación empíricas utilizadas tanto en el campo como en los laboratorios para establecer y/o comprobar teorías relacionadas con la conducta de comunicación en las organizaciones"⁵⁷.

Así la revisión de la comunicación es un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación organizacional basándose en un conjunto de normas. Es

⁵⁷ Goldhaber, Gerald M. *Op. Cit.* Pág. 295

importante recordar que el sistema de comunicación organizacional está compuesto de subsistemas los cuales deben ser analizados por separado y en su conjunto para un panorama completo de lo que es la organización. Una de las ventajas que esto proporciona es que " la ubicación clasificada tanto para aquellos que están interesados en conocer el clima y la comunicación en general como para aquellos que sólo desean comprender los procesos de comunicación"⁵⁸.

Para la investigación en comunicación es necesario el estudio preliminar del medio ambiente que rodea a la organización para comprender totalmente actividades de comunicación específicas. Así para Luis Albarrán, primero se debe prestar atención a los planes y objetivos de la organización para poder determinar cualquier política de comunicación tanto implícita como explícita, asimismo, analizar la misión, visión, valores e historia nos ayuda determinar los objetivos de comunicación para difundirlos.

Después de determinar los objetivos y las políticas de comunicación, el problema consiste en determinar si la organización ha proporcionado los elementos necesarios para su ejecución. En este punto Luis Albarrán remarca que "en la evaluación del sistema de comunicación en su conjunto es importante examinar los medios por los cuales es mantenido y desarrollado el sistema"⁵⁹.

Asimismo, puntualiza que toda investigación en el campo de la comunicación organizacional debe iniciarse por la especificación de un propósito de investigación. Así, una vez realizado esto se deben definir los objetivos de la misma, los cuales se constituyen por las necesidades específicas de información que se requieren para apoyar o no la ejecución de algún propósito.

Una vez definidos los objetivos de investigación, se procede a construir un modelo conceptual que interrelacione los conceptos de la investigación. Este modelo contiene implícita o explícitamente las hipótesis del investigador. Los modelos, de acuerdo a las interrelaciones que se

⁵⁸ Goldhaber, Gerald. *Op. Cit.* Pág. 324

⁵⁹ Albarrán Luis. "Métodos de investigación en comunicación organizacional". En Fernández de Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Pág. 196

especifican entre los conceptos, se pueden clasificar en tres tipos que a continuación se describen:

1. Modelos de estímulo – respuesta. Uno de los conceptos desempeña el papel de factor causal, y otro indica el efecto que se presume lograr.
2. Modelos de variable interviniente. Se consideran las actitudes hacia la organización como factor interviniente entre el objeto de análisis y los integrantes de la misma.
3. Modelo de variable de segmentación. Se analiza y recoge información de cada nivel jerárquico o subdivisión que integran la organización.

Enseguida se desarrollará la parte técnica de la investigación, constituida por la selección y elaboración de un diseño de investigación, definido como el marco de condiciones en las que se estudiará el fenómeno de comunicación organizacional. Un segundo paso consiste en la selección de unidades de análisis (personas, departamentos, divisiones u organizaciones completas). Posteriormente se seleccionarán las herramientas para la recolección de información y finalmente se diseñará la aplicación de un plan de análisis cuantitativo o cualitativo que se aplicará a los datos recolectados.

Por último, este autor dice "una investigación requiere ser comunicada a quien toma las decisiones, esto implica trabajar el mensaje central de la investigación de manera que resulte atractivo y útil para el cliente"⁶⁰.

No se debe olvidar que la comunicación organizacional se orienta implícita o explícitamente hacia propósitos tales como incrementar la productividad, el conocimiento que la gente tiene acerca de los procedimientos, la estructura o la historia de la organización, etcétera. Por lo cual la definición del propósito de investigación no excluye la realización de investigaciones con una finalidad meramente exploratoria, si bien, éstas son poco comunes en el campo aplicado de la investigación en esta rama. Con frecuencia estas exploraciones pueden servir como un paso previo para la definición de propósitos específicos que orienten investigaciones con un mayor enfoque hacia la toma de decisiones.

⁶⁰ Ídem

Así para definir un objetivo se requiere de:

1. A través de entrevista con el cliente, identificar las áreas de decisión del mismo.
2. Analizar las decisiones concretas que se quieren tomar a partir de la investigación.

Los objetivos de la investigación en comunicación organizacional deben plantearse de manera que el cliente tenga identificada perfectamente la información que va a obtener a partir de un estudio. Muchas veces las investigaciones en comunicación organizacional fracasan debido a que después de una breve clarificación del propósito se pasa directamente a la técnica, sin establecer los objetivos de estudio. Se empieza así a desarrollar una herramienta, comúnmente un cuestionario, sin que se haya aclarado con el cliente qué información va a obtener como producto de estudio.

1.4.1 Plan integral de análisis de comunicación interna

Para este tipo de análisis Goldhaber propone un plan de trabajo para la evaluación del sistema de comunicación en su conjunto. El cual utilizaremos en esta investigación para analizar la comunicación e imagen corporativa interna de Canal Once.

Fase 1. (Búsqueda de datos) Determinar los objetivos, políticas y actividades de comunicación de la organización, así como la identificación de la naturaleza de los controles de los sistemas de comunicación. Siempre es importante complementar todos los datos presentados en la historia, estructura organizacional, procesos gerenciales y liderazgo para tener una idea exacta de los factores situacionales de la organización.

En el caso de que existan testimonios escritos y políticas de la organización, es necesario poner a prueba su validez para determinar si están en armonía con las actuales actitudes de la gerencia.

Fase 2. (Análisis) Tiene el propósito de estudiar las actividades de comunicación inventariadas con relación a las funciones a las que sirven en el sistema en su conjunto. Una

sugerencia que hace el autor es que para juzgar la eficiencia general de los sistemas de comunicación, los investigadores se sirven, por regla general, de cuestionarios, entrevistas, observaciones y otras técnicas encaminadas a considerar las actitudes de los empleados hacia las prácticas de comunicación y hacia otras variables organizacionales asociadas con ellas. Solamente una vez que se dispone de los resultados de este análisis del clima interno y comunicación es posible pasar a la siguiente fase.

Fase 3. (Evaluación) Tiene el propósito de resumir los descubrimientos hechos y de analizar las anteriores etapas con lo que se llega a la conclusión de la validez de las actividades existentes para ejecutar las políticas. Desde el ángulo de las políticas de comunicación específicas, los descubrimientos pueden indicar la ausencia de ciertas actividades; o que las actividades existentes no son lo suficientemente amplias o que tienden a pasar por alto ciertos objetivos deseables mientras exageran la importancia de otros; o que las actividades existen aunque no se obtengan los resultados deseados.

Además de especificar los resultados, es necesario hacer las recomendaciones pertinentes. Tales recomendaciones pueden estar motivadas por el descubrimiento de ciertos puntos débiles en el sistema, pero "deben ser hechas a la luz de los objetivos, políticas y factores situacionales de la organización"⁶¹.

La estrategia de comunicación para optimizar la comunicación debe considerar tres aspectos básicos: quien será el encargado de coordinar dichas estrategias, como se realizará la concepción de los mensajes y cuáles serán los instrumentos más adecuados para difundir los mensajes. De acuerdo con Justo Villafañe debe ser el encargado de la Dirección de Comunicación el que gestione las estrategias puesto que es la persona que cuenta con los conocimientos necesarios. Por su parte considera que la concepción de los mensajes debe centrarse en los objetivos organizacionales que se deban difundir y considerando las necesidades de información de los colaboradores. Finalmente la elección de los instrumentos por los cuales se difundirán dichos mensajes debe tomar en cuenta los recursos materiales de la empresa, las actividades y necesidades de los colaboradores, así como el espacio y distribución física de las instalaciones de

⁶¹ Gerald, Goldhaber M. *Op. Cit.* Pág. 331

la empresa.

En este proyecto de análisis y gestión de la comunicación e imagen corporativa interna de Canal Once, se trabajará con estas etapas de investigación, siendo el capítulo dos la fase 1, pues en este se encuentra un panorama amplio de lo que es Canal Once, el capítulo 3 es el análisis de los sistemas de comunicación organizacional y la imagen corporativa interna y finalmente el capítulo 4 incluye las propuestas y sugerencias para la optimización de las estrategias de comunicación interna.

1.4.2 Técnicas de recolección y análisis de datos

Las técnicas en la investigación de comunicación organizacional son varias, sin embargo para algunos autores pueden ser agrupadas en tres categorías. A continuación se presenta un resumen de esas tres categorías tomando en cuenta las definiciones que Luis Albarrán y Gerald M. Goldhaber proponen respectivamente:

Técnicas de observación. Implican la percepción y el registro de la conducta del observador o de otras personas. Se divide en:

1. **Estudio de obligaciones.** El cual proporciona al observador los medios de registrar su propia conducta de comunicación incluyéndose dentro del contexto de análisis.
2. **Observación capacitada.** En este caso el observador percibe y describe todas aquellas conductas que no son las suyas, en este caso el observador no debe hacer un registro de su propia conducta de comunicación.

Las ventajas de estas técnicas radican en que proporcionan el método idóneo para describir las conductas de comunicación del personal clave, facilita la información sobre las redes y direcciones de las comunicaciones; evita las posibles contaminaciones originadas en el observador.

Técnicas de entrevistas y cuestionarios. Normalmente recogen datos con relación a las percepciones, actitudes y conocimientos de los observadores sobre información vinculada con la organización.

1. **Cuestionario.** Es un instrumento escrito que pretende conseguir información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona. Pueden emplearse varias técnicas en su elaboración como: preguntas abiertas, preguntas cerradas, preguntas forzadas, entre otras.
2. **Entrevistas.** Pueden utilizar casi las mismas técnicas que el cuestionario, la diferencia estriba en que la entrevista es un intercambio vivo entre el entrevistador y el entrevistado. La ventaja es que el entrevistado puede formular preguntas al entrevistador para aclarar cualquier duda.

Este tipo de técnicas han sido las más utilizadas en distintos estudios de comunicación organizacional. Goldhaber dice que "muchas veces en los cuestionarios se escriben comentarios ajenos a las preguntas, lo cual no significa que deban ser eliminados porque no pueden ser codificados o cuantificados, al contrario pueden proporcionar un mayor conocimiento de otros problemas existentes dentro de la organización y que no son reflejados en el instrumento original"⁶²

Técnicas de análisis de contenido. Sirven para analizar el contenido de los mensajes. Dicha técnica implica la selección de comunicaciones escritas que se desean estudiar, tanto por medio de muestreos como considerándolas en su totalidad, estableciendo categorías para medirlas, calculando la frecuencia con que aparecen las categorías siguiendo reglas apropiadas, aplicando a los datos las encuestas y llegando a conclusiones finales con respecto a los datos.

Una vez entendidas las técnicas de investigación en comunicación organizacional y especificadas las etapas de que se seguirán para el análisis de la comunicación e imagen corporativa al interior de Canal Once, se comenzará con dicho análisis a partir del siguiente capítulo cuyo objetivo es el conocer ampliamente la organización que se va a diagnosticar con el fin de tener elementos que al final de la investigación nos permitan comprobar la hipótesis planteada y los objetivos de ésta investigación.

⁶² Ibid, Pág. 339

CAPÍTULO 2. XE IPN CANAL ONCE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E HISTORIA

2.1 Aspectos Generales

Como se mencionó en el capítulo anterior el conocer elementos como la historia, la misión, visión y características generales de una determinada organización nos permiten tener una percepción más amplia de la misma, pues al saber de dónde viene, sabremos hacia dónde se dirige, cómo piensa alcanzar sus objetivos, qué es lo que quiere transmitir a su público, a su entorno y sobre todo obtendremos elementos para determinar si las estrategias comunicacionales que está empleando realmente comunican lo que desea. De ahí que el propósito de este capítulo sea conocer la evolución histórica de Canal Once, sus cambios, y estructura organizacional en general, entre otros aspectos, para entender a profundidad la manera como se comunican sus elementos al interior y la situación actual que tiene como organización.

2.1.1 Definición

Canal Once, del Instituto Politécnico Nacional, es la primera televisora permitida de carácter público en México y la primera televisora cultural de América Latina. Desde el inicio formal de sus transmisiones el 2 de marzo de 1959 esta emisora ha buscado "transmitir una programación rica y variada con miras a satisfacer las necesidades de entretenimiento, educación y cultura de los televidentes con programas de calidad que contribuyan al desarrollo humano sin olvidar la responsabilidad social que como medio de comunicación conlleva"¹.

Actualmente, se ha colocado como el modelo rector de la Televisión Cultural en México. Su perfil programático "se ha acentuado como el de una televisora capaz de llegar a muy diversos públicos tomando en cuenta, por un lado, la calidad y diversidad de programas y, por el otro, la realidad educativa y cultural de la sociedad mexicana"²

Durante la actual gestión iniciada durante el año 2001 a cargo de Julio Di-Bella Roldán, **Canal Once** se ha propuesto ser una televisora inteligente, que logre divertir, informar y ofrecer diversos puntos de vista en torno a un mismo hecho, sin olvidar el objetivo que siempre le ha

¹ Entrevista con Lic. Kena Ángeles Palos, Responsable de la Coordinación de Comunicación de Canal Once.

² Entrevista con Lic. Julio Di-Bella Roldán, actual Director General de Canal Once.

caracterizado: ser una verdadera alternativa en la televisión. "Una televisora que se muestra como una ventana hacia el mundo y lo que en él ocurre"³.

2.1.2 Aspectos Legales

Canal Once es una televisora permitida al Instituto Politécnico Nacional cuyos objetivos y alcances tienen su base en la Ley Federal de Radio y Televisión, en la Ley Orgánica del IPN y en el Reglamento Interno del mismo.

Dentro de la Ley Federal de Radio y Televisión la figura de estación permitida no tiene una definición concreta, sino que sólo se describen sus características principalmente en los artículos 13, 25 y 26 contenidos en el Título Tercero, Capítulo Primero y el artículo 37 contenido en el Título Tercero, Capítulo Segundo de la Ley Federal de Radio y Televisión, los cuales se dicen los siguientes:

Art. 13. ... Las estaciones oficiales, culturales, de experimentación, escuelas radiofónicas o las que establezcan las entidades y organismos públicos para el cumplimiento de sus fines y servicios sólo requerirán permiso.

Art. 25. Los permisos para las estaciones oficiales, culturales y de experimentación y para las escuelas radiofónicas, sólo podrán otorgarse a ciudadanos mexicanos y entidades u organismos públicos o sociedades cuyos socios sean mexicanos. (...)

Art. 26. Sólo se autorizará el traspaso de concesiones de estaciones comerciales y de permisos de estaciones culturales y de escuelas radiofónicas, a entidades, personas físicas o morales de orden privado o público que estén capacitados conforme a esta ley para obtenerlos y siempre que hubieren estado vigente dichas concesiones y permisos por un término no menor de tres años y que el beneficiario hubiere cumplido todas sus obligaciones.

Art. 37. Los permisos para el funcionamiento de estaciones de radio y televisión, podrán ser revocados por los siguientes motivos.

- I. Cambiar la ubicación del equipo transmisor sin autorización de la Secretaría de Comunicaciones y transportes.
- II. Cambiar la o las frecuencias asignadas, sin la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y transportes.

³ Ídem

- III. Transmitir anuncios comerciales o asuntos ajenos a aquellos para los que se concedió el permiso.
- IV. No prestar con eficacia, exactitud y regularidad, el servicio especializado, no obstante el apercibimiento, y
- V. Traspasar el permiso sin la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes..

Como se aprecia en dichos artículos sólo se describen los alcances que tienen las estaciones permisionadas, sin embargo, podemos resumir lo siguiente: primero, la figura de permiso se otorga a estaciones que pretendan un enfoque cultural y educativo –tal es el caso de Canal Once- cuyo representante debe ser mexicano ya sea escuelas u organismos públicos oficiales, y segundo, en ningún caso pueden comercializar sus espacios, de hacerlo se les revocaría el permiso.

Por otra parte, Canal Once es un órgano de apoyo dependientes del Instituto Politécnico Nacional, lo cual significa que "es una unidad administrativa que participa de la personalidad jurídica y patrimonio del Instituto y tiene como función la extensión y difusión de la educación y la cultura a través de la generación y transmisión de programas de televisión, en los términos y con los objetivos previstos en el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"⁴.

Dentro del Reglamento Interno del IPN se establece en el artículo 219 que: Para el cumplimiento de su función, XEIPN Canal Once realizará, además de las previstas en el artículo 32 de la Ley Orgánica⁵, las siguientes actividades:

- I. Contribuir a desarrollar armónicamente las facultades del ser humano y fomentar en él el amor a la patria y la conciencia de solidaridad nacional e internacional;

⁴ Artículo 128 del Título Séptimo del Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional.

⁵ **Artículo 32.** El director de la estación de televisión del Instituto Politécnico Nacional será designado por el secretario de Educación Pública, a propuesta del director general del Instituto Politécnico Nacional, la función sustancial de dicho canal, será la de difundir y defender la cultura nacional, la historia, la tradición, las costumbres y nuestra idiosincrasia, respecto del extranjero. El director del Centro Nacional de Cálculo será nombrado por el director general del Instituto. Para ello será requisito: tener como mínimo el grado de licenciatura o su equivalente y deberá gozar de reconocida solvencia moral y prestigio profesional.

- II. Coadyuvar en el mejoramiento del nivel cultural de la población y fomentar el buen uso del idioma español;
- III. Difundir los valores y manifestaciones de la cultura científica, tecnológica, humanística y social;
- IV. Difundir información acerca de los acontecimientos nacionales e internacionales;
- V. Divulgar los avances de la educación, la investigación científica y tecnológica que resulten de la actividad institucional;
- VI. Producir y transmitir programas de televisión que sean de interés para la sociedad en general, previo cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables;
- VII. Incorporar los avances tecnológicos que desarrollen las escuelas, centros y unidades en materias relacionadas con las actividades del Canal;
- VIII. Ofrecer al público el acceso individual a los programas que produzca o sobre los que tenga derechos, fijando los niveles de recuperación sobre ellos y, en general, comercializar los servicios que presta a la sociedad;
- IX. Difundir los valores de identidad politécnica, en los términos previstos por este Reglamento, y
- X. Las demás que se requieran para cumplir con las anteriores y las que se deriven de la Ley Orgánica, del presente Reglamento y de otros ordenamientos aplicables.

Dentro de otros artículos también se especifican las funciones que la televisora está obligada a cumplir y se encuentran también en el Reglamento Interno del IPN, a continuación se mencionan los más relevantes:

Artículo 220. El Instituto Politécnico Nacional, a través de XEIPN Canal Once, cumple con una función de carácter educativo y cultural. Su actividad no tiene fines de lucro, por lo que la recaudación de recursos que el Canal realice con motivo del cumplimiento de sus actividades, será siempre complementaria del financiamiento público.

Artículo 221. Sin detrimento de la libertad de expresión consagrada en los artículos 6° y 7° constitucionales, XEIPN Canal Once se abstendrá de difundir cualquier elemento o práctica que

pueda dañar la salud, la convivencia social o que resulte contrario a los principios y valores nacionales.

Artículo 222. El director de la estación de televisión XEIPN Canal Once será designado en los términos del artículo 32 de la Ley Orgánica.

Artículo 223. El director de la estación de televisión XEIPN Canal Once tendrá las facultades y obligaciones que se encuentran establecidas en la Ley Orgánica y el presente Reglamento. Será suplido en sus ausencias temporales por quien designe el director general del Instituto.

Artículo 224. El director de la estación de televisión XEIPN Canal Once contará con el apoyo de un comité asesor, en los términos previstos en el Título Noveno, Capítulo II, Sección Tercera de este Reglamento.

Artículo 225. El director de la estación de televisión XEIPN Canal Once será auxiliado por el personal que las necesidades del servicio requieran y sus funciones se precisarán en los manuales correspondientes.

2.1.3 Aspectos técnicos y de cobertura

2.1.3.1 Ubicación

Canal Once tiene sus instalaciones técnicas y comerciales en Carpio No. 475 en el plantel del Casco de Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional. Es decir, en esta dirección se encuentran las oficinas administrativas y la infraestructura tecnológica que utiliza para producir sus programas. Su antena y planta transmisora se encuentran en el cerro del Chiquihuite desde 1968.

2.1.3.2 Cobertura

Canal Once tiene una cobertura en 13 ciudades de la República Mexicana mediante estaciones transmisoras y repetidoras. En el siguiente cuadro se incluyen dichas ciudades, las siglas y la frecuencia por la cual se transmite la señal:

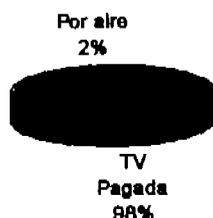
Acapulco, Guerrero	XHACG	7
Aguascalientes, Aguascalientes	XHCGA	5 y 6
Cancún, Quintana Roo	XHNQR	5
Culiacán, Sinaloa	XHSIN	5
Chetumal, Quintana Roo	XHLQR	7+
Estado de Morelos	XHCIP	6
Playa del Carmen, Quintana Roo	XHCZQ	9
Saltillo, Coahuila	XHSCE	13+
San Luis Potosí, San Luis Potosí	XHSLP	4
Tepic, Nayarit	XHTPG	10
Tijuana, Baja California	XHTJB	3
Valle de Bravo, Estado de México	XHVBM	7

Fuente: Informe Anual de Canal Once 2002/ Cobertura 2002

Sin embargo, Canal Once consigue una cobertura total en 517 poblaciones dentro de toda la República Mexicana a través de los sistemas de televisión por cable, de SKY y Direct TV que incluyen el canal en su paquete básico⁶.

⁶ De acuerdo con los datos proporcionados por la Cámara Nacional de Televisión por Cable (CANITEC) existen 528 concesiones de televisión por cable y la empresa dedicada a distribuir las señales de televisión PCTV (Productora y Comercializadora de Productora de Televisión S.A. de C.V.) incluye en el paquete básico que adquieren los concesionarios incluye 15 canales entre los que se contempla Canal Once. Actualmente, esta empresa tiene el 98% del total de concesiones en su cartera de comercialización.

Cobertura Actual



Fuente: Informe Anual de Canal Once 2002 / Cobertura 2001.

2.1.3.3 Audiencia

Acorde con su función social, la programación de Canal Once responde a los intereses de una amplia gama de segmentos de la sociedad mexicana. “Así, su público constituye un verdadero corte transversal de la población, cuyo común denominador es el interés por lo que ocurre a su alrededor en el ámbito de la política, la economía, la naturaleza, los espectáculos, el arte, la salud y la ciencia, entre otros muchos temas. Niños, jóvenes, adultos y gente de la tercera edad encuentran siempre en esta emisora ofertas de programación que satisfacen sus gustos y necesidades informativas⁷.”

De acuerdo con la empresa encargada de medir los *ratings* en México: IBOPE AGB, Canal Once cuenta con el 1.5 por ciento de *rating* global de los canales de la televisión mexicana y abarca un público amplio de todos los niveles socioeconómicos. De acuerdo con dicha empresa la distribución de los niveles económicos se clasifica de la siguiente manera⁸:

AB C+	Niveles alto y medio alto	Ingresos superiores a 21 mil pesos mensuales
C	Nivel medio típico	Ingresos de 6mil a 20 mil pesos mensuales
D+	Nivel medio bajo	Ingresos de 4 a 5 mil pesos mensuales
DE	Nivel bajo	Ingresos máximos de 3 mil pesos mensuales

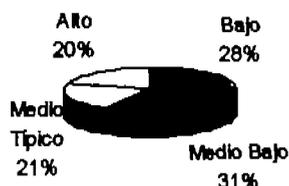
Fuente: Establishmen Suvery, IBOPE AGB; 2002

⁷ Entrevista a Julio Di- Bella Roldán. Director de Canal Once.

⁸ Archivo de IBOPE AGB, 2002.

De esta forma un 28% del total de su público corresponde al nivel DE, un 31% al nivel D+, un 21% al nivel C y un 20% a los niveles AB y C+.

Audiencia de Canal Once por Nivel Socioeconómico



Fuente: Informe Anual de canal Once 2002/ Audiencia 2002

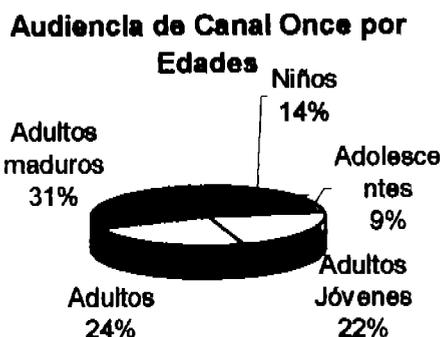
Lo que nos muestra que en su mayoría las personas que ven Canal Once son de clase media y baja. En cuanto al sexo de los televidentes el 49% son mujeres y el 51% hombres.

Audiencia de Canal Once por Sexo



Fuente: Informe Anual de Canal Once 2002/ Audiencia 2002

Finalmente las edades que comprende el público de Canal Once van de los 4 a los 45 años o más, siendo un 14% niños de 4 a 12 años, 9% adolescentes de 13 a 18 años, 22% adultos jóvenes de entre 19 a 29 años, 24 % adultos de 30 a 44 años y 31% abarca gente de 45 a más años.



Fuente: Informe Anual de Canal Once 2002/ Audiencia 2002

2.1.3.4. Programación

Canal Once realiza dos noticieros diarios que están a cargo de Adriana Pérez Cañedo, Gabriela Calzada y un noticiero juvenil conducido por María Roiz, además cuenta con programas de análisis como *"Perspectiva"* y *"Primer Plano"* donde participan analistas de la talla de Carmen Aristegui, Blanca Heredia Rico, Lorenzo Meyer, Sergio Aguayo, Leonardo Curzio y José Antonio Crespo.

De acuerdo con la responsabilidad social que como medio de comunicación le confiere la Ley Federal de Radio y Televisión, **Canal Once** transmite una importante barra de servicio comunitario e información al público como *"Diálogos en confianza"*, con programas que permiten la discusión sobre temas de interés para padres de familia, amas de casa y educadores mediante un formato que admite una mayor interacción del público con los especialistas y un análisis profundo de los tópicos abordados. "A través de esta barra, la emisora ha desarrollado una importante tarea de divulgación sobre diversos temas de interés social relativos a la salud física y mental desde una óptica de prevención, el reforzamiento de valores positivos al interior de la familia, la búsqueda de diálogo y soluciones en los conflictos de pareja, etc."⁹. Cabe destacar que este programa cuenta con un servicio telefónico que responde a las inquietudes del televidente, canalizando sus dudas a diversas asociaciones civiles e instituciones de apoyo y, además, con un videochat para que el público pueda dialogar desde su casa con los conductores y especialistas.

Por su parte, el programa *"Aquí nos tocó vivir"* es una serie de entrevistas y reportajes cuyo propósito ha sido dar voz a los habitantes de México: niños, amas de casa, indígenas, ancianos,

⁹ Entrevista a Rebeca Becerril Meza Coordinadora de Contenidos de Diálogos en Confianza en Canal Once.

hombres y mujeres dedicados a los más diversos oficios y actividades, con situaciones y circunstancias de vida particulares que van desde lo precario hasta la soledad y asilamiento, que hablan de su entorno, de sus dificultades, inquietudes, apegos, recuerdos y tradiciones. Este programa es conducido por Cristina Pacheco quien también tiene a su cargo el programa de entrevistas "Conversando con...", donde esta periodista entrevista a los creadores mexicanos y extranjeros que han destacado en la vida cultural, artística, deportiva y científica de México.

Además de estas producciones de corte social, la emisora cuenta con documentales que abordan diversos aspectos de la historia, cultura y entorno natural de México tales como "México, tierra de migrantes", "Haciendas de México", "Boleros... y un poco más", "Águila o Sol", "El rincón de los sabores", "Mochila al hombro", y los recientes estrenos de las series "Retrato íntimo", "Santitos y santones", "Sonidos de México" y "La ruta del sabor". Y que decir de la emisión "Sexo Diario", un programa que aborda de manera abierta temas en torno a la sexualidad humana.

Asimismo, Canal Once tiene una programación enfocada a los niños que les permite interactuar con las emisiones obteniendo un estímulo intelectual y provecho educativo. De ello dan cuenta los programas como "Bizbirje", "Camino a casa I y II", "El diván de Valentina" y "Mi gran amigo", los cuales forman parte de la barra infantil Once Niños que incluye caricaturas y series como "Mona la Vampira", "Moomin", "La Bruja Desastrosa" y "Tweenies"

Sin olvidarse del público juvenil, los programas *Much Music* y *Sónicamente* ofrecen dos formatos distintos para acercarse al panorama del rock contemporáneo mexicano e internacional.

En general Canal Once cuenta con programas informativos, de servicio, documentales, musicales, infantiles, cinematográficos, series dramatizadas, programas de concurso, gastronomía y eventualmente se realizan programas y documentales especiales como lo fueron "La inalcanzable doña" un programa especial dedicado a María Félix y "Dolores del Río, la diva mexicana de Hollywood".

Es importante mencionar que el 56% de la programación de Canal Once son producciones propias y el 44% son de adquisición extranjera.

La programación de Canal Once se encuentra clasificada de acuerdo a las características de sus emisiones. En el siguiente cuadro sólo se presentan los programas que son producciones propias del canal:

<p>Viajes y aventura Detrás de la aventura Mochila al hombro Sacbé, la ruta maya</p> <p>Naturaleza y ciencia El mundo marino de Ramón Bravo El planeta azul inter@100.xia Margarita: la última noche del lobo Los espíritus de la naturaleza Los últimos santuarios México azul Misión salvaje Relatos de la vida salvaje</p> <p>Cómo hacer El rincón de los sabores</p> <p>Análisis Primer Plano Perspectiva</p>	<p>Noticiarios, entrevista y análisis político Noticias, con Adriana Pérez Cañedo Noticias, con Miguel de la Cruz Perspectiva semanal Primer plano Mujeres y poder Fórmula politécnica Buenas cosas / Hoy en la cultura De todo con María Roiz</p> <p>Programación Infantil Bizbirije Camino a casa Mi gran amigo Las pistas de Blue El Diván de Valentina</p> <p>Música y arte Boleros... y un poco más Sónicamente Música mexicana Con los ojos de... Much Music</p>	<p>Cultura y sociedad Águila o sol Aquí nos tocó vivir Biografía de una lengua Conversando, con Cristina Pacheco La isla de las almas La noche en que nadie duerme Memorias del sueño México: ciudad de ciudades México: los años 60 México, tierra de migrantes</p> <p>Ajustes Los Goms Mimos y magos Revista taurina Toros y toreros Concursos A la cachi cachi porra Rayuela</p> <p>Salud y orientación Diálogos en confianza Sexo Diario</p>
--	---	--

Fuente: Carta de programación, Canal Once. 2002

2.2 Identidad Corporativa

La identidad corporativa de una organización incluye todos aquellos aspectos y elementos que nos permiten conocer qué es y quién es la empresa tanto conceptual como visualmente. Puesto que "la identidad de una empresa se manifiesta escrita y visualmente"¹⁰. Los apartados siguientes son los elementos actuales que forma parte de la identidad corporativa de Canal Once.

2.2.1 Misión

Generar, producir y transmitir contenidos que impulsen y fomenten el desarrollo humano a través del talento y la experiencia de sus integrantes, logrando la consolidación tecnológica y organizacional, para obtener así rentabilidad social.

¹⁰ Costa, Joan. La comunicación en acción. Pág. 143

2.2.2 Visión

Ser el medio de comunicación público más importante de México, líder mundial en la generación, producción y transmisión de contenidos educativos y culturales de habla hispana, en donde la productividad, el talento y la experiencia de sus integrantes sean el eje vital para cumplir nuestro compromiso con la sociedad.

2.2.3 Objetivos y Valores

Canal Once tiene los siguientes objetivos y valores para consolidarse como la televisora pública más importante de México:

- * Difundir la diversidad y riqueza de nuestra herencia cultural.
- * Informar sobre los acontecimientos nacionales e internacionales con equidad, seriedad, respeto y precisión.
- * Promover el debate constructivo de temas nacionales.
- * Ofrecer una visión más completa de nuestro entorno y del mundo que nos rodea, para ampliar los horizontes personales de nuestros televidentes.
- * Abrir espacios para que individuos talentosos aporten su creatividad al mundo de la televisión.
- * Promover que la televisión de servicio público llegue de manera gratuita a todos los mexicanos.

2.2.4 Metas a corto y largo plazo

Desde sus inicios **Canal Once** ha tenido cinco objetivos básicos que se desprenden de la Ley Federal de Radio y Televisión y son: apoyar la educación popular, difundir cultura, informar, dar a conocer bienes y servicios socialmente necesarios y finalmente entretener.

Actualmente y sin olvidar esos objetivos, **Canal Once** pretende ser un foro abierto a todas las expresiones sociales, culturales, políticas e ideológicas. "Para cumplir nuestra misión, no sólo debemos actuar con eficiencia para asegurar la creatividad de nuestros contenidos, sino también trabajar para que nuestros programas lleguen al mayor número de personas posible. Sabemos que las nuevas tecnologías constituyen ya un ineludible recurso para alcanzar las metas que nos hemos fijado. En estos términos, para que la televisión de servicio público sea exitosa, se requiere conjuntar claridad en la misión, capacidad para reunir personal creativo, uso de tecnología de punta que le

permita ser competitiva, voluntad política para ampliar la cobertura y, desde luego, eficiencia administrativa.”¹¹. El prestigio del Canal Once se ha basado en la calidad de sus contenidos, pero necesita más apoyo para fortalecerse en la era digital donde los recursos estatales no son suficientes.

“Por ello, el camino que nos hemos trazado tiene que ver con una constante retroalimentación con el tele auditorio: queremos hacer una televisión desde la sociedad y desde los televidentes, de ahí la importancia de mantener el diálogo con nuestro público como una herramienta permanente en la dinámica que Canal Once tiene como medio de comunicación. Paralelamente, uno de nuestros proyectos sustanciales es abrir espacios para que los individuos talentosos aporten su creatividad y ayuden a imprimir un sello de frescura en nuestras producciones”¹².

2.3 Estructura Organizacional

Canal Once tiene una plantilla de 816 empleados, la cual se incrementa eventualmente por los prestadores de servicio social. Estructuralmente la televisora cuenta con una Dirección General de la cual dependen dos grandes áreas: el Núcleo de Servicios y el Núcleo de Desarrollo. El primero alberga las Direcciones de Administración y Finanzas, Operaciones, Informática, Ingeniería, Adquisición de Material Extranjero y la división de Videofilmotecas. El segundo coordina las Direcciones de Producción, Noticiarios y Programas Informativos, Relaciones Públicas, Once Niños, Imagen, Diálogos en Confianza, Mercadotecnia y Ventas.

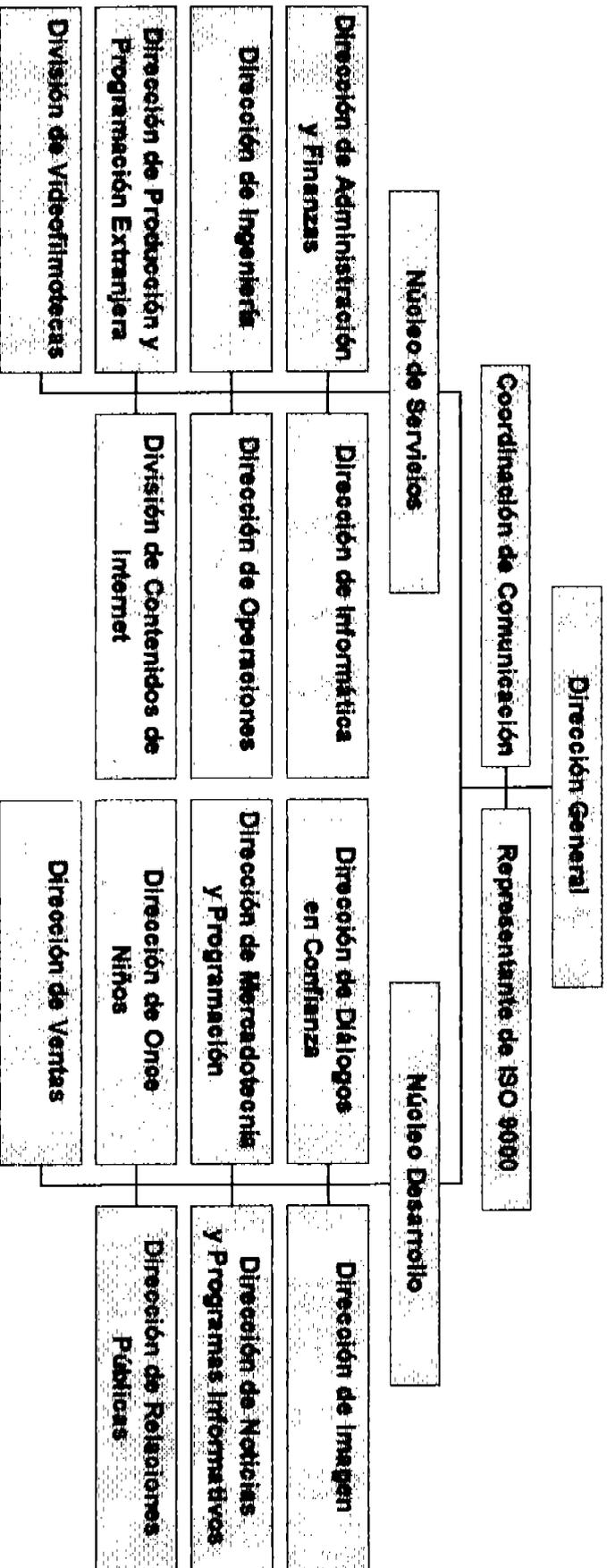
Recientemente se creó la Coordinación de Comunicación Interna la cual depende directamente de la Dirección General, esta coordinación y sus estrategias comunicacionales se analizarán más adelante puesto que son el objeto fundamental de este trabajo de investigación.

El siguiente organigrama fue proporcionado por la Dirección de Administración y Finanzas de Canal Once. Cada dirección alberga varias divisiones y departamentos quedando la distribución de la siguiente manera:

¹¹ Entrevista a Julio Di-Bella Director General de Canal Once, 22 de Noviembre de 2001

¹² Ídem.

Organigrama General de Canal Once

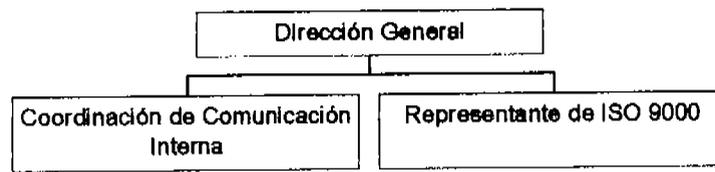


Fuente: Informe de actividades de Canal Once. Dirección de Administración y Finanzas. 200-2001.

En los siguientes apartados se explica la estructura organizacional de cada dirección de Canal Once, además de mencionar las funciones de los departamentos que las conforman, con el fin de más adelante, analizar las líneas formales de información, las cuales siempre siguen las líneas jerárquicas del organigrama, así como las informales.

2.3.1 Dirección General

La función de esta dirección consiste en guiar y coordinar todas las actividades de Canal Once. Asimismo, debe crear estrategias que permitan el desarrollo del Canal. También es la carta de presentación de la emisora ante otras instituciones y organizaciones. Esta dirección está conformada por tres personas: el Director General, el Secretario Particular y una Secretaria General. De ella dependen directamente la Coordinación de Comunicación Interna y el Representante de ISO 9000.



2.3.1.1 Coordinación de Comunicación Interna.

El área de Comunicación Interna tiene como objetivo principal fomentar las relaciones humanas y crear los diferentes canales de comunicación que se adecuen a las necesidades de los departamentos y jerarquías de la emisora.

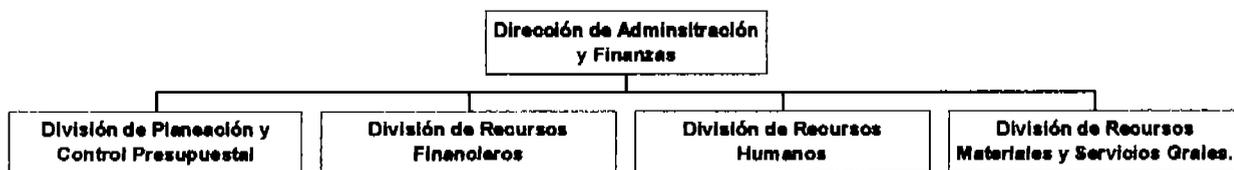
2.3.1.2 Representante de la Dirección de ISO 9000

Su función es estar al tanto de todas las necesidades para mantener los procedimientos de Certificación de Calidad Total.

2.3.2 Núcleo Servicio

2.3.2.1 Dirección de Administración y Finanzas

Esta área tiene como función diseñar las políticas para el manejo de recursos tanto humanos como materiales del Canal, así como coordinar y gestionar los mecanismos necesarios que permitan el óptimo aprovechamiento de los dichos recursos. Su estructura es la siguiente:



División de Recursos Financieros. Administrar el flujo de los fondos de la emisora y emitir los reportes de los estados financieros. De igual manera, se encarga de distribuir el presupuesto entre las áreas del Canal de acuerdo a sus necesidades.

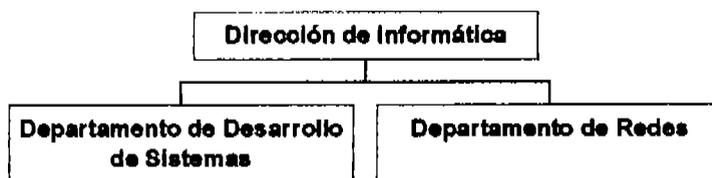
División de Recursos Materiales y Servicios. Dar seguimiento a cada requisición generadas por las diferentes áreas de la emisora así como supervisar que las instalaciones estén en buenas condiciones.

División de Planeación y Control Presupuestal. Controlar el presupuesto anual de Canal Once y llevar asuntos relativos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como con la Contraloría del IPN.

División de Recursos Humanos. Contratar al personal que laborará en el Canal, así como realizar contratos y pagar quincenas.

2.3.2.2 Dirección de Informática

Asegurar la existencia de políticas y procedimientos para proporcionar servicios que logren el establecimiento y buen funcionamiento de herramientas computacionales que ayuden a eficientar los procesos de administración, producción y transmisión de programas de televisión.

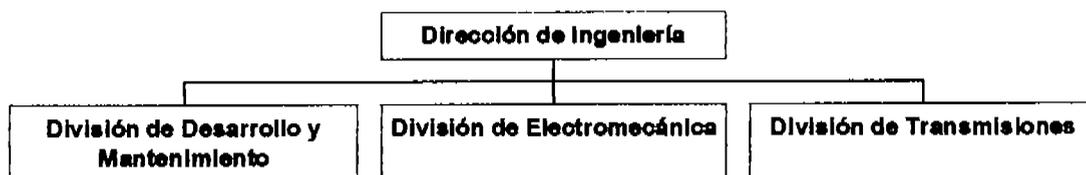


Departamento de Desarrollo de Sistemas. Analizar, implementar y desarrollar nuevos sistemas de cómputo que apoyen y hagan más eficientes las actividades administrativas y de producción del canal, de igual forma debe mantener en buen funcionamiento los programas de cómputo y brindar asistencia técnica.

Departamento de Redes. Supervisar el buen funcionamiento de las redes dentro del canal y brindar asistencia en caso de requerirlo.

2.3.2.3 Dirección de Ingeniería

Se encarga de diseñar estrategias de inversión en equipamiento acordes con los requerimientos de producción, los avances tecnológicos de la industria televisiva y supervisa que la transmisión en el ámbito nacional e internacional cumpla con la normatividad establecida por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Asimismo, debe encargarse del buen funcionamiento de los equipos a través del mantenimiento preventivo y correctivo en los equipos de transmisión.



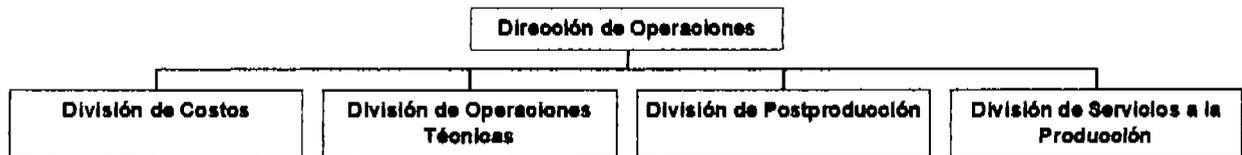
División de Desarrollo y Mantenimiento. Procurar que los equipos utilizados cumplan con los estándares de calidad necesarios para el Canal y mantenerlos en buen funcionamiento.

División de Electromecánica. Debe establecer los lineamientos y políticas operativas para lograr un suministro de energía eléctrica de calidad para los servicios técnicos y operativos, también realiza mantenimiento preventivo y correctivo en el sistema eléctrico del canal.

División de Transmisiones. Asegurar la calidad y oportunidad de los servicios técnicos y operativos en la transmisión de imagen y sonido de la señal de Canal Once en la Ciudad de México y el total de la República Mexicana.

2.3.2.4 Dirección de Operaciones

Coordinar y organizar los recursos técnicos y humanos para aprovecharlos al máximo en la producción y posproducción de programas. Asimismo, debe analizar la información de los sistemas de procedimientos establecidos, con el fin de tomar decisiones periódicas de acuerdo con el resultado de los indicadores estratégicos que marcan fallas en el equipo, operaciones o desempeño del personal.



División de Costos. Coordinar la asignación de recursos para la producción y realización de programas televisivos.

División de Operaciones Técnicas. Es la encargada de controlar los recursos materiales y humanos cuando se realiza alguna producción. Se encarga de asignar a las personas que usaran los equipos de producción.

División de Postproducción. Se encarga de administrara los recursos materiales y humanos encargados de la edición y arreglos de las producciones realizadas.

División de Servicios a la Producción. Tiene como fin auxiliar al área de producción, es la encargada de asignar tiempos de estudio y edición.

2.3.2.5 Dirección de Producción y Programas Extranjeros

Esta dirección es la encargada de planear, desarrollar y supervisar el diseño de las barras, series y programas propios, así como investigar acerca de las series y programas extranjeros para integrarlos a la programación de Canal Once. Debe asegurarse que los programas seleccionados sean de alta calidad y que el titulado y subtítulo de los mismos sea el adecuado.



División de Cine. Seleccionar las películas para exhibirse en Canal Once de acuerdo al presupuesto asignado y a los estándares de calidad. También debe coordinar la copia, edición, titulado y doblaje de dichas cintas.

División de Tráfico. Conciliar los contratos de compra y derechos, asimismo, realiza un seguimiento del proceso en el cual se encuentra el material adquirido a través de la actualización de la base de datos.

Departamento de Comunicación y Promoción. Es el encargado de redactar los textos y elaborar la cartelera que se envía a los diarios de la ciudad. Asimismo, elabora las hojas diarias de programación y prepara la información necesaria para la realización de spots y la difusión de los programas a través de la Dirección de Relaciones Públicas.

División de Ventas al Extranjero. Promover la venta de programas de Canal Once a televisoras extranjeras.

Departamento de Información y Contenidos. Es el encargado de diseñar y proponer los contenidos de los programas a realizar.

División de Producción. Producir los programas aprobados por el Comité de Planeación y la Dirección General.

2.3.2.6 División de Contenidos de Internet.

Su función es diseñar y actualizar los contenidos de la página de Internet de Canal Once procurando siempre que estos ayuden al televidente y sean de interés para ellos. Recientemente esta División lanzó la intranet que se maneja dentro de Canal Once en colaboración con la Dirección de Imagen y la Coordinación de Comunicación Interna.

2.3.2.7 División de Videofilmotecas

Esta dirección es la encargada de almacenar, clasificar y hacer el seguimiento de todo el material videograbado de la emisora, clasifica los videos que pueden ser usados dentro de las diversas producciones de Canal Once, asimismo debe procurar tener la biblioteca del canal al día para la consulta de temas a abordar en las diferentes emisiones.



Departamento de Apoyo Técnico y Calificación. Se encarga del copiado y de brindar ayuda en la selección de imágenes que serán utilizadas en diferentes emisiones.

Departamento de Biblioteca. Debe mantener actualizados y en orden los libros y documentos que son de ayuda para el diseño de contenidos de programas o para la consulta de determinada información.

Departamento de Videoteca de Noticias. Se encarga de recopilar, almacenar y clasificar videos e imágenes en general de los diferentes acontecimientos nacionales para enriquecer visualmente la barra de noticias de Canal Once.

Departamento de Videoteca de Producción Externa. Recopilar, almacenar y clasificar videos e imágenes en general de programas extranjeros que emite la televisora con el fin de ayudar a la realización de spots o simplemente para hacer referencia a ellos.

Departamento de Videoteca de Producción Interna. Recopilar, almacenar y clasificar videos e imágenes en general de programas realizados por Canal Once con el fin de ayudar a la realización de spots simplemente para hacer referencia a ellos..

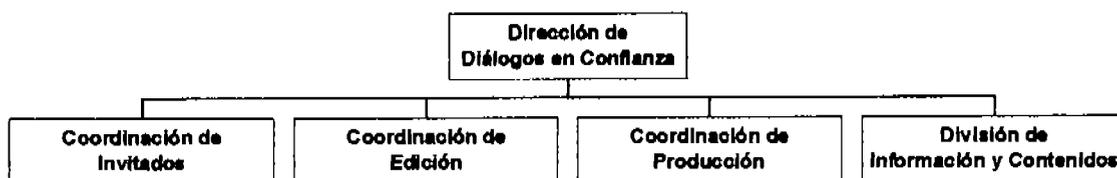
Departamento de Stock. Almacena imágenes y documentos en general sobre diferentes temas con el fin de tener disponible todo tipo de imágenes.

Departamento Videoteca de Tráfico. Debe mantener un registro de todo el material videográfico, hemerográfico y bibliográfico de la emisora, así como mantener la base de datos actualizada y saber la ubicación de todo el material.

2.3.3 Núcleo Desarrollo

2.3.3.1 Dirección de Diálogos en Confianza

Debe supervisar los contenidos, desarrollo, presupuesto y estrategias de producción de los programas a realizar. También debe administrar los recursos asignados y vigilar la promoción y calidad de la barra "Diálogos en Confianza".



Jefatura de Información y Contenidos. Debe revisar las sugerencias de temas para programas, revisar los guiones y reportajes a ser incluidos y evaluar los programas.

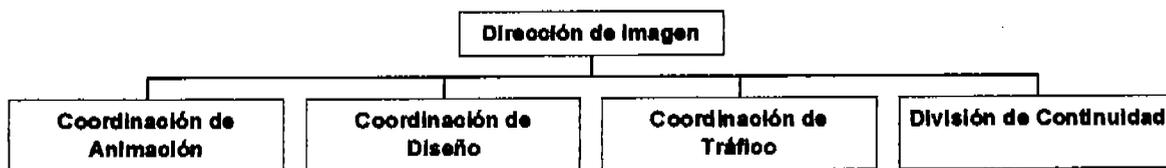
Coordinación de Edición. Supervisar la edición de los programas y la adecuada inserción de cintillas, etc.

Coordinación de Producción. Se encarga de coordinar y verificar que la producción de las emisiones se lleve en orden y de acuerdo al guión.

Coordinación de Invitados. Confirmar los invitados para las diferentes emisiones y preparar las cartas de agradecimiento.

2.3.3.2 Dirección de Imagen

Su misión es implementar estrategias para mantener la fuerza y posicionamiento de la imagen corporativa de Canal Once y mantener los elementos que integran a la misma a la vanguardia. Asimismo, diseña los cambio de imagen, realiza las campañas de nueva programación y supervisa el correcto uso de tipografía, colores y diseño del logotipo.



División de Continuidad. Supervisar que durante la transmisión diaria se cumpla con la normatividad y diseño de cortes, cortinillas e identificaciones.

Coordinación de Animación. Se encarga de supervisar la animación de diseños conforme a los lineamientos generales establecidos.

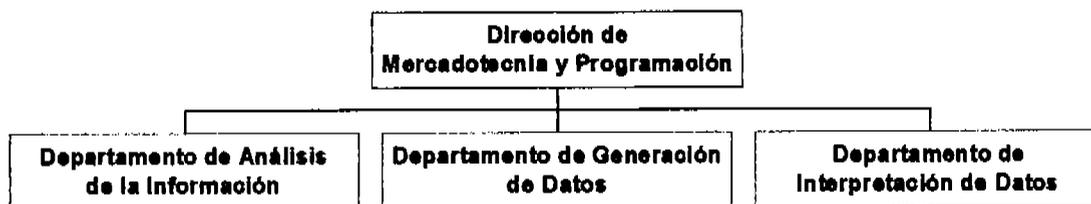
Coordinación de Diseño. Se encarga de elaborar gráficos para la imagen corporativa, diseñar artículos promocionales, cabezas, logotipos y gráficos para los promocionales y programas y desplegados de revistas, posters y carteles.

Coordinación de Realización. Supervisa y realiza los promocionales, posters, artículos, cortinillas, etc., de Canal Once.

Coordinación de Tráfico. Su tarea es informar y llevar un control de qué personas de la dirección están a cargo de los diferentes proyectos, el desarrollo de los mismos y las fechas de entrega.

2.3.3.3 Dirección de Mercadotecnia y Programación

Su misión es estructurar y difundir una programación atractiva para alcanzar al mayor número de televidentes a través de análisis cuantitativos y cualitativos de audiencia para estructurar la programación.



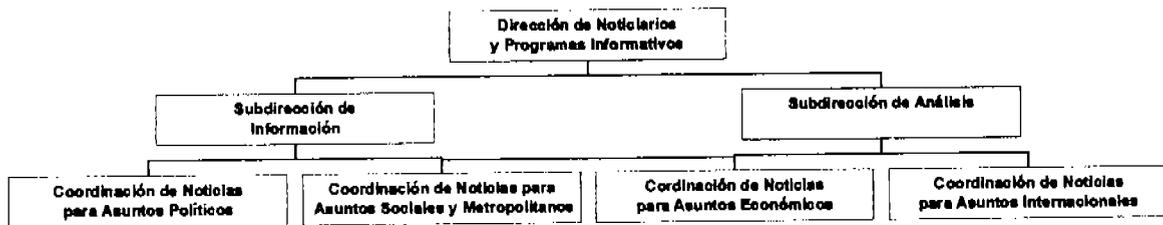
Departamento de Análisis de la Información. Realizar los reportes semanales, mensuales y anuales sobre los resultados en cuanto *rating* y aceptación de programas.

Departamento de Generación de Datos. Debe llevar a cabo los análisis de la audiencia real y deseable de Canal Once y generar estrategias que permitan alcanzar un número mayor de televidentes.

Departamento de Interpretación de Datos. Analizar e interpretar los *ratings* de la emisora de manera semanal, mensual y anual ayudándose de la herramientas provistas por las empresas que se dedican al estudio de *rating* y a la población en general tales como IBOPE, Gallup e INEGI.

2.3.3.4 Dirección de Noticias y Programas Informativos.

Realizar la planeación estratégica del trabajo informativo a través de una agenda de noticias para preparar los contenidos de la barra de noticiarios.



Subdirección de Análisis. Su función es analizar los hechos noticiosos y clasificarlos por prioridad y tema.

Subdirección de Información. Se encarga de recibir toda la información relativa a los hechos noticiosos más importantes.

Coordinación de Noticias para Asuntos Económicos. Debe recolectar, redactar y clasificar los asuntos relacionados a la economía nacional.

Coordinación de Noticias para Asuntos Internacionales. Recolectar, redactar y clasificar los asuntos relacionados a cuestiones internacionales.

Coordinación de Noticias para Asuntos Políticos. Su tarea es recolectar, redactar y clasificar los asuntos relacionados a la política nacional.

Coordinación de Noticias para Asuntos Sociales y Metropolitanos. Recolectar, redactar y clasificar los asuntos relacionados al Distrito Federal y a sociales.

2.3.3.5 Dirección de Once Niños

Es la encargada de establecer los contenidos, analizar, proponer y realizar las emisiones de la barra infantil, ya sean extranjeras o producciones propias bajo los lineamientos establecidos por Canal Once.



Desarrollo de Proyectos. Crear y desarrollar los conceptos creativos para nuevos programas, procurando que se sigan los lineamientos planteados y maximizando el presupuesto asignado. También debe evaluar los programas piloto.

Diseño Pedagógico. Investigar y estipular de manera concreta la manera cómo un programa se realizará para que los niños aprovechen al máximo los conocimientos que brindará.

Diseño. Diseñar las gráficas, cortinillas e identificaciones del programa con el fin de hacerlo fresco y atractivo a los niños.

Producción. Realizar el proyecto aprobado conjuntado el diseño pedagógico y el diseño de imagen a manejar.

Programación. Coordinar la secuencia de los programas de la barra infantil.

2.3.3.6 Dirección de Relaciones Públicas

Debe relacionarse con otros medios de comunicación, coordinar entrevistas y boletín interno de Canal Once "Cerca de tí", organizar actividades, celebraciones, cócteles, presentaciones de programas y nueva imagen ante los medios, realizar el monitoreo de medios y la síntesis informativa, orientar a instituciones públicas y privadas que soliciten difusión de sus actividades en el Canal y arreglar las visitas guiadas dentro de la emisora.



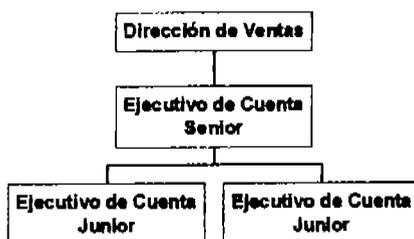
Coordinación de Difusión. Desarrollar proyectos de promoción y difusión para Canal Once, así como elaborar un plan anual de eventos para enviar información a todos los medios de comunicación, con los cuales se deberá tener contacto permanente a través de una base de datos. Enviar los boletines informativos con relación a algún evento ofrecido por el canal.

Coordinación de Monitoreo. Revisar los principales diarios de la Ciudad de México para buscar noticias referentes a la industria de los medios de comunicación y específicamente a Canal Once. De la misma forma se deberán revisar, resumir y redactar las notas informativas principales para elaborar la síntesis informativa de la emisora.

Coordinación de Relaciones Públicas. Mantener relación con instituciones públicas y privadas, organizar eventos para la presentación de nuevos programas, cambios de imagen o eventos ofrecidos por el canal. También debe coordinar las visitas guiadas por las instalaciones del canal.

2.3.3.7 Dirección de Ventas

Desarrollar estrategias que permitan generar recursos para incrementar el presupuesto a través de la participación de patrocinadores.



Ejecutivo de cuenta Señor. Es el encargado de coordinar un grupo de patrocinadores de la misma rama de productos y el trabajo de los ejecutivos de cuenta Junior para que los patrocinadores estén satisfechos. Asimismo, busca entablar relaciones con futuros patrocinadores.

Ejecutivo de cuenta Junior. Trabaja con un grupo de patrocinadores con los cuales tiene contacto directo y lleva sus asuntos referentes al tiempo aire de su patrocinio.

2.4 Identidad Visual

2.4.1. Logotipo

El logotipo de Canal Once consta de un nombre comunicativo (Once TV) y un logosímbolo el cual es un aro blanco sobre un fondo guinda, color característico del Instituto Politécnico Nacional. Asimismo, bajo el logotipo se aprecia la leyenda "Instituto Politécnico Nacional". Fue creado en 1999 por la Dirección de Imagen del Canal y ha recibido varios premios internacionales.



“Este logotipo comunica la esencia de lo que es Canal Once, en primer lugar el círculo blanco representa la fibra óptica, la cual es un parteaguas en las telecomunicaciones, pues a través de ella las señales son más nítidas y actualmente es lo que más se utiliza... con ello Canal Once trata de estar a la vanguardia, de hacer de lado al idea de que por ser televisora estatal es anticuada o carente de tecnología. Asimismo, se buscó que la primera “o” de la palabra “once tv” fuese igual al círculo pues de esta manera comunicamos que Canal Once está renovándose constantemente, para ofrecer una mejor calidad en imagen. Por su parte se mantuvo el color característico del politécnico pues Canal Once nació ahí y siempre será parte del Instituto Politécnico Nacional. En cuanto a todo el conjunto del logotipo como tal se trató de que fuera armónico, atemporal y con un gran equilibrio estético y fácil de identificar por el televidente y que a su vez éste asumiera a Canal Once como lo que es: un canal cultural que trata de estar a la vanguardia, no sólo tecnológica sino también en contenidos y programación.”¹³

2.4.2 Historia y evolución de la Identidad Visual

Canal Once anteriormente no contaba con una imagen institucional consolidada. De hecho no existía dentro del Canal una persona o dirección encargada de este aspecto. Los logotipos usados fueron diseñados al vapor y cambiaron varias veces. “Se percibía como un canal sobrio, rígido y de pobre colorido, pues en ese tiempo la idea de la identidad visual no se consideraba como un factor importante para las organizaciones, se sabía, casi empíricamente que se debería tener algún logotipo para identificarse, así que prácticamente se inventaron algunos para salir del paso”¹⁴.

A continuación se presentan algunos de los logotipos usados, sin embargo, es importante mencionar que no se cuenta con un registro específico de todos los logotipos existentes, los que a

¹³ Entrevista a Daniel Shwebel Ransenberg, Director de Imagen de Canal Once

¹⁴ Idem

continuación se muestran son bocetos tomados exactamente como se encontraron en algunas hojas membreteadas de las carpetas de los Informes Anuales del Canal por ello los cuatro primeros se presentan en blanco y negro:



Este fue el primer logotipo del cual se tiene registro, aparece en un oficio enviado a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en 1981 por el Lic. Pablo Marentes, en ese entonces Director de Canal Once. Consta de un logosímbolo, formado por el número once dentro de un círculo, que está integrado dentro del nombre comunicativo que es TV ONCE, debajo del mismo hay una leyenda que dice "El Canal del Politécnico".



El segundo logotipo encontrado constaba de un logosímbolo formado por el número once - del cual uno de los números estaba invertido- encerrado en un círculo del cual se desprendían varias ondas hacia la derecha, el nombre comunicativo era "XEIPN TELEVISIÓN". Este logotipo aparece por vez primera en un oficio para la Secretaría de Comunicaciones y Transportes con fecha del 14 de Febrero de 1985.



Este logotipo aparece el 13 de abril de 1989 cuando Canal Once hace una solicitud a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para poder incluir patrocinios en su programación. El diseño de este logotipo consta de un logosímbolo y un nombre comunicativo. El logosímbolo es el número once dentro de un círculo; el nombre comunicativo está dividido y la palabra "Canal" se encuentra en la parte superior, mientras que "Televisión" se encuentra en la parte inferior.



Bajo la gestión de la Lic. Alejandra Lajous aparece este logotipo el cual es el predecesor inmediato al que conocemos actualmente. "Este fue el primer intento de la recién creada Dirección de Arte, posteriormente Dirección de Imagen, por comunicar de una forma "consciente" la esencia de Canal Once"¹⁵. Es importante mencionar que es durante los años noventa cuando Canal Once entra en una etapa acelerada de modernización con miras a posicionarse como el Canal Cultural más importante de América Latina. "Debido a que hay una reestructuración tanto administrativa como tecnológica, era de suma importancia que ese cambio positivo fuera percibido por la gente que desde su casa miraba el canal y eso se lograría a través de la imagen Corporativa del Canal y por ende de su logotipo."¹⁶

Es por ello que con el propósito de establecer una estética y estilo propios durante la gestión de la Lic. Alejandra Lajous, a principios de los noventa, se crea la Dirección de Arte para que manejara la imagen institucional, la producción de los promocionales de la programación y el establecimiento de los lineamientos de gráficos, arte y música de las producciones del canal.

Así, "se buscó una imagen más contemporánea que reflejara la vocación de cambio y superación del Canal. Con esa idea se produjeron nuevas identificaciones, un nuevo diseño de la cartelera diaria, se continuó en la promoción de la programación produciendo spots promocionales, desplegados en prensa y campañas publicitarias"¹⁷.

¹⁵ Ídem

¹⁶ Ídem

¹⁷ Ídem.

A partir del 2002 ya bajo la gestión de la dirección actual a cargo de Julio Di-Bella Roldán y como se había venido haciendo desde hace cinco años, se renueva la imagen anual de Canal Once con el fin de continuar vigentes y destacando dentro de la gama y opciones televisivas. Las identificaciones para el 2002 presentaban un concepto brillante, con claroscuro, destellos y estructuras metálicas creando un ambiente innovador y modernista donde una bella joven con suaves movimientos interactuaba al lado de destumbrantes aros de luz que simbolizaban el círculo del logotipo de la emisora. De acuerdo con Daniel Shwebel Ransenberg, Director de Imagen de Canal Once, "la Luz significa claridad, inspiración, renovación, la imagen que se quiso proyectar era la de un Canal Once nuevo y fresco que pretende ser la esencia y la representación de la televisora pública, donde la transparencia y la innovación son parte de una cambiante realidad televisiva, de ahí que la frase que acompañaba este concepto fuera *Canal Once... Televisión que inspira*".

En noviembre de 2002 se presentó la Nueva Imagen y la Nueva Programación de la televisora. Con el slogan "La otra Mirada de Canal Once" se lanza " con un esfuerzo sin precedente en la televisión mexicana, una atractiva campaña de Imagen, pues se producen 365 identificaciones diferentes, una para cada día del año"¹⁸. El objetivo era obtener 365 formas diferentes de ver a México para decir que Canal Once es una alternativa en la televisión mexicana. De acuerdo con Julio Di-Bella: "con esta campaña queremos mostrar que somos una televisora pública para la gente y por la gente de un país grande y maravilloso, un país rico y muy diverso... pues se incluyen niños, mujeres, jóvenes, ancianos y hombres que juntos hacen brillar nuestra tierra y la transforman, son gente ejemplar, gente feliz, positiva y cálida, es la gente para la que trabajamos y la gente que somos, la que sueña, crece y sigue confiando en un futuro mejor... Esta es La Otra Mirada, no sólo un nuevo slogan, sino una nueva forma de ver a Canal Once".

¹⁸ Entrevista Daniel a Daniel Shwebel Ransenberg, Director de Imagen de Canal Once

2.5 Historia de XE IPN Canal Once

2.5.1 Nace Canal Once

La historia de las televisoras educativas y culturales ha sido poco estudiada, a pesar de que nuestro país tiene una experiencia rica en este ámbito.

El surgimiento de la televisión en México en 1950 presentó algunas disyuntivas: asumir el modelo europeo, donde la televisión era controlada por el Estado con el propósito de instruir, informar y divertir; o bien, optar por el modelo norteamericano privado. Se eligió el esquema estadounidense. La televisión comercial enmarcaría su crecimiento bajo el régimen de la concesión privada, es decir, su uso sería con fines empresariales.

A casi 8 años de que el Estado otorgara la primera concesión televisiva, el 15 de diciembre de 1958 a través de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas concedió al Ingeniero Alejandro Peralta, entonces director del Instituto Politécnico Nacional (IPN), el permiso para la instalar y operar una televisoras asignándole la frecuencia 11 y las siglas XEIPN, sin embargo no fue hasta el 2 de marzo de 1959 cuando inicia formalmente sus transmisiones para constituirse como la primera estación cultural y educativa de América Latina¹⁹

Una de las primera interrogantes fue definir el tipo de emisiones que caracterizarían a esta televisoras pública. Era claro que por ser una televisoras del estado concentraría sus esfuerzos en servir a la sociedad, pero faltaba determinar si esta función se cumpliría a través de programas didácticos o mediante programas de corte cultural. Finalmente se le otorgó un perfil cultural al Canal Once, pues se pretendía incorporar a los estudiantes al mundo del arte y de la cultura en general. Es un hecho que el surgimiento de Canal Once representa el primer intento del Estado por asumir un uso cultural del medio.

Siendo una televisoras permissionada sin fines lucrativos y con el objetivo de dar a conocer actividades institucionales y difundir programas educativos y culturales dirigidos a los niveles medio-superior y superior, Canal Once inicia sus transmisiones con sólo 5 kilowatts de potencia lo cual sólo

¹⁹ Canal Once. Informe general de labores del XEIPN Canal Once comprendido del 1 diciembre de 1976 al 30 de noviembre de 1982. México 1982. p 1.

le permitía abarcar unas cuantas cuadras alrededor de la sede de la televisora, ubicada en el Casco de Santo Tomás en el norte de la Ciudad de México. Su primera emisión fue una clase de matemáticas a cargo del profesor Vianey Vergara Cedeño. Después de algunos días se añadieron otros programas como Clases de Francés y Laboratorio.

De acuerdo con el Lic. Pablo Marentes "Canal Once funcionaba como un circuito semicerrado, su señal era muy débil y para ese momento la televisión comercial tenía ya algunos años en funcionamiento, y como era natural Canal Once no podía reducirse sólo a clases por televisión y mucho menos siendo estas solamente de dos horas diarias por la mañana"²⁰. Es por ello que un par de años después se incluyó en su programación teleteatros basados en obras de importantes literatos como fue la celebración del IV centenario del natalicio de Lope de Vega en 1962 se montaron y se exhibieron por Canal Once 18 comedias del dramaturgo español interpretadas por grupos amateurs de teatro. Esto dio pie a que en 1963 se transmitieran obras clásicas de autores como Miguel de Cervantes, Juan Ruiz de Alarcón, entre otros. Para ese momento la plantilla laboral de la emisora la constituían un total de 58 hombres y 8 mujeres²¹.

De acuerdo con Omar Raúl Martínez en el libro *Apuntes para una historia de la Televisión Mexicana II* en 1964 se retomó el mismo mecanismo al celebrarse el "Año de William Shakespeare" y escenificarse las obras más importantes del autor. Pero ahora los intérpretes de estas series eran profesionales como Carmen Montejo, Lorenzo de Rodas y Francisco Jambrino dirigidos por figuras como José Luis Ibáñez, Miko Viya, Juan José Gurrola, Herber Darien y Rivas Goríf.

"Con esta fórmula se inauguraba un nuevo concepto de la televisión cultural y educativa en México... durante 1965 se realizó el "VII Centenario del natalicio de Dante Aligheri", el "II centenario del Natalicio de José María Morelos I. Pavón" y el "I Centenario Luctuoso de Andrés Bello" cuyas obras y vidas fueron motivo de varios programas"²². Ese mismo año gracias al apoyo del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y al Instituto Nacional de Antropología, Historia y Ciencias

²⁰ Castellet de Ballin, Laura. *Historia de la Televisión en México*. Entrevista a Lic. Pablo Marentes. Capítulo 9. Pág. 176

²¹ Canal Once. *Informe general de labores del XEIPN Canal Once comprendido del 1 diciembre de 1976 al 30 de noviembre de 1982*, México 1982.

²² López Veroni, Felipe. *La televisión Mexicana*. Aproximaciones a la Televisión Cultural. Pág. 292

Humanas y al Instituto Francés de la América Latina (IFAL) comenzaron a transmitirse ciclos de cine, series sobre teatro clásico y contemporáneo, música clásica y folklórica, ballet y eventos en vivo organizados por el INBA.

“A pesar de contar en ese entonces con sólo tres cámaras pequeñas, una unidad móvil construida por su propio personal y dos o tres estudios de 80 m², Canal Once producía el 70% de su programación.”²³ Entre los programas destacados de esa época se encuentran algunos de Luis Carbajo como “*Mi columna y yo*” y “*Oficina de Patentes*”.

En 1969 el Gobierno Federal emite un decreto que formaliza la función social y educativa de Cana Once y asigna la Secretaría de Educación Pública (SEP) la responsabilidad de los contenidos y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) la operación técnica del canal con el fin de aumentar su cobertura, además de que se ordena destinar más recursos para equipos e instalaciones.

Además, de acuerdo con el *Informe General de labores del XEIPN Canal Once comprendido del 1 diciembre de 1976 al 30 de noviembre de 1982*, el 2 de agosto de ese año se definen los objetivos de la televisión cultural a través de la publicación en el Diario Oficial de la Federación de un acuerdo en el que se establecía que dicho canal “sería utilizado para la producción y transmisión de programas educativos y culturales, así como de orientación social”. Ese acuerdo concedió al Canal Once la figura de organismo intersecretarial, lo cual implicaba una mayor capacidad de producción y una señal visible para un mayor número de personas.

2.5.2 La década de los 70

De manera gradual el Canal empezó a diversificar sus emisiones, pues es en los inicios de los años setentas cuando el canal recibe un aumento de presupuesto y con ello se incrementa la producción, la cobertura, el equipamiento técnico y la contratación de personal; se comenzó a comprar series provenientes de televisoras culturales europeas, principalmente de Gran Bretaña, Italia y España, además empezó a desarrollar un sistema de noticieros propio.

²³ Entrevista con Julio Di- Bella Roldán Director General de Canal Once

Asimismo, Canal Once percibe que los niños formaban una parte poco atendida en cuanto a programas de televisión, es por ello que Luis Carbajo junto con los directivos del canal crea "*Leyendo los monitos*" programa en el cual se comentaban las tiras cómicas que se publicaban en los periódicos dominicales. Otro programa infantil era "*Dibújame un cuento*" en el cual se recibían cartas de los niños y conforme a sus peticiones se dibujaba un cuento. Así se formó el primer club de niños de Canal Once.

Es en 1975 cuando se arma la primera unidad móvil de color del canal con equipo que se había podido juntar de diversos lugares y su manufactura estuvo a cargo de alumnos que estudiaban Ingeniería dentro de las instalaciones del Instituto Politécnico Nacional del Casco de Santo Tomás. Sin embargo no es sino hasta 1978 cuando comienza la verdadera expansión de Canal Once, pues es en ese año cuando el gobierno mexicano decide reestructurarlo, así se instala un nuevo transmisor y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes autoriza el cambio de orientación de la antena instalada en el Cerro del Chiquihuite, pues "sólo llegaba a algunas casa ubicadas en lugares altos, era curiosos porque la señal pasaba por arriba de la ciudad de México y se le consideraba un canal elitista"²⁴. Asimismo, ese año se establecen horarios permanentes de transmisión matutina, vespertina y nocturna donde se incluía programación del Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE) como "*Historia Moderna*", "*Historia Contemporánea*", "*La Herencia del Hombre*", "*Voces de la literatura*" y "*Metodología*", entre otros. Por su parte el segmento informativo contaba con emisiones como "*Enlace*", "*A la última hora*", "*Escenario*", "*Diorama de Excelsior*" y "*Del Dicho al hecho*", la cual obtuvo el Premio Nacional de Periodismo ese año.

Además en 1978 "el gobierno lopezportillista entrega un subsidio directo por parte de la SEP y el otorgamiento —en la Ley Orgánica del IPN— de estatus jurídico al canal, lo cual dio pauta a la asignación y ocupación definitiva de terrenos e instalaciones"²⁵.

²⁴ Castellot de Ballin, Laura. *Historia de la Televisión en México*. Entrevista a Lic. Pablo Marentes. Capítulo 9. Pág. 180

²⁵ Martínez, Omar Raúl, "Una mirada a la televisión cultural", en *Apuntes sobre la Televisión Mexicana II*. Pág. 240

Debido a esto para 1979 Canal Once busca reafirmar su presencia cultural con la realización de más y mejores programas instructivos, culturales, informativos y recreativos como: *"Historia del Siglo XX"*, *"Reportaje a la vida"* y *"Medicina para el campo"*; además, se incluyeron series producidas por la Dirección de Radio Televisión y Cinematografía entre las que destacan: *"Teledanza"*, *"De cara al futuro"*, *"La canción desconocida"* y *"Nuestro amigo del mar"*. Ese mismo año inicia su barra diaria de cine llamada *"Cineteca del Once"*. "En ese momento los objetivos de esta emisora estaban bastante claros y definidos: "apoyar a la educación superior, difundir la cultura, ofrecer servicios y entretener. Y bajo esos propósitos se estrenaron nuevas series como *"Tiempo de Acción"*, *"Érase que se era"*, *"Rehilete"* y *"Toros y toreros"*. "²⁶.

2.5.3 La década de los 80

Durante 1979 el Lic. Pablo Marentes, Director de Canal Once en ese entonces, solicitó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes "la autorización para que el canal pudiera recibir donativos de personas físicas, morales, públicas o privadas"²⁷. Dicha solicitud tendría resolución para 1980 en un decreto emitido por la misma SCT en la cual se autorizaba el recibir donativos siempre y cuando sólo se mencionara el nombre del donador y no se vendiera o comercializara el tiempo aire.

Los años siguientes significaron un crecimiento para el canal pues se aumentaron el tamaño de sus instalaciones y el número de personal. Es en 1984 cuando la Secretaría de Comunicaciones y Transportes otorga la autorización para operar 20 canales repetidores ubicados en 13 estados de la república incluyendo ciudades como Monterrey, Morelia, Jalapa, Hermosillo, Pachuca, Mérida, etc.

Para ese entonces y gracias a programas como *"Aquí nos tocó vivir"*, de Cristina Pacheco, o *"Hoy en la cultura"*, primer noticiero dedicado a las manifestaciones artísticas, Canal Once se comenzaba a consolidar, la etapa de marginación tecnológica había quedado atrás.

Sin embargo, debió pasar algún tiempo para que el Canal lograra obtener mayores recursos y apoyos financieros abiertamente, es decir, los patrocinios, como los que hoy lo nutren.

²⁶ Ídem, Pág. 241

²⁷ Informe General de Informe General de labores del XEIPN Canal Once comprendido del 1 diciembre de 1976 al 30 de noviembre de 1982.

Es en 1989 cuando gracias a una serie de modificaciones en el reglamento derivado de la *Ley Federal de Radio y Televisión* que se crea la figura de emisoras de reserva federal y "Canal Once comienza a obtener ingresos fuera del presupuesto, precisamente a través de la figura de patrocinios, en un principio de los diferentes organismos públicos involucrados y posteriormente de empresas comerciales"²⁸. Estos ingresos, aunados al subsidio que recibía del Gobierno Federal, permitieron a Canal Once sobrevivir.

2.5.4 La década de los 90

Con el nacimiento de 1991 se marca el inicio de una nueva etapa en la televisión mexicana, pues esta década se caracteriza por un incremento acelerado de la competencia televisiva, derivado en gran parte por el desarrollo de los sistemas de transmisión por cable y por satélite. "La oferta televisiva sufre grandes transformaciones, en primer lugar en 1993 se liquida Imevisión, uno de los proyectos más ambiciosos del Estado, dando lugar a la aparición de TV Azteca. Por otra parte el Canal 22 (que formaba parte de Imevisión) se otorga a la comunidad Intelectual, el cual adquiere un carácter cultural; finalmente el nacimiento del Canal 40 con una programación novedosa que buscaría otra forma de hacer televisión, implicaría una competencia más directa para la emisora del Instituto Politécnico Nacional"²⁹.

Ante este panorama, es lógico pensar que sólo tendrían éxito las estaciones capaces de definir a largo plazo el perfil de sus contenidos y los mecanismos para su permanente sustento económico. Es por ello que a partir del 11 de febrero de 1991 Canal Once inicia una reestructuración bajo la dirección de Alejandra Lajous Vargas, con el propósito de eficientar la operación técnica y administrativa, obtener autosuficiencia financiera, incrementar la audiencia y lograr una programación de alta calidad, sin olvidar su función social como televisora pública, así su única posibilidad de competencia real radicaría en sus contenidos, es decir, en adquirir y producir programas que fuesen alternativas reales a la oferta de la televisión comercial.

²⁸ López Veneroni, Felipe. Ídem, Pág. 292

²⁹ Alma Rosa de la Selva, "La pendiente de la privatización o el desplome de la TV Estatal", en *Revista mexicana de Comunicación*, México, octubre-diciembre 1998, núm. 56, p. 16

Una de las primeras tareas de esta administración fue la de concretar un estilo propio para Canal Once, pues existía una indefinición de que debía transmitir pues combinada programación cultural con programación educativa. Después de una amplia discusión se determinó que "la cultura no sólo es difusión del arte, del pensamiento, de la ciencia, de las bellas artes, sino la divulgación de todo lo que es el ser humano y en eso se incluye la educación".³⁰

Así se determinó que la calidad en la realización de las producciones debía ser el eje rector de la producción. Hubo también una definición más precisa en cuanto al público al cual se quería llegar, pues al pretender erigir Canal Once en una verdadera alternativa en la televisión abierta, ésta debía servir a la sociedad entera y no limitarse a un sector específico. "La televisora se propondría superar aquella idea de que la televisión estatal debe ser seria y por ende aburrida pues contaba con una audiencia de sólo el 0.2% del total de televidentes mexicanos"³¹. Para lograr esto se creó un Consejo de Calidad integrado por cineastas y directores de teatro que analizarían propuestas de programas que la propia comunidad sugiriera.

Para la entonces directora del canal: "la televisión pública debía ser administrada con la misma solvencia que exige a las empresas privadas. Sin embargo el concepto de rentabilidad no podía ser idéntico, ya que la emisora ha de fijar su explicación óptima en la obtención de beneficios sociales".³²

En congruencia con tal idea, la televisora comienza a buscar formas para allegarse de recursos vía comercialización, sin necesidad de renunciar al subsidio federal. De esta forma, el 13 de junio de 1991 se constituye el *Fideicomiso de Apoyo a Canal Once*, mediante el cual se recababan donativos de la iniciativa privada. Con lo recabado se remodela la infraestructura de las áreas de ingeniería y se reacondiciona el equipo de producción.

Con los ingresos obtenidos del fideicomiso se fortalece la producción interna, surgen programas como "A la cachi cachi porra", "Con los ojos de...", "Estudio Once", "Nuestro tiempo" y sin

³⁰ Alejandra Lajous en Informe de Actividades de la Dirección General de Canal Once en Informa Anual de Actividades de Canal Once 1992.

³¹ Informe Anual de Actividades de Canal Once, 1993.

³² Martínez, Omar Raúl, "Una mirada a la televisión cultural", en Apuntes sobre la Televisión Mexicana II, 1999, Pág. 243

olvidar la responsabilidad que como televisora pública tenía se crean programas de servicio a la comunidad como *"Escuela para padres"* y *"Taller de sexualidad"*. Igualmente tras evaluarse la programación existente, se decide que sólo permanecerían los programas de corte periodístico que habían dado prestigio a Canal Once tales como: *"Enlace"*, *"Hoy en la Cultura"*, *"Toros y Toreros"* y *"Aquí nos tocó vivir"*, y se logra conformar una programación compuesta por varios géneros: documentales, miniserias, películas, animación, mesas redondas, música, programas de análisis histórico y político, así como programas de servicio a la comunidad. La televisora también adquiere programas extranjeros de empresas como la BBC de Londres, la RAI de Italia, Radio y TV Españolas y de otras compañías alemanas y estadounidenses.

"Un elemento programático en el cual se puso especial atención fueron las emisiones infantiles las cuales se distinguieron —y se siguen distinguiendo— de la oferta de la televisión comercial por incentivar, de manera entretenida, valores positivos interpersonales"³³.

En 1991 Carlos Salinas de Gortari confirió al IPN la custodia del transmisor y la antena de Canal Once, situación que mejora la calidad de la señal. En los años posteriores se realiza una reestructuración administrativa y de personal. Se crea la Dirección de Arte —Actualmente Dirección de Imagen— con el fin de establecer una estética y estilo propio y para que manejara la imagen institucional, la producción de los promocionales de la programación y el establecimiento de los lineamientos de gráfica, arte y música de las producciones del canal. Para este momento Canal Once contaba con una plantilla laboral de 1317 trabajadores cuyos sueldos no eran competitivos comparados con los de las televisoras comerciales.

Es en 1992 cuando la emisora opera el programa de retiro voluntario establecido por el Gobierno Federal disminuyendo el número de empleados a 857 integrantes a quienes se les aumentó el salario en un 65%. Asimismo, se recontrató bajo el régimen de servicios profesionales independientes a 445 personas incluyendo personal de base como eventual.

Gracias al fideicomiso se realizan mejoras en el equipo de producción y se obtiene un aumento del 23 por ciento en el presupuesto, así tomando como punto de partida los 19 millones

³³ Entrevista a Patricia Arriaga Directora de Once Niños de Canal Once.

500 mil pesos que en 1990 eran el subsidio otorgado por el Estado, para 1994 el total del presupuesto del canal ascendía al 57 millones de pesos. Ese mismo año Canal Once contrata con Telmex la instalación de un sistema de fibra óptica a fin de subir su señal al Satélite Morelos II y lograr una mayor cobertura. Asimismo, la Secretaría de Educación Pública se constituye por decreto oficial como Unidad Responsable de Canal Once para abastecerla de recursos financieros.

Para 1995 el gobierno federal destinó a Canal Once un subsidio 43 millones de pesos que, sumados a los ingresos obtenidos vía patrocinios (17 millones) hacían un total de 60 millones de pesos. Ese mismo año Alejandra Lajous Vargas, Directora de Canal Once en ese entonces, en una solicitud a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes pide que "... para cumplir mejor sus finalidades, el canal ha venido ejecutando un proceso de cambio estructural, orientado a incrementar su audiencia televisiva, racionalizar su organización interna y reducir los subsidios que requiere para cumplir su función. Con tal fin sugiero aceptar patrocinios de diversas empresas comerciales a cambio de tiempo aire, esto sin modificar las actividades culturales y educativas de la emisora, pues los ingresos recibidos se destinarán cabalmente al canal"³⁴. Es en 1996 cuando la SCT autoriza transmitir anuncios comerciales y recibir ingresos bajo la misma figura de patrocinio por dicho concepto, sin que el canal deje de cumplir con sus objetivos³⁵.

En 1996 la programación de Canal Once contenía programas como "*Mochila al hombro*", en torno a lugares turísticos de México. Además da inicio el programa infantil "*Bizbirje*" producido en colaboración con la SEP y que de inmediato atrapa el interés de los niños, pues de acuerdo con registro en documentos oficiales de Canal Once se reciben mil 800 llamadas³⁶.

Durante los dos años siguientes se estrenan los programas "*Conversando con Cristina Pacheco*", "*Memorias del sueño*", "*De amor y desamor*" y "*Del rock y otras rolas*". En 1998, pese a su gran audiencia y a haber ganado el Premio Nacional de Periodismo 1995, se anuncia la desaparición del noticiero "*Hoy en la cultura*" para ser sustituido por dos programas: "*Buenas cosas*" y "*Águila o*

³⁴Informe General de Actividades de Canal Once de 1995-1996. Documento emitido a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

³⁵ Informe General de Actividades de Canal Once 1996-1997. Oficios 2632, 4302 y 2961 de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

³⁶ Informe General de Actividades de Canal Once 1996-1997.

sol". De la misma forma, se cambian los nombres de los noticieros "Café Express" y "Enlace" por "Noticias con Adriana Cañedo" y "Noticias con Sergio Uzeta".

"Para 1998 el presupuesto de Canal Once se vio más holgado, contando con un total de 130 millones de pesos de los cuales 110 millones eran provenientes del subsidio anual y 20 millones por la comercialización de espacios. Los beneficios de estos ingresos se vieron reflejados en el aumento de horas de transmisión, en el incremento de producciones propias, en el crecimiento de su audiencia, en el aumento de su plantilla laboral y en el interés de distintas empresas proyectarse en el canal, la cartera de clientes sumaba casi 30, y algunos de ellos eran Avón, Banamex, Bancomer, entre otros"³⁷.

A finales de 1999 Canal Once contaba con una plantilla laboral de 840 persona. También contaba con un fondo destinado para la compra de refacciones, herramientas y equipo de medición y su presupuesto ascendía a 192 millones de pesos de los cuales el 22.6 por ciento (43.39 millones) provenía de patrocinios y el 77.4 por ciento (148.608millones) del subsidio.

Para ese entonces y gracias al trabajo de la Dirección de Imagen Canal Once adquirió una imagen "más contemporánea que reflejaba su vocación y la idea de cambio y superación constante del mismo"³⁸. Se produjeron nuevas identificaciones, un nuevo diseño de cartelera diaria, se continuó con el esfuerzo en la promoción de la programación produciendo *spots* promocionales, desplegados en prensa y se renovó la escenografía de los *sets*".

Cabe mencionar que Canal Once recibió en 1998 seis reconocimientos por la creatividad y diseño de la imagen televisiva por la Broadcasting Desing Association (DBA).

Es durante 1999 cuando la era digital comienza a permear en la televisión y el cambio de tecnología se hace inminente, sin embargo los recursos para la actualización de equipos disminuyen en vez de aumentar pues en su equipamiento desde 1995 en que invirtió 47 878 millones de pesos en estos insumos, el gasto por el mismo rubro ha bajado continuamente: 16 627 millones en 1996, 19 950 millones en 1997, 8 640 millones en 1998 y 5 982 millones en 1999.

³⁷ Informe General de Actividades de Canal Once 1998-1999.

³⁸ Entrevista a Daniel Shwebel Ransenberg, Director de Imagen de Canal Once

En el informe de labores de 1999 se lee: "aunque la emisora cuenta con equipos digitales, no ha podido completar ni una sola unidad de producción o postproducción con esta tecnología, lo que, además de perjudicar su eficiencia, muy pronto impedirá que el Once pueda exportar los programas que produce, o bien transmitir la programación extranjera más reciente, que ya se encuentra cada vez más en formato digital, sin transferir estos últimos programas a un formato analógico, con el costo y la pérdida de calidad que esto implica".

Ese año los recursos brindados por el Gobierno Federal a través de la SEP fueron de 148 828 millones frente a los autogenerados básicamente por venta de patrocinios y de series al extranjero que ascendieron ese mismo año a 37 206 millones. Ese ingreso se distribuyó de la siguiente manera: 54.1% en producción; 22% en adquirir series foráneas; 10.4% en administración; 3.4% en equipamiento y el resto en promoción e imagen, transmisión y ventas, según cifras proporcionadas por la emisora.

La gestión de la Lic. Alejandra Lajous es considerada como una etapa fundamental en el desarrollo de Canal Once pues es a lo largo de esta cuando la televisora toma mayor auge y define la imagen de una televisora con una programación alternativa para todo el público mexicano, asimismo se logra establecer los procesos de trabajo, la estructura jerárquica actual de la emisora y se consolida en la mente del público programas y personajes que representan al canal.

2.5.5 Canal Once en el nuevo siglo (2001-2003)

El año 2000 representa un cambio significativo para todo México pues después de 70 años el Partido de la Revolución Institucional (PRI) pierde los comicios electorales del 2000 postulándose la Alianza por el cambio —integrada por el Partido Acción Nacional (PAN) y el partido verde Ecologista de México (PVEM)— obteniendo 43.71 por ciento del total de los votos.

Después de tomar posesión el Presidente Electo Vicente Fox Quesada el 1 de diciembre de 2000, solicitó el 4 de diciembre a Julio Di-Bella Roldán se hiciera cargo de la dirección de Canal Once. Di-Bella había trabajado en Radio y Televisión de Guanajuato (RTG) donde conoció y demostró al entonces Gobernador de dicho estado Vicente Fox Quesada su trabajo al lograr consolidar RTG, la cual también es permisionada, como una de las televisoras con más audiencia en Guanajuato. Hecho que representaría cambios significativos para Canal Once.

“Cuando recibí Canal Once estaba recibiendo un canal que tenía prestigio y buena fama, en el que se habían hecho bien las cosas. Cuando recibes algo muy mal y logras resultados, de inmediato se ve el brillo. Pero cuando una institución está en un buen momento, las cosas tienes que respetarlas o mejorarlas”³⁹

2.5.5.1 Recursos Humanos

La plantilla laboral de canal Once está integrada por un total de 816 integrantes divididos de la siguiente manera:

Núcleo de Servicios	
Dirección de Administración y Finanzas	99
Dirección de Ingeniería	102
Dirección de Operaciones	209
Dirección de Producción y Programas	34
Extranjeros	
Dir. Informática, Div. Videofilmotecas, Div.	63
Contenidos en Internet	
División de Videofilmotecas	44
División de Contenidos de Internet	5
División de Informática	14
Núcleo Desarrollo	
Dirección de Diálogos en Confianza	42
Dirección de Imagen	51
Dirección de Mercadotecnia y Ventas	34
Dirección de Noticiarios y Progr. Informativos	76
Dirección Once Niños	58
Dirección de Relaciones Públicas	5
Dirección de Ventas	5

³⁹ Entrevista a Julio Di-Bella Roldán Director General de Canal Once.

El personal es contratado directamente por la Dirección de Administración y Finanzas, específicamente por el Departamento de Recursos Humanos.

2.5.5.2 Presupuesto y Patrocinios

El presupuesto de la televisora es de 196 millones de pesos, ⁴⁰ 54 millones más de lo que recibe anualmente Canal 22, lo cual permite tener cuatro mil 500 horas al aire al año y generar el 48% del total de la programación. El 65% del dinero es nómina (127.4 millones), cinco millones son para equipo tecnológico y el resto (63.3 millones) para gastos diversos. Por su parte los patrocinios dejan 4 millones de pesos de ganancias al año a la televisora⁴¹.

Los patrocinios siguen representando para Canal Once una manera de allegarse de recursos, sin embargo estos no son suficientes para la actualización tecnológica del canal pues sólo se reciben 4 millones al año en este rubro.

Actualmente la televisora acepta patrocinios de acuerdo a las siguientes políticas:

- Sólo se comercializan cuatro minutos por hora de transmisión.
- Los comerciales deben responder a las normas de calidad y buen gusto que guían la programación del Canal.
- Los patrocinadores no pueden incidir en la política editorial de la emisora.
- En la programación infantil sólo se aceptan anuncios al principio y al final de cada programa. Se puede anunciar cualquier producto, siempre y cuando sea apropiado para niños y no fomente la violencia.
- Sólo se podrán anunciar cigarrillos y bebidas alcohólicas de más de 20 grados, a partir de las 22:00 horas⁴².

El precio por patrocinio de 30 segundo en el horario estelar durante el 2002 fue de 13 350 pesos, el cual comparado con los precios de televisoras comerciales como Televisa y Tv Azteca resulta muy económico, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

⁴⁰ Para el 2002 Canal 22 recibió 142 millones de pesos de acuerdo con la información obtenida en *La Jornada* del 26 de febrero de 2002.

⁴¹ Cifra obtenida del Informe General de Actividades de Canal Once 2001-2002.

⁴² Informe General de Actividades de Canal Once 2000-2001

CANAL	HORARIO	20"	30"	60"
XE IPN Canal Once	"A" (00:00 a 13:00 hrs)	4 408.33	6 612.50	13 225.00
	"AA" (13:00 a 18:30 hrs)	4 833.33	7 250.00	14 500.00
	"AAA"(18:30 a 21:30 hrs)	8 900.00	13 350.00	26 700.00
	Especial (21:30 a 24:00 hrs)	4 400.00	66 00.00	13 200.00
CANAL 22	"A" (00:00 a 17:00 hrs)	8 295.00	12 442.00	24 884.00
	"AA" (17:01 a 19:00 hrs)	13 230.00	19 845.00	26 460.00
	"AAA"(19:01 a 24:00 hrs)	18 166.00	27 248.00	54 495.00
	Especial	21 608.00	32 411.00	64 822.00
CANAL 40	Estelar (18:30 a 24:00 hrs)			42 000.00
TV Azteca Canal 7 y 13	"AAA"	310 500.00 ⁴³		
Televisa Canal 2		296 000.00		

De acuerdo con el Director General de Canal Once se necesitarían 60 millones de dólares para ponerse al día en equipo. Y si se realizara alguna reforma a la Ley Federal de Radio y Televisión que permitiera la comercialización a las estaciones permisionadas, la emisora podría llegar a ingresar millón y medio de dólares al año por venta de programación.

2.5.5.3 Premios y Programación

Durante la gestión de Julio Di-Bella Roldán, Director General de Once TV, se han realizado tres encuentros de Canal Once con sus Televidentes, cuyo objetivo ha sido ayudar a redefinir el perfil que tomará Once TV. Estos encuentros son una de las herramientas que la emisora utiliza para diseñar la producción y la programación para mantener el proceso de evolución de la televisión pública. El Primer Encuentro de Canal Once con sus Televidentes se llevó a cabo del 2 al 8 de abril de 2001. El público participó vía Internet en www.oncetv.ipn.mx y por teléfono. Cada día de la semana, los participantes evaluaron de dos a tres programas diferentes como "Primer Plano", "Noticias con Adriana Pérez Cañedo", "Aquí Nos Tocó Vivir", "Películas", "Diálogos en Confianza", entre otros. Las expectativas de participación del Primer Encuentro fueron superadas al recibir en tan sólo una semana 36 mil 681 llamadas efectivas, mientras que 4 mil 101 usuarios de Internet lo hicieron a través de esa vía.

⁴³ TV Azteca trabaja valúa sus tarifas de acuerdo a los puntos de rating de sus programas, el precio que se muestra es un equivalente en el horario estelar dentro del programa Hechos de la Noche cuyo precio individual por punto de rating es de 20,700, se consideró que el puntaje de rating de dicha emisión es de 15 puntos.

Ese año y tomando en cuenta los resultados del Primer Encuentro de Canal Once con sus Televidentes se modificó la programación y se incluyeron programas como: *"El Tal Chou del Once"*, un espacio para el libre debate de las ideas, *"Haciendas de México"*, un programa que evoca tradiciones mexicanas en el maravilloso marco de construcciones de siglos pasados, *"Noticias con Laura Barrera"*, un punto de vista joven y dinámico en una nueva emisión de noticias, *"Tweenies"*, producida por la BBC de Londres y mundialmente exitosa, esta serie para preescolares invita a niños y niñas a jugar e imaginar, *"Zoboomafoo"*, niños y niñas podrán explorar el increíble mundo de los animales en esta divertida producción de CINAR de Canadá, *"Planeta Único"* donde los sitios más espectaculares del mundo son el escenario inmejorable para los viajeros en busca de aventuras y de experiencias inéditas, *"La Capital del Dinero"*, muestra lo que sucede en el centro financiero de Londres en donde priva la tensión, el glamour y las emociones fuertes, y se desvanece la línea que divide el trabajo y la vida personal, *"Grandes Romances del Siglo Veinte"*, presenta las circunstancias de amistad, amor y escándalo de las relaciones de pareja que han trascendido su época como Jackie Kennedy y John F. Kennedy, Adolfo Hitler y Eva Braun, Aristóteles Onassis y María Callas, Grace Kelly y el Príncipe Rainiero, finalmente se integran nuevos capítulos en programas como *"El Rincón de los Sabores"*, *"Águila o Sol"* y *"Boleros... y Un Poco Más"*, *"Sónicamente"* y *"Los Últimos Santuarios"*.

El *Cine del Once* amplía su diversidad filmica por lo que se proyectan películas de directores como Francois Truffat y Woody Allen; de grandes maestros como Ingmar Bergman, Pier Paolo Pasolini y Federico Fellini, así como cineastas independientes entre los que se encuentran Gus Van Sant, David Lynch y David Mamet. Y da inicio, de lunes a viernes, la *Matinée del Once*.

En cuanto a la barra infantil incluyó nuevas series extranjeras como: *"Capitán Z"*, *"Tweenies"*, *"Moomin"*, *"Mona la Vampira"*, *"Cuentos de la Calle Broca"*, *"La Bruja Desastrosa"* y *"El Travieso Ralph"*. Continuó con nuevos capítulos de producciones propias tales como: *"Mi Gran Amigo"*, *"Camino a Casa"*, *"Bizbirije"* y *"Las Aventuras del D.I.S."*

Se crearon programas como *"Historias de Leyenda"*, producción de Carlos Prieto la cual es una serie en la que se narran leyendas mexicanas, rescatando historias mágicas y verdicas, tradiciones y creencias de diversas épocas y regiones de nuestro país; e *"In Vitro"* del productor

Ernesto Nieto que presenta novedosos adelantos tecnológicos y los experimentos de la ciencia que conciben las ideas e invenciones de una nueva humanidad.

Asimismo se renueva la imagen de "Once Noticias" con cambio de escenografía y cortinillas, con un diseño visual, más cálido y sólido, que refleja el manejo responsable y objetivo de la información que la ha caracterizado. "Renovamos nuestra imagen visual con cortinillas y escenografía más versátiles, combinamos la modernidad con la formalidad mediante un toque industrial y texturas en aluminio y madera. Profundidad y amplitud, combinados con tonos ocres, amarillos y azules, logran un equilibrio que transmite la personalidad de *Once Noticias*. La transparencia lograda por medio de acrílicos, nos moderniza y se convierte en una propuesta que va de la mano con la sobriedad de nuestra identidad"⁴⁴.

El 2001 fue un año de gran satisfacción para *Canal Once* pues fue condecorado con los siguientes premios:

- ❖ Premio Nacional de Periodismo e Información en la categoría de Divulgación Cultural, otorgado por el Gobierno de la República el 7 de junio de 2001
- ❖ Dos premios de Oro, Cuatro de Plata y Uno de Bronce por Cortinillas y promocionales en el Certamen Internacional PROMAX & BDA 2001 en Estados Unidos:

Premios BDA Diseño para la televisión

Oro

· Por la cortinilla del "*Día Internacional de los niños y de las niñas del 2000*" dentro de la categoría de "Bumper o identificación"

· Por "*Cartelera*" clasificada dentro de la categoría de "In-house Menu"

Plata

· Cortinilla de "*Máquina Mecánica*" dentro de la categoría de "In-house menu"

Bronce

· Cortinilla de "*Doqmania*" dentro de la categoría de " In House Full Screen Graphic-Animating"

⁴⁴ Entrevista a Daniel Shwebel Ransenberg, Director de Imagen de Canal Once

Premios PROMAX⁴⁵ Promoción en Televisión

Plata

- Cortinilla de "*Doqmania*" dentro de la categoría de "Televisión Station: In- House" dentro de la subdivisión de " Non-Promotional Animation" ·
- Cortinilla de "*Bicicletas*" dentro de la categoría de "Televisión Station: In- House" dentro de la subdivisión de " Non-Promotional Animation Campaign" ·
- Folleto impreso "*Cine del Once*" dentro de la categoría de "Televisión Station: In- House" dentro de la subdivisión de "Consumer Collateral"

De estos premios le corresponden seis a la Dirección de Imagen de Canal Once: la cortinilla del "*Día Internacional de los Niños y de las Niñas del 2000*" estuvo a cargo del departamento de Diseño Gráfico de la Dirección de Programación Para Niños del mismo Canal.

- ❖ Diploma de Honor a "*Los Últimos Santuarios*" por la Asociación Española de Cine Científico en la X Bienal Internacional de Cine y Video Científico en Español

Asimismo, los conductores y programas de Canal Once fueron reconocidos por El Club de Periodistas de México con:

- ❖ Premio Ignacio Ramírez a Cristina Pacheco, quien también fue reconocida por su trayectoria periodística con la Medalla Comunicación 2000, otorgada por la Universidad Latinoamericana
- ❖ Premio Rómulo O'Famill al programa "*Jaguar con Estrellas en la Piel*" de la serie "*Los Últimos Santuarios*".
- ❖ Premio Francisco Gabilondo Soler al programa "*Boleros... y Un poco Más*"
- ❖ "*Diálogos en Confianza*" obtuvo el Premio de Periodismo José Pagés Llergo en la categoría de Programas de Análisis y Opinión en Medios Electrónicos.

⁴⁵ El Certamen PROMAX & BDA valora el trabajo de diseño gráfico y promoción que realizan las televisoras de todo el mundo. Ese año compitieron 5,200 participantes entre ellos, la BBC de Londres, PBS, Sony y Discovery Channel. De acuerdo con la información obtenida del Informe General de Actividades de Canal Once 2001-2002

En cuanto a programas para niños *"Bizbirje"* fue reconocido por la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal por su contribución a la consolidación de una cultura de respeto a los derechos humanos.

El cortometraje *"Un Día Muy Blanco"* de la serie *"Camino a Casa"* obtuvo el Segundo Lugar en el Chicago International Children's Film Festival en Estados Unidos y *"La Semilla"* obtuvo el Tercer Lugar del jurado infantil en el Festival de Cine Infantil en Chile⁴⁶.

Para el 2002 Canal Once estrena *"La Cartelera"*, programa conducido por el crítico de cine Gustavo García, quien comenta sobre lo mejor de la programación semanal de Cine del Once y la cartelera comercial. Estrena también *"Desde la Redacción"*, una serie canadiense de humor que aborda la problemática y relaciones entre un grupo de empleados de una televisora.

Por primera vez en la televisión abierta de México, Once TV programa el Tour de Cine Francés del 20 al 26 de mayo del 2002, además, los televidentes disfrutaron de los ciclos de cine de autor.

Debido a la aceptación que tuvo Encuentro de Canal Once con sus televidentes se organiza el Segundo Encuentro de Canal Once con sus Televidentes. Se recibieron 11,846 participaciones de las cuales 10,391 fueron a través del teléfono y 1,455 por Internet. Del total de participaciones 2,606 fueron de niñas y de niños.

Entre los resultados a destacar se encuentran los siguientes: el 89% de los participantes consideraron que la programación de Canal Once sí aporta conocimientos a su familia, el 91% consideró que le aporta valores y el 80% que sí cubre las necesidades de entretenimiento de su familia.

Acerca de los programas de la Barra de Diálogos en Confianza, el 93% de los televidentes opinaron que le ayuda a mejorar la calidad de vida de su familia y el 25% ha recurrido al Servicio de Canalización de los programas de esta Barra. En cuanto a la Programación de Once Niños el 86%

⁴⁶ Informe General de Actividades de Canal Once 2001-2002

de los participantes adultos señalaron que le aporta valores a la niñez y el 89% también considera que le aporta conocimientos. Para el 89% de los niños participantes, la Programación de Once Niños les aporta valores y el 87% opinó que les da conocimientos.

Por su parte, los Noticieros de Canal Once cubren las necesidades de información según el 81% de los participantes y el 86% opinó que son objetivos, veraces y oportunos. El 86% de los participantes está de acuerdo con la Programación para Adultos, el 88% está de acuerdo en el horario en que se transmite y el 81% considera que los temas que aborda resultan de su interés⁴⁷.

Siguiendo la tónica del año se realizan algunos cambios en su programación. Para empezar se incluyen nuevos analistas en el programa "*Primer Plano*" como a Leonardo Curcio Gutiérrez, José Antonio Crespo y Blanca Heredia Rico. Por su parte Gabriela Calzada se integra al equipo de Once Noticias en la emisión de la mañana.

El hecho de introducir los Encuentros con los Espectadores, le ha permitido tener un acercamiento directo con los gustos del público y lograr posicionarse como lo que es una televisora pública, donde los espectadores pueden opinar y ver reflejadas sus sugerencias en la programación.

Este año tiene lugar el décimo aniversario del programa "*A la Cachi Cachi Porra*", el quinto aniversario del programa "*Conversando con Cristina Pacheco*", donde semana a semana se hace un homenaje a las personalidades que han destacado por sus aportaciones científicas, artísticas y culturales, y por sus hazañas deportivas, y el 30 aniversario del programa "*Toros y Toreros*", el programa más antiguo en su género en la televisión mexicana y también el más antiguo en Canal Once. En las tres ocasiones el actual Director de Canal once, Julio Di. Bella Roldán reafirma que "...las cosas que están bien hechas, que tienen una historia y que tienen vida propia no pueden acabar. Nuestra responsabilidad sí es en cambio contribuir para que esto mejore y perdure..."⁴⁸

Junto con la empresa farmacéutica Pfizer, Canal Once presentan de manera conjunta la nueva etapa del programa "*Diálogos en Confianza*" la cual presenta cambios en imagen, formato y escenografía. Se inicia "*d Todo con María Roiz*", un programa donde cada día se tratan temas como

⁴⁷ Informe General de Actividades de Canal Once 2002-2003

⁴⁸ Boletines de prensa No. 65 y No. 67 de la Dirección de Relaciones Públicas, 2002

cultura, espectáculos, ciencia, tecnología, sociales y noticias, y *"El Diván de Valentina"*, programa infantil que trata sobre la vida y vivencias de una niña de 9 años y su familia.

En cuanto a Once Niños se refuerza su imagen con cortinillas, distintivos, cortes y cápsulas pensadas para niños; de la misma manera en cada corte los conductores Liliana Flores, Max Espejel y Paola Picazo llevan a niños y niñas a través de la programación. Y la UNESCO, a través del Consejo Internacional de Cine, Televisión y Comunicación Audiovisual y el Consejo Europeo, selecciona a Once Niños para competir por el Premio Internacional de la Juventud. "Este premio reconoce el talento, la investigación que respalda el proyecto, además de la calidad y las temáticas que aborda.

Finalmente durante el 2002 Canal Once recibió el mayor número de premios internacionales en toda su historia, tanto por el diseño de su imagen como por sus programas de alta calidad. Para empezar en el Festival BDA/PROMAX versión Latinoamérica celebrado en Miami, Florida, se otorgó a Canal Once un premio de oro en la categoría de Gráfica de Noticiero o Programa Informativo por la Imagen de Once Noticias.

En Europa obtuvo el Premio de Televisión para la Juventud por Once Niños. Este importante galardón es auspiciado por la UNESCO, el Consejo de Europa, la Comisión Europea y el Consejo Nacional para la Investigación Científica de Francia, y se otorgó en el marco del Festival Imagen y Ciencia que organiza el Consejo Nacional de la Investigación Científica de Francia.

En E. U. A. Recibe 10 Premios PROMAX y BDA. Obtuvo uno de oro, dos de plata y dos de bronce por diseño en televisión.

En México recibió el Premio de Periodismo "José Pagés Llergo 2002" por el programa *Primer Plano* en la categoría de Análisis de Opinión en Televisión. El Premio Nacional de Periodismo por su contribución al fomento educativo en medios electrónicos y por la mejor barra infantil en televisión. Asimismo otorgó el Premio Nacional de Periodismo a Cristina Pacheco por entrevista en televisión por su programa *Conversando con Cristina Pacheco*.

La Dirección de Imagen ganó el premio internacional al Diseño por los espectaculares de Canal Once. Por su parte El Comité Organizador del IV Congreso sobre Patrimonio Gastronómico y

Turismo Cultural en América Latina y El Caribe otorgó el premio El Cubierto de Plata al programa "La ruta del sabor". Los Laboratorios Roche otorgaron a *Diálogos en Confianza* el Premio de periodismo Cuida tu azúcar por el programa "Diabetes y género". Y, finalmente, Canal Once obtuvo por segundo año consecutivo el Premio Nacional de Ahorro de Energía, promovido por la Comisión Federal de Electricidad.

Entre los objetivos que logra Canal Once con el apoyo de la Dirección de Administración y Finanzas, específicamente con las áreas de Recursos Humanos y Compras fue el obtener los reconocimientos por la Certificación ISO 9001:2000⁴⁹ obtenida por Transmisión de Señal Abierta de Televisión y Vía Internet. "Para Canal Once es de suma importancia haber obtenido la Certificación ISO 9001:2000 pues con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad estamos en la vía para continuar certificando los procesos de las demás áreas de Canal Once con el propósito de buscar el Premio Nacional de Calidad. Esta fue una de las metas que nos propusimos en el 2002 fue ambiciosa y la hemos alcanzado gracias a la dedicación y empeño de los todos. Con esta certificación Canal Once se perfila como el medio de comunicación público más importante de México⁵⁰. La importancia de esta Certificación radica en que Canal Once es el primer medio de comunicación público en México en obtener la Certificación ISO 9001:2000, actualmente sólo organismos privados de otros ámbitos empresariales se habían interesado en este tipo de certificaciones.

En cuanto a la programación para el 2003 se realizan una serie de cortinillas nombradas "La estampa al minuto" que presentan los grabados de Joel Rendón. Se preparan un conjunto de documentales y programas de las trayectorias de los grandes personalidades de México como Abel Quezada, pintor, caricaturista y publicista; Amalia Hernández, coreógrafa; Jaime Sabines, poeta;

⁴⁹ La ISO (Organización Internacional para la Estandarización) es una organización establecida en 1974 cuya misión es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico. Sus normas para certificar la calidad son estándares de calidad mundial que abarcan la organización en general, su estructura, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos. Existen cinco normas de Calidad que son ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004. En este caso la ISO 9001 es un modelo que asegura la calidad en diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio. Es el más amplio estándar de la serie, pues incluye también la capacidad prevención, detección y corrección de problemas durante la producción e instalación (9002), asimismo, establece los requerimientos para la detección y control de problemas durante la inspección final y las pruebas (9003) Tomado de López Calderón Jorge, "Curso de Auditoría y Garantía de Calidad", Buenos Aires. Págs. 11 y 12.

⁵⁰ Entrevista a Julio Di-Bella Roldán, Director general de Canal Once

Rodolfo Morales, pintor; Gabriel Figueroa, fotógrafo, y Luis Barragán, arquitecto jalisciense, entre otros. Se estrenan series como *"Santitos y Santones"*.

En lo que va del año 2003 se han concretado proyectos como el realizar una exposición con la colaboración de la Secretaría de Relaciones Exteriores con las fotos utilizadas para la realización de las 365 identificaciones de *"La Otra Mirada"* de Canal Once.

Asimismo se celebraron los 25 años del programa *"Aquí nos tocó vivir"*, que durante un año más cumplió su propósito de "dar voz a los habitantes de México: niños, amas de casa, indígenas, ancianos, hombres y mujeres dedicados a los más diversos oficios y actividades, con situaciones y circunstancias de vida precarias, de soledad o aislamiento. Personajes de la vida real que hablan de su entorno, de sus dificultades, inquietudes, apegos, recuerdos, tradiciones"⁵¹.

2.5.5.4 Cambios en la estructura de Canal Once

Entre las primeras acciones que se realizaron al inicio de la gestión actual fue darle impulso a la serie Diálogos en Confianza. Asimismo, se nombró a un profesional al frente de Once Niños: Patricia Ariaga quien había iniciado con la barra para niños en el Once fue la elegida.

Si bien Canal Once había mejorado mucho en los últimos diez años bajo la dirección de Alejandra Lajous, para la perspectiva de Julio Di-Bella Roldán le faltaba al canal una administración que tuviera rostro humano, de contacto directo y cercanía, de trabajo en equipo. "De hacer reuniones de trabajo en las que no hubiera más monólogos sino diálogos, acuerdos, calendarios de trabajo y fechas de compromiso"⁵². Pues se tenía que hacer entender que Canal Once no sólo está consolidado por una sola persona sino que su éxito radica en el trabajo en equipo de todos.

Es por ello que dentro de Canal Once se crean nuevas direcciones para alcanzar dichos objetivos y metas tal es el caso de la Dirección de Relaciones Públicas cuya función es mantener contacto con otros medios de comunicación y organizar eventos e identificaciones que ayuden a mantener la imagen del Canal. Por su parte y debido a que no en todos los sectores de Canal Once la entrada de Julio Di-Bella como nuevo director a la televisora es bien aceptada, puesto que en

⁵¹ Boletín de prensa No. 88 de la Dirección de Relaciones Públicas de Canal Once

⁵² Entrevista a Kena Angeles Palos, Coordinadora del área de Comunicación Interna de Canal Once.

general se estaba a gusto con la forma de trabajar que se había conseguido con Alejandra Lajous, se crea la Coordinación de Comunicación Interna en mayo del 2001 con el fin de mantener un adecuado flujo de comunicación al interior de la organización capaz de mantener informados a los colaboradores de los cambios y acontecimientos al interior de la televisora, así como el tener un acercamiento hacia ellos por parte de la Dirección General y sobre todo crear un vínculo a través del cual los colaboradores se sintieran escuchados para incrementar la productividad de los mismos y consolidar la imagen de Canal Once.

Asimismo, otras áreas como la Dirección de Imagen, creada en 1991, ha continuado con gran apoyo para seguir consolidando una imagen institucional moderna y actual para el Canal. Así como la Dirección de Ingeniería, Producción Diálogos en Confianza y Once Niños. Con el fin de reforzar los objetivos que desde siempre se han mantenido en mente: brindar un servicio a la comunidad, producir con gran calidad y mejorar sus transmisiones.

Como se ha podido apreciar la organización de Canal Once ha ido cambiando y evolucionando con los años, en un inicio no contaba con una organización ni estructura jerárquica definida, es a partir de la gestión de Alejandra Lajous cuando, gracias a las reformas y cambios llevadas a cabo, la televisora adquiere una estructura jerárquica definida a través de un organigrama en el cual se especifican los procesos de cada departamento y las cadenas de mando, se convierte en una organización meramente clásica. Por su parte la comunicación se hace presente pero está sólo es descendente, importaba que los trabajadores estuvieran informados de las necesidades de la Dirección General y de los objetivos a cumplir, esto debido a que el énfasis en la precisión y especificación del trabajo eran consecuencia lógica de la gran necesidad que había de ordenar la televisora.

Posteriormente, con la entrada de la actual administración se asume como propósito principal el darle un rostro más humano a toda la organización, específicamente a la Dirección General con el fin de que los integrantes de la emisora se sientan tomados en cuenta y como parte de un objetivo en común, no simplemente como herramientas más, que se sientan estimulados y contentos en su labor, es decir, de ser una organización clásica pretende pasar a ser una organización humanista.

2.5.5.5 Coordinación de Comunicación y Estrategias de Comunicación aplicadas durante la administración actual.

Esta área fue uno de los cambios más importantes de esta administración, en un principio dependía directamente de la Dirección de Administración y Finanzas, ahora depende de la Dirección General con el fin de establecer una relación más estrecha entre colaboradores, superiores y el personal en general.

El área de Comunicación Interna inició actividades a partir del 21 de mayo de 2000. Actualmente, está conformada por la Lic. Kena Ángeles Palos, Coordinadora del área y el Lic. Raúl Martín del Campo, encargado de Diseño y Apoyo

Desde su primer año esta área ha desarrollado las funciones de organizar eventos de integración para el personal, coordinar y planear las reuniones con la Dirección General con los directivos de área, organizar los cursos y seminarios, hacer el seguimiento de cumpleaños, nacimientos, fallecimientos y enfermedades de los empleados y de coordinar los tableros de avisos para cada área.

Los objetivos de la Coordinación de Comunicación de acuerdo con su Coordinadora Kena Ángeles Palos son:

- Integrar al personal a los objetivos de la Dirección General.
- Crear sentimientos de pertenencia y orgullo.
- Establecer un clima de comprensión entre la emisora y el colaborador.
- Facilitar una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del empleado.
- Abatir los índices de rotación del personal.
- Motivar al trabajador a incrementar su productividad.
- Disponer de una buena información sobre la empresa a los colaboradores de nuevo ingreso.
- Fomentar la participación del personal en las actividades laborales, recreativas y culturales.

Además, ha coordinado eventos tanto recreativos como formativos para los empleados de mandos superiores de Canal Once tales como la "Presentación de la Nueva Programación para

colaboradores de Canal Once", "Curso de Integración de informática" y para mandos medios e inferiores como "Día de la secretaría", torneos de básquetbol, fútbol, entre otros.

Para cumplir dicho propósito la Coordinación de Comunicación se ha valido de estrategias enfocadas a la creación de medios de comunicación formales con el fin de lograr una comunicación directa y más cercana entre directivos con empleados y sobre todo romper las barreras que en un momento se crearon entre la Dirección General y el personal de la televisora debido a los cambios administrativos que se presentaron con la entrada de la actual administración.

Las estrategias difunden la información referente a los logros de la televisora, los eventos de convivencia, las juntas de trabajo, etc., de manera descendente a los colaboradores de la televisora, para lo que se utilizan en primer lugar los **Corchos Informativos o Tableros de Avisos** los cuales se encuentran distribuidos uno en cada piso o zona concurrida de la de la televisora, como en la cafetería, cerca de las escaleras, etc. En ellos se colocan los avisos más importantes que atañen a los intereses de los colaboradores de la televisora, tales como circulares, avisos de juntas o eventos de convivencia, notas informativas, entre otras. Existe un tablero de anuncios propio de la Dirección de Relaciones Públicas en el cual se colocan las notas subrayadas más importantes recolectadas de diversos diarios de la Ciudad de México referentes a Canal Once, se ubica a la entrada de empleados, este tablero es el único que no depende la Coordinación de Comunicación Interna y su contenido es determinado por Relaciones Públicas además de que se actualiza diariamente.

Por su parte las **circulares y memoranda** se utilizan para suministrar información o dar órdenes sobre determinado asunto o proyecto, si se refieren a temas muy concretos como a un asunto de trabajo de interés específico para una dirección, se hacen llegar a una persona o personas de mandos medios o directivos de área, si se trata de una orden o información general para toda la plantilla laboral, se colocan en el **Tableo de Avisos**. También es común que se distribuyan vía correo electrónico.

En este punto los **correos electrónicos** se utilizan para hacer llegar información a una persona o grupo de personas sobre diferentes asuntos. Para poder consultarlos sólo se necesita tener una cuenta de Canal Once o bien acceder a la Intranet, sin embargo, no todos los integrantes de Canal

Once cuentan con una computadora para trabajar, si bien existen cubículos de computadoras para uso común, estas generalmente son usadas por la Dirección de Noticias y Programas Informativos, para redactar noticias o buscar información, por la Dirección de Relaciones Públicas y por los prestadores de servicio social.

En cuanto **Intranet** es de reciente creación dentro de la televisora, su objetivo es proporcionar información referente al canal en general tanto como historia, estructuras jerárquicas, directorio de personal y noticias importantes de la organización. Es un medio muy completo y sólo se puede consultar dentro de las instalaciones de Canal Once. Está pensado para que todos los colaboradores tengan acceso a él y puedan enterarse más rápidamente.

El **Boletín de Relaciones Públicas** llamado "*Cerca de ti*" es un medio escrito de periodicidad mensual, en él se abordan temas referentes a los logros de la televisora, a los eventos institucionales y de convivencia realizados en el mes, además cada número tiene un mensaje breve del Director General para los integrantes del canal. Físicamente es en un tríptico a colores que cuenta con ilustraciones y texto, los colores varían de número en número.

Otros documentos que se usan son las **tarjetas** firmadas por el Director General en la cual se felicitan a los cumpleaños o se da el pésame a quienes perdieron recientemente a un familiar.

Finalmente, las **Juntas Informativas**, se realizan con el fin de discutir formas de trabajo o informar de acontecimientos específicos, su periodicidad varía de área en área y pueden ser a nivel directivo, con el personal total del área o solamente con algunos integrantes. Únicamente las juntas que realizan los directores de área con la Dirección General tienen una periodicidad definida (1 vez a la semana) al igual que las direcciones de Noticias y Programas Informativos, Once Niños y Diálogos en Confianza, el resto de las juntas dentro de cada área son eventuales.

El manejo de estos medios formales aparte de fomentar las buenas relaciones, de difundir los logros de la televisora y de acercar a la Dirección General y colaboradores, tienen el fin de evitar que fluya la información informal dentro de la televisora, evitando así los rumores que crean situaciones de incertidumbre, sin embargo, hasta el momento de este análisis y de acuerdo a

algunas entrevistas realizadas, la comunicación informal está muy presente entre los colaboradores que se encuentran en el nivel medio y bajo del organigrama.

Como se aprecia si bien al exterior en los últimos tres años Canal Once ha obtenido una serie de reconocimientos, al interior se han realizado cambios dentro del organigrama, se han modificado las direcciones que integran la televisora, ha habido cambio de personal y se han creado nuevas políticas de trabajo entre otros. Como todo cambio ha habido posiciones encontradas que han creado un clima de incertidumbre laboral al interior.

Es dentro de este panorama en el cual se analizarán las estrategias de comunicación interna de la televisora mencionadas anteriormente con el fin de evaluar su eficacia. Así en el siguiente capítulo se realizará la tercera fase del Plan Integral de Análisis de Comunicación Interna planteado en el Capítulo 1 la cual consiste en evaluar la comunicación interna de la televisora así como a sus medios de información internos tanto formales como informales y conocer si las estrategias de comunicación están siendo las adecuadas para ser entendidas por los colaboradores del canal y alcanzar los objetivos institucionales establecidos por la Dirección General.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA AL INTERIOR DE CANAL ONCE

Canal Once es una televisora estatal que ha logrado posicionarse como el modelo rector de la televisión cultural en México al conjuntar la calidad con la diversidad en sus producciones, logrando así romper "la falsa imagen que concibe el manejo de los medios estatales y culturales como sinónimo de formalismo, acartonamiento y monotonía"¹.

Como se ha venido mencionando este proyecto tiene como propósito fundamental realizar un análisis de la comunicación e imagen corporativa al interior de Canal Once con el fin de diagnosticar sus estrategias de comunicación utilizadas actualmente y saber cómo están siendo percibidas por la plantilla laboral, asimismo, con los resultados obtenidos se realizarán propuestas para integrar un plan de comunicación interna que satisfaga las necesidades de comunicación interna que requiere la televisora.

En este capítulo se explicarán las herramientas utilizada durante la investigación de campo para realizar este análisis de comunicación y se presentarán los resultados obtenidos.

3.1 Técnicas y herramientas de investigación de campo

De acuerdo con Albarrán O., Luis, "toda investigación en el campo de la comunicación organizacional debe iniciarse por la especificación de un propósito de investigación, éste consiste en la identificación clara del uso que se le va a dar a la información que proporcione dicha investigación, es decir, que decisiones se van a tomar con relación a la comunicación. Posteriormente se determina una metodología que permita alcanzar los objetivos de la investigación. Se aplican las técnicas de recolección de datos y se analizan los resultados obtenidos"².

Como se explicó en el Capítulo 1 una vez realizada la primera fase del análisis de la comunicación interna -conocer la situación de la organización en general y los elementos de su

¹ Felipe López Veneroni. Aproximaciones a la televisión cultural en Apuntes para una historia de la Televisión Mexicana. Pág. 293

² Albarrán O., Luis. "Métodos de investigación en comunicación organizacional". En Fernández de Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Pág. 196

identidad corporativa- es importante conocer la percepción que tienen sus colaboradores de las estrategias de comunicación y es aquí donde los investigadores se sirven de cuestionarios, entrevistas, observaciones y otras técnicas encaminadas a conseguir esto.

A continuación se explican las técnicas utilizadas en esta segunda fase del análisis de comunicación interna. La explicación de éstas se basa en el libro de Gerald M. Goldhaber "Comunicación Organizacional".

Técnicas de observación. Implica la percepción y el registro de la conducta del observador o de otras personas.

Entrevistas y cuestionario: recogen datos con relación a las percepciones, actitudes y conocimientos de los observadores sobre información vinculada con la organización. En esta investigación los cuestionarios se aplicaron a los colaboradores de Canal Once, mientras que las entrevistas estuvieron enfocadas a los directivos de algunas áreas y a la Dirección General.

3.1.1 Cuestionarios

Los cuestionarios son instrumentos que pretenden conseguir información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona. Pueden emplearse preguntas abiertas, preguntas cerradas, preguntas forzadas, etc. Por sus características y el tamaño de la muestra fueron el elemento idóneo para la recolección de datos de esta investigación.

3.1.1.1 Cuestionario Piloto

De acuerdo con Gerald M. Goldhaber, una vez especificados los objetivos de la investigación y con la información recopilada a través de entrevistas de lo que son los objetivos y estrategias de comunicación interna de Canal Once, se procedió a realizar un cuestionario piloto. El cuya función fue probar si las preguntas para recopilar información eran entendibles o si se había dejado algún aspecto de lado y si existían respuestas que por su frecuencia permitieran cerrar algunas de las preguntas.

En un principio se tenía contemplado aplicarlo sólo a 4 áreas del canal, pero debido a la cantidad de empleados y a las diferentes direcciones con las que cuenta la televisora se aplicó a 2 personas de cada área seleccionadas al azar, haciendo un total de 28 cuestionarios pilotos. (Muestra del cuestionario piloto en Anexos).

3.1.1. 2 Cuestionario final

Con los resultados obtenidos se diseñó un cuestionario que profundizara más en aspectos de comunicación, se modificaron varias preguntas haciéndolas más explícitas y cerradas, asimismo, se ordenaron por secciones: preguntas de identificación, preguntas a cerca de clima organizacional interno, preguntas sobre comunicación interna, preguntas específicas sobre la percepción de la Coordinación de comunicación y sus estrategias internas y preguntas sobre la percepción de imagen corporativa al interior. El cuestionario quedó integrado por un total 41 preguntas. Además se realizó un diseño más atractivo y cómodo para contestarlo. (Muestra del cuestionario final en Anexos)

3.1.2 Muestra

Las investigaciones sociales se llevan a cabo en un reducido número de casos llamados muestra para conocer el comportamiento de las distintas variables objeto de estudio en el ámbito de toda la población. Una muestra se puede definir como “una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en la población respectiva”³

Para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico estratificado pues su ventaja reside, básicamente, en que las unidades de análisis o de observación son seleccionadas en forma aleatoria, es decir, al azar. Cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido y es posible conocer el error de muestreo, o sea, la diferencia entre las medidas de la muestra y los valores poblacionales. De acuerdo con Raúl Rojas Soriano “el principio básico en que se apoya este tipo de muestro es dividir la población en estratos con el fin de obtener representatividad de los distintos estratos que componen la población y hacer comparaciones entre ellos”⁴.

³ Tecla, J., Alfredo. Teoría, Métodos y técnicas en la Investigación Social. Pág. 93

⁴ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Pág. 296

Siguiendo a este autor la estratificación se realiza de acuerdo con el siguiente criterio: observar que existan las mayores diferencias posibles entre los estratos y dentro de los mismos la menor diferencia. En cada estrato se selecciona una muestra, cuya suma representa la muestra total de la población. En este tipo de muestreo los estratos se consideran como poblaciones independientes.

Por ello y debido a que esta investigación tiene como objetivo analizar la percepción de la comunicación e imagen corporativa al interior de Canal Once por parte de los colaboradores que integran las 14 direcciones en que se divide la televisora, se prefirió el muestreo aleatorio estratificado pues con él se tiene una mayor precisión en los parámetros estudiados y además los resultados de cada estrato pueden ser analizados independientemente para obtener una percepción más específica de las necesidades de cada área.

Así para calcular el total de la muestra por estrato y para que resultara representativa se utilizaron las siguientes fórmulas considerando los datos con los que se contaban: el número total de áreas (estratos) y el total de la población que integraba cada estrato (empleados por área). Con el fin de clarificar este proceso se presenta un ejemplo sustituyendo las fórmulas con los datos de la Dirección General.

En primer lugar se obtuvieron las proporciones de la muestra por estratos utilizando la siguiente fórmula:

$$V_k = N_k / N$$

Donde V_k representa el porcentaje de la muestra de cualquier estrato, N_k es el tamaño de cualquier estrato (número de colaboradores que integran determinada área) y N es el tamaño total de la población (total de colaboradores dentro de Canal Once)

Sustituyendo tenemos que:

$$V_k = 8 / 816$$
$$V_k = 0.0098$$

Una vez calculados las proporciones por estratos se procedió a determinar el tamaño de la muestra por estratos con esta fórmula:

$$nk=nVk$$

Donde nk representa el tamaño de la muestra en cualquier estrato, n es el tamaño total de muestra y Vk la proporción de la muestra en cualquier estrato.

Sustituyendo tenemos que:

$$nk=108 \text{ por } .0098$$

$$nk= 1.05^5$$

$$nk= 1$$

Así tenemos que la muestra estratificada representativa de la Dirección General es 1, lo que significa que la encuesta se le aplicará a una persona que colabore dentro de esta área. El resto de las muestras de cada dirección de Canal Once se obtuvo de la misma forma y en la siguiente tabla se presentan los resultados, donde se encuentran el número de encuestados por área y el total de encuestas aplicadas en todo la televisora.

No. Estrato	ÁREA	Cantidad de encuestados	Proporción de encuestados	Total
NUCLEO DE SERVICIOS				
1	DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	99	0.1213	13
2	DIRECCION DE INGENIERIA	102	0.125	13
3	DIRECCION DE OPERACIONES	209	0.2561	27
4	DIRECCION DE PRODUCCION Y PROGRAMAS EXTRANJEROS	34	0.417	5
	DIR. INFORMÁTICA, DIV. VIDEOFILMOTECAS, DIV. CONTENIDOS EN INTERNET	63	0.0772	6
5	DIVISION DE VIDEOFILMOTECAS	44	0.0539	3
6	DIVISION DE CONTENIDOS DE INTERNET	5	0.0061	1
7	DIVISION DE INFORMATICA	14	0.0171	2
NUCLEO DESARROLLO				
8	DIRECCION DE DIALOGOS EN CONFIANZA	42	0.0515	6
9	DIRECCION DE IMAGEN	51	0.0625	7
10	DIRECCION DE MERCADOTECNIA Y VENTAS	34	0.417	5
11	DIRECCION DE NOTICARIOS Y PROG. INFORMATIVOS	76	0.0931	10
12	DIRECCION ONCE NIÑOS	58	0.0711	7
13	DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS	5	0.0061	2
14	DIRECCION DE VENTAS	5	0.0061	2
TOTAL GENERAL		810		109

En total se encuestaron a 109 colaboradores de las diferentes 14 direcciones que conforman Canal Once.

⁵ De acuerdo con W. Cochran en su libro Técnicas de muestreo, los resultados se redondean al número anterior o posterior dependiendo de si son menores o mayores de .50

3.2 Análisis e Interpretación de Resultados

Una de las ventajas que representa el hecho de considerar en primer lugar al sistema (Canal Once) en su totalidad y después estudiar las actividades de comunicación específicas es que tal método proporciona un análisis más específico y minucioso del clima interno de la organización así como de la comunicación interna, permitiendo detectar las necesidades específicas de cada área, pues recordemos que "todo sistema de comunicación organizacional está compuesto de subsistemas internos y externos que requieren atención para determinar el estado total del sistema general"⁶.

Los resultados que a continuación se presentan se dividen en cuatro rubros: clima organizacional, comunicación interna, funciones y percepción de la Coordinación de comunicación así como de la imagen corporativa al interior de Canal Once. Debido a que cada encuesta consta de 41 preguntas, sería extensivo presentar los resultados obtenidos por pregunta, por ello, se decidió únicamente incluir las gráficas más representativas de cada rubro analizado y colocar el resto de las gráficas en los anexos.

Primero se presentan los resultados por estrato así como las áreas de oportunidad detectadas, y al final se presenta un resumen general de la situación de Canal Once. Las propuestas y sugerencias se señalarán en el siguiente capítulo.

3.2.1 Resultados por Estratos

3.2.1.1 Núcleo de Servicios

3.2.1.1.1 Dirección de Administración y Finanzas

Esta dirección es una de las más grandes de Canal Once pues cuenta con 99 colaboradores. El tamaño de la muestra para esta área fue de 13 encuesta. Las edades de los colaboradores fueron: 50% tiene de 25 a 29 años, 30% de 30-a 34 años, un 10% de 40 a 45 años y un 10% de 20 a 24. De los cuales el 40% fueron hombres y el 60% mujeres. El 70% tiene una antigüedad de 1 a 4 años y el 30% de 9 a 12 años.

⁶ Goldhaber, Gerald. *Op. Cit.* Pág. 322

De acuerdo con las respuestas obtenidas las áreas con las que más relación tienen los colaboradores de la Dirección de Administración y Finanzas son: con los departamentos que integran la misma y con la Dirección de Producción y Programas Extranjeros.

Consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguiente forma: Agradable, Inestable, Represivo, Con libertad, Incómodo

La **relación con los compañeros de área** fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera: Respeto mutuo, Guardo distancia, Estrecha colaboración, Cordial, Trabajo, Amistad y camaradería, Competencia/ lucha.

La **relación con superiores** se describe de la siguiente forma en orden de importancia: Cordial, Inconstante, Guardo distancia, Trabajo, Respeto mutuo, Confianza.

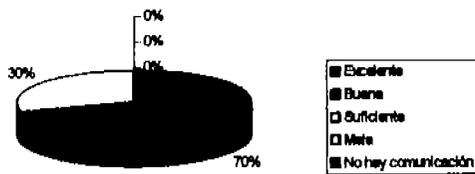
Cuando se les preguntó como **describirían a los colaboradores de Canal Once** las 7 primeras respuestas por orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes: Individualista, Eficaz, Emprendedor, Ambicioso, Cumplido, Adaptivo, Con espíritu de equipo, Aplicado, Resignado.

Estos resultados nos permiten ver que en esta dirección se percibe un clima de incertidumbre laboral e inestabilidad, pues existe una ambigüedad en varios casos de cómo son las relaciones y por lo tanto el clima organizacional dentro de Canal Once.

La comunicación en general entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue considerada como nada satisfactoria por un 50% y muy satisfactoria por el otro 50%, mientras que la comunicación de la Dirección General hacia el resto de la televisora fue descrita por un 70% como poco cercana y por un 30% como cercana.

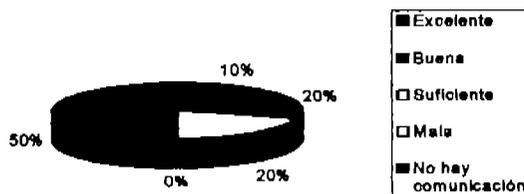
Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

Comunicación con compañeros



Para el 70% la comunicación entre compañeros de área fue considerada como buena pues intercambian opiniones y existe apoyo mutuo, mientras que para el 30% fue suficiente porque el trabajo así lo requiere.

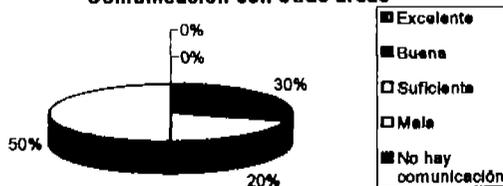
Comunicación con superiores



Por su parte la comunicación con superiores fue considerada por el 50% como nula pues dijeron que no existe disposición por parte de los superiores para establecer una comunicación; el 20% la valoraron como suficiente ya que existen temas como cambios

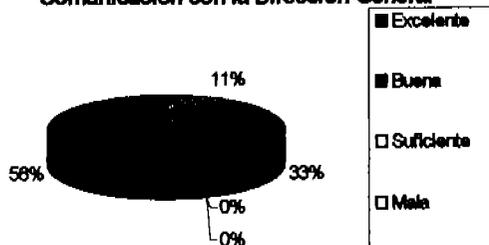
y decisiones que no se tocan; otro 20% la consideró buena pues piensan que por el poco tiempo que tienen los jefes debido al trabajo no puede intimarse más con ellos; finalmente el 10% la describió como excelente puesto que se comenta lo necesario para cumplir con el trabajo.

Comunicación con otras áreas



Para el 50% la comunicación con otras áreas del canal fue mala pues se desconocen las funciones de las otras direcciones, el 30% dijo que es buena pues sólo se da para cuestiones laborales y el 20% opinó que es suficiente porque es para cuestiones de trabajo.

Comunicación con la Dirección General



Concluyendo este rubro, un 56% dijo que la comunicación con la Dirección General es nula ya que sólo se da con los directivos de cada área, un 33% la consideró simplemente como buena sin dar una razón específica y un 11% como excelente aunque sólo se da a nivel

directivo.

En cuanto a la **Coordinación de comunicación** los resultados fueron los siguientes:

El 70% conoce la Coordinación de Comunicación, mientras que el 30% dijo no conocerla, sin embargo cuando se les cuestionó sobre las funciones de la misma el 75% dijo desconocerlas, el 25% afirmó conocer algunas y mencionó como principales: organizar reuniones y eventos y mantener las buenas relaciones dentro del canal. En opinión del 25% que conoce sus funciones consideró que a esta Coordinación le falta difusión.

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



Por su parte el 90% dijo tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once, sólo el 10% dijo no tener conocimiento. Entre los eventos de convivencia más presentes entre los colaboradores resaltaron el torneo de básquetbol (23%), el torneo de fútbol (23%), el torneo de ajedrez (18%), día del niño (18%), viajes y excursiones (12%) y la presentación de programas (6%). La opinión respecto a estos eventos fue la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

Lugar	Opinión
1	Crean enemistades
2	Permiten integrarnos
2	Crean rivalidades
3	Son una pérdida de tiempo
3	Son una distracción
4	No nos sentimos parte del canal
6	Nos hacen sentir parte del canal
8	Ayudan a conocer más personas

En cuanto a la información que se recibió al ingresar el 79% dijo no haber recibido ningún tipo de información que le permitiera cumplir con sus funciones, el 30% dijo que si haber recibido. De quienes recibieron un 33% la calificaron como muy básica y un 11% como nula. Las personas que brindaron esa información fueron en primer lugar la persona que ocupaba el puesto anterior (40%), el jefe inmediato (10%) y el 50% no contestó.

Por lo que respecta a la información de ingreso referente a Canal Once como organización el 80% dijo no haber recibido, mientras que el 20% dijo que sí. De quienes recibieron información referente a Canal Once un 36% dijo haberla recibido de compañeros de trabajo, un 9% de alguna dirección del canal y un 9% dijo que ya tenía conocimiento del mismo antes de ingresar, el 46% no contestó.

En este rubro también se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de los medios de comunicación interna. Al respecto el 70% dijo recibir información periódicamente y un 30% dijo recibirla pero sin periodicidad definida. De este porcentaje el 20% la consideró escasa y confusa y el 10% como poco clara.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos de Canal Once como empresa, el 80% afirmó conocerlos y el 20% dijo no. Entre los objetivos más mencionados fueron:

- Cumplir con la misión y visión
- Producir programas educativos y culturales
- Ayudar al desarrollo humano
- Ser una televisora de calidad conocida internacionalmente

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación Interna más Identificados

Orden	Medio de comunicación
1	Boletín informativo de Relaciones Públicas
1	Correos electrónicos
2	Circulares y memoranda
2	Rumores
3	Corcho de noticias de Relaciones Públicas
4	Carteles
6	Juntas
8	Corchos informativos

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacan en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal Once

1	Compañeros
1	Rumores
3	Corchos informativos
4	Boletín Informativo de Relaciones Públicas.
5	Superiores
5	Circulares, comunicados y memoranda

Como se puede apreciar, en primer lugar la Coordinación de Comunicación no tiene la suficiente difusión, pues si bien algunos la conocen no tienen una certeza de cuáles son todas sus funciones dentro de Canal Once. Por su parte los eventos que ha organizado desde su creación son bien identificados, sin embargo, la mayoría de los colaboradores de esta área tuvieron impresiones negativas de los mismo, calificándolos como: una pérdida de tiempo, una forma de crear enemistades y rivalizar con los compañeros.

Dentro de esta dirección existe una gran incertidumbre respecto a los cambios que se han generado dentro de Canal Once pues de acuerdo con la información obtenida en el capítulo anterior, ha habido modificaciones en la forma de trabajar, en los objetivos a cubrir, en algunas funciones del personal y como es lógico cualquier cambio genera un clima de intranquilidad en el personal. Asimismo, debido a la falta de difusión de la Coordinación de Comunicación y a su cercanía con la Dirección General, se ha creado cierta aversión contra ella, pues no la consideran como un medio a través del cual los colaboradores puedan expresarse, mantenerse informados y comunicar sus inquietudes, "sino como un área que pretende vigilar a los colaboradores para detectar a quienes estén en contra de las políticas actuales de la televisora y destituirlos de su cargo"⁷, por ende las actividades que ella realiza no son bien aceptadas, tal es el caso de los eventos de convivencia.

Por otra parte, se puede apreciar un flujo considerable de comunicación informal, pues la mayoría de los colaboradores mencionaron como los principales medios por los cuales se enteran de los acontecimientos a los rumores y a los compañeros de trabajo. Si bien los corchos informativos, el boletín informativo de Relaciones Públicas y los correos electrónicos son identificados por los colaboradores, les falta ser más oportunos, es decir, informar a través de ellos

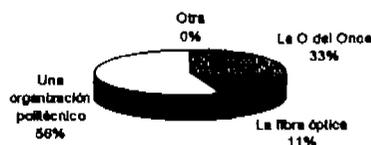
⁷ Entrevista con personal de la Dirección de Administración y Finanzas.

con mayor rapidez de las decisiones o cambios que afecten a los integrantes de la Dirección de Administración y Finanzas, pues cuando se les pidió mencionaran la problemática general que ellos detectan dentro de Canal Once destacaron la incertidumbre por falta de información lo cual generaba tensión en el trabajo.

En cuanto a la información general de Canal Once y la divulgación de los objetivos que persigue, se observa que si bien existe información formal que se difunde al respecto, aún falta trabajar en la misma y en los medios de comunicación interna por los cuales se difunde para que todos los integrantes de esta dirección tengan la misma perspectiva de hacia donde se pretende llegar como organización y de cual es su rol para lograrlo.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la Imagen corporativa estos fueron los resultados:

Significado del logotipo



El 40 % dijo conocer el significado del logotipo, mientras que el 40% dijo no conocerlo y el 20% restante no contestó. Para el 56% el logotipo significa "una organización politécnica", mientras que para el 33% representa "la O del Once" y para el 11% la fibra óptica. Concluyendo para el

40% la imagen que genera Canal Once no corresponde con la realidad que se vive al interior, mientras que para el 60% si corresponde con la realidad.

En este rubro se aprecia la opinión que tiene los colaboradores con respecto a la imagen, la cual es que está perdiendo su esencia cultural (40%), que no es buena actualmente (40%) y para un 20% la imagen que tiene de Canal Once es la de una televisora cultural y educativa.

Corresponde la Imagen con la realidad



Se detecta la necesidad de una mayor difusión en cuanto al significado del logotipo de Canal Once, al mismo tiempo que una mayor definición y divulgación de la cultura corporativa expresada

en la imagen de la emisora hacia los colaboradores a través de una comunicación más constante y una información oportuna.

3.2.1.1.2 Dirección de Ingeniería

Al igual que el área anterior, la Dirección de Ingeniería es una de las que más personal alberga, pues tiene un total de 102 integrantes. El tamaño de la muestra fue de 13 encuestas. La edad de los colaboradores del área es la siguiente: el 30% tiene de 30 a 34 años, el 30% de 50 a 54 años, el 10% de 20 a 24 años, el 10% de 25 a 29 años, el 10% de 40 a 45 años y el 10% de 46 a 49 años. De los cuales el 90% son hombres y el 10% mujeres. El 50% tiene de 13 a 16 años de antigüedad, el 30% más de 16 años, el 10% de 5 a 8 años y el 10% menos de un año.

De acuerdo con las respuestas obtenidas las áreas con las que más relación tienen los colaboradores de la Dirección de Ingeniería son: Dirección de Operaciones, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Producción, Dirección de Noticias, División de Informática, División de Videofilmotecas y División de Contenidos de Internet.

Consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguientes forma: Con favoritismos, Tranquilo, Cordial, Agradable, Único, Con libertad.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera así: Amistad y camaradería, Estrecha colaboración, Respeto mutuo, Trabajo.

En lo que respecta a la relación con superiores se describe de la siguiente forma en orden de importancia: Guardo distancia, Respeto mutuo, Trabajo, Estrecha colaboración, Amistad y camaradería.

Cuando se les preguntó como describirían a los colaboradores de Canal Once las respuesta por orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes: Cumplidos, Dispuestos a ayudar, Conscientes, Responsables, Puntuales, Individualista, Dinámico, Moderado, Emprendedor, Eficaz, Adaptivo.

Dentro de esta dirección se aprecia un clima organizacional estable, si bien los colaboradores consideran que a partir de la nueva administración existen "favoritismos", las relaciones entre los compañeros siguen siendo de amistad, respeto y colaboración para realizar el trabajo. Se aprecia un ambiente tranquilo y cordial con libertad para trabajar. Mas la relación entre colaboradores y superiores mantiene cierta distancia limitándose a cuestiones laborales. El hecho de que Canal Once sea considerado como un lugar agradable y con libertad se debe en parte a que los integrantes de la televisora son consideradas personas cumplidas, dispuestas a ayudar y responsables.

La comunicación en general entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue descrita como poco satisfactoria por un 50%, bastante satisfactoria por un 30% y nada satisfactoria por un 20%, mientras que la comunicación de la Dirección General con el resto de la televisora fue descrita por un 50% como cercana, por un 30% como nada cercana y por un 10% como poco cercana, el 10% restante no contestó.

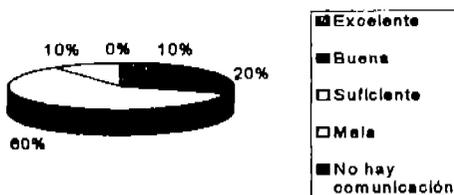
Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

Para el 60% la comunicación entre compañeros de área fue considerada como buena pues aunque sólo se da en cuestiones laborales es clara y se pueden expresar puntos de vista, además no es excelente porque existe "obstrucción" por parte de la Dirección General. Un 40% considera que simplemente es suficiente.

Comunicación con compañeros



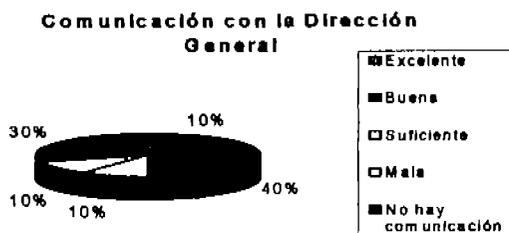
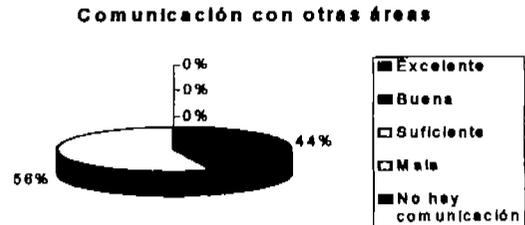
Comunicación con superiores



Por su parte la comunicación con superiores fue considerada por el 60% como suficiente pues éstos se muestran concretos pero "inseguros" cuando comunican algo, el 20% la valoró como buena debido a que se puede opinar respecto a la forma de realizar el trabajo, el 10% la

consideró mala ya que los jefes se muestra "inseguros" y carentes de conocimiento y finalmente el 10% la describió como excelente puesto que existe entendimiento entre ambas partes.

Para el 56% la **comunicación con otras áreas** del canal fue suficiente, pues hay comunicación en cuanto a problemas y formas de trabajar, el 44% dijo que es inexistente debido a que se desconocen las funciones de esta área por parte de las otras direcciones y no se valora el trabajo realizado por los integrantes de cada dirección.



Concluyendo este rubro, un 40% consideró que la **comunicación con la Dirección General** es buena pues ésta da a conocer los proyectos futuros del Canal, el 30% la percibió como inexistente ya que no ven un acercamiento por parte de la Dirección

General, por su parte el 10% la definió como mala pues sólo se concreta en cuestiones laborales, otro 10% la describió como suficiente pues dice que la Dirección General se centra sólo en cuestiones administrativas y un 10% dijo que es excelente debido a la disponibilidad de esta para entablar una comunicación.

En esta dirección la comunicación dentro del área es considerada buena pues permite cumplir los objetivos laborales. Debido a que los colaboradores tienen bastante tiempo trabajando aquí los procesos y actividades laborales son más que conocidos y permiten solucionar los problemas fácilmente permitiendo una buena comunicación entre ellos, sin embargo, aunque la comunicación con superiores es suficiente para cumplir actividades de trabajo, éstos son percibidos como "inseguros" pues los colaboradores consideran que les falta conocimiento del área, razón por la cual no entablan una relación más estrecha. Respecto a la comunicación entre áreas no se conocen las actividades que cada una realiza, lo cual ocasiona diferencias, en este caso, entre la Dirección de Ingeniería con la Dirección de Producción y Programas Extranjeros y con la Dirección de Operaciones. Finalmente, la Dirección General se percibe como preocupada por dar a conocer

los proyectos de Canal Once, pero consideran que no existe un interés por el trabajo de ésta área ni una estrategia de comunicación que permita resolver estas cuestiones.

En cuanto a **Coordinación de comunicación** los resultados fueron los siguientes:

El 50% conoce la Coordinación de Comunicación, mientras que el 50% dijo no conocerla. Cuando se les cuestionó sobre las funciones de la misma el 40% no contestó, el 30% dijo desconocerlas y el 30% restante afirmó conocer algunas y mencionó como principales: el mantener informado al personal respecto a cambios y eventos. En opinión del 30% que conoce sus funciones a esta Coordinación le falta difusión.

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoces las funciones de la Coordinación de Comunicación



Por su parte el 90% dijo tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once, sólo el 10% dijo no tener conocimiento. Entre los eventos de convivencia más presentes entre los colaboradores resaltan el torneo de básquetbol (28%), el torneo de fútbol (27%), el torneo de ajedrez (21%), día del niño (9%), viajes y excursiones (6%) y la presentación de programas (9%). La opinión respecto a estos eventos fue la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

Legenda	Opinión
1	Permiten integrarnos
1	Son una distracción
2	Ayudan a conocer más personas
5	Crean rivalidades
6	Crean enemistades
7	Son una pérdida de tiempo
8	No nos sentimos parte del Canal
9	Nos hacen sentir parte del Canal

En cuanto a la información que se recibió al ingresar, el 60% dijo haber recibido información que le permitiera cumplir con sus funciones y el 40% dijo no haber recibido. De quienes recibieron información un 50% la calificaron como básica, un 30% como nula, un 10% como muy básica y un

10% no contestó. Las personas que brindaron esa información fueron los compañeros (23%), el jefe inmediato (22%), gente externa a Canal Once (22%) y el 34% no contestó.

Por lo que respecta a la información de ingreso referente a Canal Once como organización el 80% dijo no haber recibido, el 20% sí recibió. Quienes recibieron información referente a Canal Once manifestaron haberla obtenido del jefe directo (44%), de compañeros (14%), de alguna dirección del canal (14%) y un 14% ya tenía conocimiento de Canal Once, el otro 14% no contestó.

Cuando se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de los medios de comunicación interna los resultados fueron los siguientes: el 30% dijo recibir información en contadas ocasiones, el 20% dijo recibirla periódicamente y un 20% dijo recibirla pero sin periodicidad definida. El 30% consideró la información recibida como poco clara, el 30% como suficiente y el 10% como escasa y confusa.

Sobre los objetivos de Canal Once como empresa, el 50% afirmó no conocerlos y el 30% dijo sí conocerlos. Entre los objetivos más mencionados fueron:

- Llegar a todo el público.
- Producir programas educativos y culturales
- Fomentar el desarrollo humano
- Ser el medio de comunicación más importante.

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna más Identificados

1	Carteles
4	Boletín de relaciones Públicas
5	Circulares
6	Corcho de noticias de R.P.
7	Corcho de otras áreas
7	Memos
8	Juntas
8	Correos electrónicos
9	Rumores

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacan en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal Once

Orden	Medio
1	Circulares y comunicados
2	Boletín informativo
4	Compañeros
4	Corchos
6	Superiores
6	Rumores

Se aprecia, en primer lugar, que la Coordinación de Comunicación es conocida por los colaboradores de la Dirección de Ingeniería, sin embargo, no se conocen todas sus funciones lo que indica una falta de difusión de las mismas. Por su parte los eventos que ha organizado desde su creación fueron identificados y son conocidos y la mayoría de los colaboradores de esta área tuvieron impresiones positivas de los mismos argumentando que son una forma de integrarse y ayudan a conocer más personas, pero desconocen que estos eventos de convivencia son organizados por la Coordinación de Comunicación.

Dentro de la Dirección de Ingeniería existe una buena aceptación de los cambios generados dentro de Canal Once, pues consideran que son positivos y como lo manifestaron tienen conocimiento de hacia dónde se dirige Canal Once y cuales son sus proyectos futuros lo cual contribuye a generar un clima organizacional estable.

Por otra parte, se observa un flujo de comunicación formal, pues la mayoría de los colaboradores consideró como los principales medios por los cuales se enteran de los acontecimientos a los carteles, el boletín de Relaciones Públicas y el corcho de noticias de Relaciones Públicas, es decir, la información que se recibe en esta dirección es a través de los medios de comunicación interna establecidos, sin embargo los colaboradores, la consideran carente de veracidad y poco oportuna, sobre todo la proveniente de los superiores quienes tienen que mejorar la estrategia que utilizan para informar. Así, entre las áreas de oportunidad detectadas destacan la necesidad de una información más oportuna y la definición más clara de las funciones del área con el fin de que las otras direcciones tengan conocimiento de ellas. También se manifiesta una necesidad de ser escuchados sin represalias, lo cual indica que si bien el clima laboral y las

relaciones en esta dirección son buenas, no dejan de percibir que en otras áreas existe incertidumbre ante los cambios debido a la falta de información oportuna.

Si bien los colaboradores de esta área recibieron información para cumplir con sus funciones, ésta fue considerada muy básica e incluso nula, por lo que es importante integrar a las personas de nuevo ingreso más fácilmente a sus futuras tareas a través de un medio de comunicación que les permita conocer más del lugar donde colaborarán.

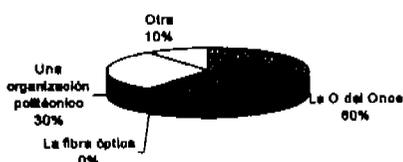
Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la Imagen corporativa estos fueron los resultados:

Conoce el significado del logotipo



El 40 % dijo conocer el significado del logotipo, mientras que el 50% dijo no conocerlo y el 10% restante no contestó. Para el 60% el logotipo significa "la O del Once", para el 30% "una organización politécnico" y para el 10% tiene otro significado.

Significado del logotipo



El 60% consideró la imagen que genera Canal Once como correspondiente a la realidad que se vive al interior, mientras que para el 40% no corresponde con la realidad.

En este rubro la opinión que tienen los colaboradores con respecto a la imagen de la televisora es: desorganizada, la cultura que se presume no se practica dentro, sin embargo sigue siendo un canal educativo y cultural. Lo cual indica que debe existir una mayor difusión del significado del logotipo de Canal Once, al mismo tiempo que una mayor definición y divulgación de la cultura corporativa expresada en la imagen de la emisora a los colaboradores. Una comunicación más constante y oportuna con los mismos debe ser la prioridad para divulgar las actividades que fomenten y cohesionen la cultura corporativa que se tiene y que aún no ha sido completamente asimilada por los colaboradores de esta área.

Finalmente, los integrantes de la Dirección de Ingeniería tienen claras las líneas jerárquicas, pero no ubican a la Coordinación de Comunicación, ni sus funciones y mucho menos que una de sus prioridades es entablar una relación más estrecha entre la Dirección General y el resto de Canal Once.

3.2.1.1.3 Dirección de Operaciones

Esta dirección es la más grande de Canal Once pues cuenta con 209 colaboradores. El tamaño de la muestra fue de 27 encuestas. El 31% de los integrantes de ésta área tiene entre 35 a 39 años, un 23% de 30 a 34 años, otro 23% de 25 a 29 años, y un 23% de 40 a 45 años. De los cuales el 57% son hombres y el 43% mujeres. El 40% tiene una antigüedad de 9 a 12 años, el 32% de 1 a 4 años, el 14% de 13 a 16 años y el 14% más de 16 años.

De acuerdo con las respuestas obtenidas las áreas con las que más relación tienen los colaboradores de la Dirección de Operaciones son: Dirección de Producción y Programas Extranjeros, Dirección de Imagen y Dirección de Administración y Finanzas

Consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguientes forma: Incómodo, Agradable, Tranquilo, Cordial, Problemático, Con libertad.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia, partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera, como: Estrecha colaboración, Amistad y camaradería, Confianza, Respeto mutuo, Trabajo.

La relación con superiores se describe de la siguiente forma en orden de importancia: Guardo distancia, Respeto mutuo, Confianza, Trabajo, Amistad y Camaradería, Cordial.

Cuando se les preguntó como describirían a los colaboradores de Canal Once las respuesta por orden de importancia fueron las siguientes: Individualista, Cumplidos, Dispuestos a ayudar, Con espíritu de equipo, Responsables, Puntuales, Emprendedor, Eficaz, Apático, Aplicado, Adaptivo.

Estos resultados permiten ver que Canal Once es considerado como un lugar agradable y tranquilo para la mayoría, pues consideran que existe una relación de estrecha colaboración, amistad, confianza y respeto entre los compañeros de área, lo cual permite cumplir con las respectivas funciones, sin embargo con el resto del Canal la relación es más bien incómoda y problemática debido a que no se tiene mayor contacto y se desconocen las actividades de otras direcciones. En cuanto a la relación con superiores esta se describe como de respeto mutuo y confianza pero se guarda cierta distancia debido a las jerarquías. En general se describe a los integrantes de la televisora como individualistas, pero cuando se necesita trabajar siempre hay disponibilidad de ayudar puesto que son responsables. Lo cual logra un clima organizacional agradable, tranquilo y cordial. Sólo se toma incómodo cuando se usurpan funciones de los integrantes de ésta dirección por personal de otras áreas y esto es resultado de la falta de difusión de las funciones de cada área.

La comunicación en general entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue considerada como poco satisfactoria por un 67% y muy satisfactoria por un 33%, mientras que la comunicación de la Dirección General con el resto de la televisora fue descrita por un 48% como cercana, por un 38% como poco cercana y por un 14% como nada cercana.

Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

Para el 61% la comunicación entre compañeros de área fue considerada como excelente pues se mantiene un buen desempeño laboral, mientras que un 32%

consideró que es suficiente porque se comunica lo necesario para trabajar, el 16% la definió como buena pues debido al trabajo debe existir comunicación y un 16% dijo que era mala pues no existe una estructura formal para el flujo de comunicación.

Comunicación con compañeros



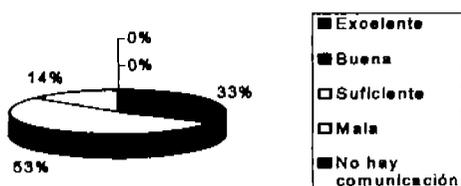
Comunicación con superiores



Por su parte la comunicación con superiores fue considerada por el 61% como

suficiente pues dijeron que la información se centraliza en ellos y se oculta, un 29% la valoró como buena a pesar de que hay cosas que no se les expresa a los superiores por miedo a represalias y el 10% la consideró mala debido a que no se difunde toda la información y se oculta.

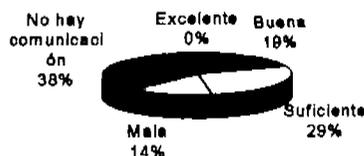
Comunicación con otras áreas



Para el 53% la comunicación con otras áreas del canal fue suficiente, pues se da poca importancia a las tareas de ésta área debido a que el resto de las áreas desconocen sus funciones, el 33% dijo que era buena para cuestiones laborales y el 14% opinó que es mala puesto que la mayoría es comunicación informal.

Un 38% dijo que la comunicación con la Dirección General es nula porque no existe tal; el 29% la consideró suficiente pues existen prejuicios respecto a la Dirección de Operaciones y un 19% dijo que era buena porque la Dirección General divulga el trabajo de otras áreas.

Comunicación con la Dirección General



La comunicación en general dentro de Canal Once es percibida por esta dirección como poco satisfactoria y describen a la Dirección General como interesada en tener una comunicación cercana con todos los integrantes de Canal Once, pero consideran que falta definir una estrategia de comunicación que alcance ese objetivo. Describieron la comunicación entre los compañeros de área como excelente puesto que es buena en cuestiones laborales lo cual les permite tener un buen desempeño, sin embargo, la comunicación con los superiores del área la califican como suficiente puesto que consideran que la información que ellos les brindan no es toda y muchas cosas importantes se les ocultan, asimismo, hay cosas que no se expresan por miedo a represalias. Lo cual genera un clima tenso entre jefes y subordinados, situación que de no atenderse a tiempo puede generar fricciones y verse reflejado en un clima de inestabilidad afectando el desempeño del área.

En cuanto a **Coordinación de comunicación** los resultados fueron los siguientes:

El 81% sí conoce la Coordinación de Comunicación, mientras que el 19% dijo no conocerla. Cuando se les cuestionó sobre las funciones de la misma el 78% dijo desconocerlas y el 22% afirmó conocer algunas mencionando como principales: el dar a conocer los acontecimientos y cambios dentro del canal. En opinión del 22% que conoce sus funciones la Coordinación de Comunicación es demasiado pequeña para el canal y le falta difusión.

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



Por su parte el 75% dijo tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once y el 25% no contestó. Los eventos de convivencia más presentes entre los colaboradores fueron el torneo de fútbol (24%), el torneo de ajedrez (24%), el torneo de básquetbol (13%), el día del niño (13%), cine y teatro (13%), y la fiesta de fin de año (13%).

La opinión respecto a estos eventos de convivencia fue la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

Opinión	Porcentaje
1 Permiten integrarnos	33%
2 Ayudan conocer más personas	33%
3 Nos hacen sentir parte del Canal	33%
4 Son una distracción	33%
5 Son una pérdida de tiempo	33%
6 Crean rivalidades	33%
7 Crean enemistades	33%
8 No nos sentimos parte del Canal	33%

En cuanto a la información que se recibió al ingresar para cumplir con sus funciones el 33% dijo haber recibido, y el 67% dijo no haber recibido. De quienes recibieron un 33% la calificaron como muy básica y un 67% no contestó. Las personas que brindaron esa información fueron los compañeros (33%) y el 67% no contestó.

Por lo que respecta a la información de ingreso referente a Canal Once como organización el 67% dijo no haber recibido y el 33% dijo que sí. De quienes recibieron el 34 dijo haberla recibido de su jefe directo, el 33% de sus compañeros y el 33% no contestó.

En este rubro también se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de medios de comunicación interna. Al respecto un 34% dijo recibir información periódicamente, un 33% dijo recibirla pero sin periodicidad definida y un 33% dijo no recibir. En cuanto a la valoración de ésta el 67% la describe como suficiente y el 33% como poco clara.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos de Canal Once como empresa, el 100% afirmó conocerlos. mencionando:

- Producir programas educativos y culturales.
- Fomentar el desarrollo humano
- Ser el medio de comunicación más importante

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación Interna más identificados

Lugar	Medio de comunicación
1	Rumores
2	Correos electrónicos
3	Corcho de noticias de Relaciones Públicas
4	Corcho de otras áreas
5	Circulares
6	Corcho de R.P.
6	Memos
6	Juntas

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacan en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal Once

1	Rumores
2	Compañeros
3	Circulares y comunicados
4	Corcho
5	Boletín Informativo
6	Superiores

Dentro de esta Dirección de Operaciones la Coordinación de Comunicación es conocida por la mayoría de los integrantes, pero desconocen las funciones que lleva a cabo debido a la falta de difusión de actividades que realiza. Es por ello que si bien los eventos de convivencia son conocidos y considerados como una forma de integrarse, de sentirse parte del canal y conocer personas, no se relacionan como parte de las labores de la Coordinación de Comunicación. En cuanto a los medios de comunicación interna los más identificados son el boletín de Relaciones Públicas, los correos electrónicos, los carteles y los corchos informativos los cuales son medios formales, sin embargo, aunque es periódica la consideran apenas suficiente y en ocasiones es escasa y poco clara. Asimismo, cuando ingresaron los colaboradores el 52% dijo haber recibido información referente a sus funciones pero ésta fue muy básica y fue gracias a los compañeros que la mayoría pudo comprender sus tareas. Lo mismo sucedió con la información referente a Canal Once como organización el 95% no recibió fue aprendiendo de la televisora gracias a sus compañeros.

Por lo que respecta a la información general de Canal Once y la divulgación de los objetivos estos son conocidos pues se difunde cierta información formal pero aún falta trabajar en la misma y en los medios internos por los cuales se difunde ya que aunque los conocen no identifican las estrategias que Canal Once tiene para alcanzarlos ni el rol que ellos juegan.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la **Imagen corporativa** estos fueron los resultados:

El 57 % dijo conocer el significado del logotipo, mientras que el 43% dijo no conocerlo. Para el 80% el logotipo significa "la O del Once", para el 10% "la fibra óptica" y para el 5% "una

organización politécnico", sólo el 5% no contestó. Concluyendo para el 81% la imagen que genera Canal Once corresponde con la realidad pues es un canal sólido y comprometido que respeta los gustos de los televidente.

Conoce el significado del logotipo



Corresponde la imagen con la realidad



En este aspecto los integrantes de la Dirección de Operaciones definen el significado del logotipo porque así lo presuponen pero no cuentan con información que explique su historia y lo que mediante él se expresa. Sin embargo, les gusta la imagen que genera Canal Once y a pesar de que en su área prevalecen un buen clima organizacional y una buena comunicación, consideran que a esta última le falta mayor oportunidad. Asimismo, piensan se deben definir las funciones de cada individuo y difundirlas hacia las otras áreas. Manifiestan que hay una necesidad dentro de Canal Once de una comunicación más abierta y oportuna a través de medios más directos. En general la relación y el clima organizacional entre los compañeros son buenos, pero no con los jefes ya que los consideran como personas que ocultan la información o que toman represalias contra quienes no están de acuerdo. Asimismo, dijeron que algunos compañeros se sienten inseguros debido a que no se informó de los cambios que se han realizado dentro de Canal Once.

3.2.1.1.4 Dirección de Producción y Programas Extranjeros

Esta dirección consta de una plantilla laboral de 34 integrantes. El tamaño de la muestra fue de 5 encuestas en esta dirección. El 34% tiene de 25 a 29 años, el 33% de 30 a 34 años y un 33% de 40 a 45 años. De los cuales el 67% son hombres y el 33% mujeres. La antigüedad de los integrantes es en su mayoría de menos de 1 año (67%) y de 5 a 8 años (33%).

Las áreas con las que más relación tiene la Dirección de Producción y Programas Extranjeros son: Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Imagen, Dirección de Relaciones Públicas y Dirección de Administración y Finanzas:

En cuanto al clima organizacional de esta área se observan los siguientes resultados. En primer lugar consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguientes forma: Cordial, Con libertad, Tranquilo, Agradable.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera así: Estrecha colaboración, Confianza, Competencia/ lucha, Guardo mi distancia, Amistad y camaradería, Boicot/ obstrucción.

La relación con superiores se describe de la siguiente forma: Confianza, Cordial, Estrecha, colaboración, Trabajo, Respeto mutuo, Rivalidad/ enfrentamiento, Competencia/ lucha, Boicot/ obstrucción.

Cuando se les preguntó como describirían a los colaboradores de Canal Once las respuestas por orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes:

Descripción de los colaboradores de Canal Once

Lugar	Descripción
1	Responsables
1	Cumplidos
4	Individualista
4	Con espíritu de equipo
6	Dinámico
6	Conociente
6	Efcaz
7	Adaptivo
10	Ambicioso

Estos resultados permiten ver que existe un clima organizacional estable dentro de esta área pues la relación entre los colaboradores fue descrita como de estrecha colaboración, confianza y respeto, al igual que las relaciones con los superiores. Asimismo, el percibir a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente con libertad y tranquilo contribuye al buen desempeño de los colaboradores del área pues se sienten cómodos laborando en él.

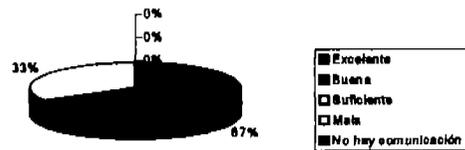
La comunicación entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue considerada como poco satisfactoria por un 67% y bastante satisfactoria por un 33%, mientras que la

comunicación de la Dirección General hacia el resto de la televisora fue descrita por un 67% como cercana y por un 33% como nada cercana.

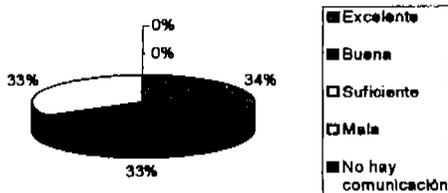
Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

Para el 67% la comunicación entre compañeros de área fue considerada como buena debido a que no existen barreras, se habla con claridad y existe disposición, en cambio para el 33% sólo fue suficiente.

Comunicación con compañeros



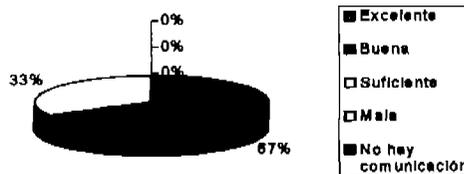
Comunicación con superiores



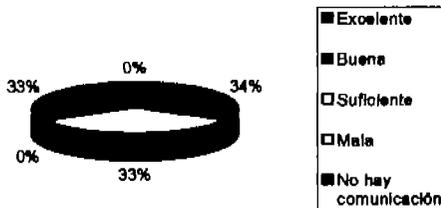
Por su parte la comunicación con superiores fue considerada por el 34% como excelente, el 33% dijo que era buena puesto que la información fluía de manera apropiada y el 33% sólo la describió como suficiente.

Para el 67% la comunicación con otras áreas del canal fue buena ya que la información fluye de manera adecuada y para el 33% sólo fue suficiente.

Comunicación con otras áreas



Comunicación con la Dirección General



En cuanto a la comunicación con la Dirección General el 34% dijo que era buena, el 33% la describió como suficiente y el 33% como inexistente, pues no hay preocupación porque exista.

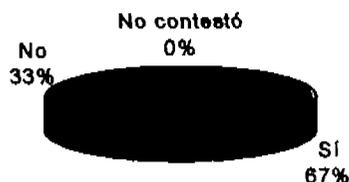
En cuanto a Coordinación de comunicación los resultados fueron los siguientes:

El 67% dijo conocer la Coordinación de Comunicación, mientras que el 33% dijo no conocerla; cuando se les cuestionó sobre las funciones de la misma el 67% dijo desconocerlas y el 33% afirmó conocer algunas mencionando como principales: mantener informado al personal sobre eventos o cambios dentro de Canal Once, coordinar eventos y hacer comunicados. En opinión del 33% que conoce sus funciones a esta Coordinación le falta más difusión de sus actividades y de ella misma.

Corresponde la Imagen con la realidad



Conoce el significado del logotipo



Por su parte el 75% dijeron tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once y el 25% no contestó. Entre los eventos de convivencia más presentes entre los colaboradores resaltan el torneo de fútbol (24%), el torneo de ajedrez (24%), día del niño (13%), fin de año (13%) y cine y teatro (13%). La opinión respecto a estos eventos es la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

1	Permiten integrarnos
2	Ayudan a conocer más personas
3	Nos hacen sentir parte del Canal
4	Son una distracción
5	Son una pérdida de tiempo
6	Crean rivalidades
7	Crean enemistades
8	No nos sentimos parte del Canal

El 67% dijo haber recibido información al ingresar que le permitiera cumplir con sus funciones y el 33% dijo no haber recibido. De quienes recibieron un 33% la consideró como muy básica y el 67% no contestó. Mencionaron que las que brindaron esa información fueron los compañeros (33%) y el resto no contestó.

Por lo que respecta a la información de ingreso referente a Canal Once como organización el 67% dijo no haber recibido y el 33% dijo que sí. Quienes recibieron información referente a Canal Once un 33% dijo haberla recibido de compañeros de trabajo, un 34% del jefe directo y el 33% restante no contestó.

Cuando se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de medios de comunicación interna. Al respecto el 34% dijo recibir información periódicamente, el 33% sin periodicidad definida y el 33% no recibe. De quienes reciben información el 67% la describe como suficiente y el 33% como poco clara.

En cuanto a los objetivos de Canal Once como empresa el 100% afirmó conocerlos y mencionó:

- Producir programas educativos y culturales
- Fomentar el desarrollo humano
- Ser el medio de comunicación más importante.

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna más identificados

Lugar	Medio
1	Rumores
1	Correos electrónicos
2	Corcho de noticias de R.P.
3	Memos
3	Junta
4	Circulares
5	Boletín de Relaciones públicas
7	Carteles
7	Corcho de otras áreas

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan los colaboradores de Canal Once destacaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna por los cuales se enteran los colaboradores de Canal Once

1	Rumores
1	Boletín Informativo de R.P.
2	Circulares, comunicados y memoranda
3	Corcho
3	Superiores
4	Compañeros

Como se puede apreciar la comunicación entre las diferentes áreas fue considerada como escasa pero buena puesto que fluye de manera adecuada y con la Dirección General como poco cercana puesto que no se percibe alguna estrategia para hacerla más cercana. En cuanto a la Coordinación de Comunicación no tiene la suficiente difusión de sus actividades pues aunque la mayoría la conoce y ha escuchado de ella, no tienen una idea clara de cuál es su labor dentro de la emisora, de hecho los eventos de convivencia que gozan de aceptación y opiniones favorables como: Integrar al personal, conocer personas y sentirse parte del Canal, no son relacionados como trabajo de la Coordinación de Comunicación.

Al desconocerse las actividades de la Coordinación de Comunicación es claro por qué los colaboradores de ésta y otras áreas consideran que no existe interés de la Dirección General por mantener una comunicación más estrecha con sus colaboradores, pues desconocen que uno de los propósitos principales de su creación fue: "mantener buenas relaciones entre las diferentes áreas con la Dirección General".

En cuanto a la información que recibieron al ingresar para cumplir con sus funciones se tiene que si bien el 65% recibió información ésta fue muy básica y en cuanto a la información de Canal Once como organización nadie recibió y lo que conocen de la emisora fue gracias a sus compañeros de trabajo.

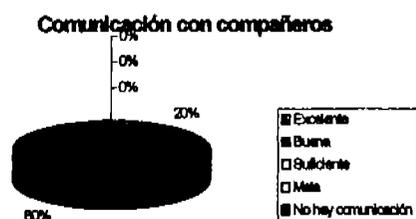
Por su parte la información que fluye dentro del área no llega a todos ni cuenta con una periodicidad definida, pues el mismo porcentaje que dijo recibirla (33%) fue el que dijo no recibirla (34%) o recibirla sin periodicidad definida (33%), asimismo fue descrita como poco clara. Lo cual indica que la estrategia para la distribución de la información clara y oportuna debe mejorar. Asimismo, los medios de comunicación internos más identificados fueron en orden de importancia:

los rumores, los correos electrónicos, el corcho de noticias de Relaciones Públicas, las juntas y las circulares y memoranda. En cuanto a los medios por los cuales se informan primero se mencionaron: en primer lugar los rumores, seguidos por el boletín editado por Relaciones Públicas y las circulares y comunicados, dejando al final los corchos y a los supervisores.

Esto nos habla de que si bien se conocen de los medios formales de comunicación interna, no son a través de ellos por los cuales se informan de primera instancia los colaboradores de esta área sino es a través de medios informales como los rumores, lo cual indica que la comunicación formal no es oportuna. Por su parte, y aunque en menor escala, dentro de ésta dirección se percibe un clima de incertidumbre en cuanto a los cambios y acontecimientos dentro de Canal Once que se manifiestan en una necesidad de información más explícita y oportuna.

Por lo que respecta a la información general de Canal Once como organización y a la divulgación de los objetivos, la mayoría los conoce y menciona los más importantes pero no los asimila, es decir, los conoce pero aún no tienen una cultura organizacional que los integre como parte del cumplimiento de los mismos, por lo cual dentro de la Dirección de Adquisición de Programas Extranjeros se debe poner especial atención al diseñar estrategias de comunicación que ayuden a cohesionar a los colaboradores con los objetivos y el resto de las áreas del Canal Once.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la **Imagen corporativa** estos fueron



los resultados:

El 67 % dijo conocer el significado del logotipo y mencionó "la O del Once" y el 33% dijo no conocerlo.

Para el 67% la imagen que genera Canal Once al exterior sí corresponde con la realidad que se vive al interior, mientras que para el 33% no corresponde.



En este rubro la opinión que tiene los colaboradores respecto a la imagen es la de un Canal innovador y excelente.

Se tiene que han recibido a través de medios formales de comunicación el significado del logotipo en conjunto así como lo que comunica. Asimismo la percepción de la imagen corporativa de la televisora en general es buena y consideran que siempre ha sido así. En este aspecto, al igual que en comunicación interna, se necesita diseñar un medio de comunicación que ayude a formalizar la información referente al logotipo y a la imagen que Canal Once desea proyectar tanto al exterior como al interior a través de un adecuado y oportuno flujo de información.

3.2.1.1.5 Dirección de Informática, División de Videofilmotecas y División de Contenidos en Internet

Debido a que las tres son áreas pequeñas, corresponden al Núcleo de Servicios y tienen actividades similares, se decidió analizarlas conjuntamente. La muestra representativa fue de 6 encuestas distribuidas de la siguiente forma: 3 en la División de Videofilmotecas, 2 en la Dirección de Informática y 1 en la División de Contenidos. La plantilla laboral consta de 63 integrantes, 14 en la Dirección de Informática, 44 integrantes en la División de Videofilmotecas y 5 integrantes en la División de Contenidos de Internet.

Así tenemos que el 40% tiene de 40 a 45 años de edad, el 20% de 35 a 40 años, el 20% de 30 a 34 años y un 20% de 25 a 29 años. De los cuales el 80% son mujeres y el 20% hombres. La antigüedad laboral para un 40% es de más de 16 años, para otro 40% es de 9 a 12 años y para un 20% es de 1 a 4 años.

Las áreas con las que más se relacionan son: Dirección de Ingeniería, Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Diálogos en Confianza, Dirección de Administración y Finanzas y Dirección de Once Niños.

En cuanto al clima organizacional de esta área se observan los siguientes resultados. En primer lugar consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguientes forma: Agradable, Cordial, Tranquilo, Unido, Con libertad.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera de esta manera: Estrecha colaboración, Trabajo, Guardo distancia, Respeto mutuo, Cordial.

La relación con superiores se describió de la siguiente forma: Trabajo, Estrecha colaboración, Guardo distancia, Respeto mutuo, Cordial.

Cuando se les preguntó como describirían a los colaboradores de Canal Once las respuestas por orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes: Individualista, Aplicado, Cumplidos, Responsables, Moderado, Puntuales, Consciente, Resignado, Ambicioso.

Dentro de estas áreas las relaciones entre los colaboradores y superiores son buenas permitiéndoles cumplir sus funciones adecuadamente dentro de un ambiente que consideran agradable, cordial y tranquilo, además de que existe libertad y aunque las relaciones con superiores son estrictamente de trabajo, existe respeto y mucha colaboración. Esto se debe a que anteriormente quienes ahora tiene cargos superiores dentro de las áreas fueron compañeros de trabajo. Y aunque consideran al general de los integrantes de Canal Once como individualistas reconocen que son cumplidos y responsables.

La comunicación en general entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue considerada como bastante satisfactoria por un 80% y como poco satisfactoria por el 20% restante, mientras que la comunicación de la Dirección General con el total de las direcciones que integran la televisora fue descrita por un 80% como poco cercana y por un 20% como cercana.

Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

Para el 80% la comunicación entre compañeros de área fue considerada como buena debido a que está basada en el respeto para desarrollar las actividades laborales en

Conoce la Coordinación de Comunicación



equipo, para el 20% es excelente pues hay confianza y comparten actividades extra laborales.

Por su parte la **comunicación con superiores** fue considerada por el 60% como suficiente pues hay respeto y esto permite manifestar inquietudes, el 40% dijo que era buena puesto que hay respeto y antes los superiores fueron compañeros de trabajo.

Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



Corresponde la imagen con la realidad



En cuanto a la **comunicación con otras áreas** del canal, el 60% la consideró buena debido a que son áreas de servicio y deben brindar atención a las demás direcciones, un 40% dijo que era suficiente por ahora pero debería ser excelente porque el trabajo así lo requiere, sin embargo falta difundir las actividades de cada área para saber

con quien acudir.

Conoce el significado del logotipo



En cuanto a la **comunicación con la Dirección General** el 60% dijo que era buena pues se basa en las necesidades del área y la Dirección general; el 40% la describió como inexistente ya pero no está seguro de que así sea.

En cuanto a **Coordinación de comunicación** los resultados fueron los siguientes:

El 60% dijo conocer la Coordinación de Comunicación, mientras que el 40% dijo no conocerla. Cuando se les cuestionó sobre las funciones de la misma el 80% dijo desconocerlas y el 20% afirmó conocer algunas mencionando como principales: mantener informado al personal sobre

cambios y eventos internos de Canal Once, coordinar capacitaciones y organizar eventos. Para quienes integran estas áreas a la Coordinación de Comunicación le falta eficacia y difusión de sus funciones.

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



Por su parte el 100% dijeron tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once. Entre los eventos de convivencia más presentes resaltaron el torneo de básquetbol (23%), torneo de fútbol (22%), el torneo de ajedrez (22%), el día del niño (11%), la presentación de programas(11%) y viajes y excursiones (11%). La opinión respecto a estos eventos fue la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

Opinión	Porcentaje
1 Permiten integrarnos	20%
2 Ayudan a conocer más personas	20%
3 Son una distracción	20%
4 Nos hacen sentir parte del Canal	20%
5 Crean rivalidades	20%
6 Crean enemistades	20%
7 Son una pérdida de tiempo	20%
8 No nos sentimos parte del Canal	20%

Respecto a la información de ingreso el 60% dijo no haber recibido información que le permitiera conocer y cumplir con sus funciones laborales y el 40% dijo haber recibido. Dicha información fue considerada como detallada (29%) y muy detallada (20%). Las personas quienes la brindaron fueron en primer lugar los compañeros (80%) y el 20% no contestó. Dentro de esta área el 100% no recibió información de ingreso referente a Canal Once como organización.

En este rubro también se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de medios de comunicación interna, al respecto el 67% dijo recibir información

periódicamente y el 33% sólo en contadas ocasiones. De quienes reciben información el 80% la describió como suficiente y el 20% como poco clara.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos de Canal Once como empresa el 80% dijo no conocerlos y el 20% sí mencionando:

- Producir programas educativos y culturales
- Fomentar el desarrollo humano
- Ser el medio de comunicación más importante.
- Optimizar la labor de los trabajadores en todos los sentidos.

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna más identificados

Lugar	Medio
1	Boletín de Relaciones Públicas
2	Corcho de noticias de Relaciones Públicas.
3	Memos
5	Juntas
6	Carteles
7	Circulares
8	Corcho de otras áreas
9	Correos electrónicos

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal Once

Lugar	Medio
1	Rumores
2	Corcho
3	Compañeros
4	Superiores
5	Boletín Informativo de R.P.
6	Circulares, comunicados y memoranda

La comunicación entre las diferentes áreas fue considerada como satisfactoria de parte de éstas tres direcciones al resto del Canal pues al ser áreas de servicios la comunicación debe ser no

sólo suficiente sino excelente. La comunicación de la Dirección General al resto de la televisora fue descrita como poco cercana, sin embargo, hacia estas tres áreas la consideraron como buena ya que existe un interés por establecer una comunicación pero falta eficacia.

Por su parte la comunicación entre los integrantes de esta área es buena ya que existe respeto y se trabaja en equipo manteniendo relaciones cordiales gracias a que además se comparte actividades extra laborales. Lo mismo sucede con los superiores a quienes describen como interesados en mantener una buena comunicación basada en el respeto mutuo y la ayuda entre compañeros de trabajo sin importar el nivel jerárquico que se ocupe.

En cuanto a la Coordinación de Comunicación se piensa que debe incrementar la difusión de sus actividades pues aunque la mayoría ha escuchado de ella no tiene una idea clara de cuál es su labor dentro de la emisora ni de sus funciones.

Los eventos de convivencia son conocidos favorablemente pues son entendidos como una forma de ayudar a integrar al personal, conocer personas y sentirse parte del Canal. Sin embargo, no sucede lo mismo con la información que fluye dentro de Canal Once pues aunque la mayoría recibió información que le permitiera cumplir sus funciones al ingresar, ésta fue poco clara. Asimismo, la información que fluye dentro de la emisora es para algunos periódica y para otros en contadas ocasiones además de que es poco clara.

Por su parte los medios interna más identificados fueron el Boletín de Relaciones Públicas, el corcho de Relaciones Públicas, las juntas y la memoranda, sin embargo, pese a ello, los medios por los cuales se enteran de los acontecimientos fueron en orden de importancia los rumores, los corchos, compañeros y superiores lo cual indica que a pesar de que la comunicación formal se hace presente no es oportuna para todos puesto que sólo se entera una parte del total de los integrantes.

Respecto a la información general de Canal Once como organización y a la divulgación de los objetivos, la mayoría los conoce pero no se siente parte de los mismos, ni entiende el cómo alcanzarlos, lo cual indica que se debe diseñar estrategias que permita cohesionar a sus colaboradores con los objetivos para conseguir las metas de Canal Once.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la **imagen corporativa** estos fueron los resultados:

Conoce el significado del logotipo



Corresponde la imagen con la realidad



El 40 % dijo conocer el significado del logotipo y mencionó "la O del Once" y "una organización politécnico", el 60% dijo no conocerlo. Para el 60% la imagen que genera Canal Once al exterior no corresponde con la realidad que se vive al interior, mientras que para el 40% sí corresponde con la realidad.

En este rubro la opinión que tienen los colaboradores de la imagen es la de una televisora cultural y educativa. Los resultados indican que sin bien se conoce el significado del logotipo no se cuenta con un medio formal que lo dé a conocer en su totalidad. Igual que en las cuestiones de comunicación se necesita diseñar una estrategia que permita formalizar la información referente al logotipo y a la imagen corporativa de Canal Once, la cual debe proyectar al interior a través de un adecuado y oportuno flujo de información.

3.2.1.2 Núcleo Desarrollo

3.2.1.2.1 Dirección de Diálogos en Confianza

Esta dirección cuenta con 42 colaboradores. El tamaño de la muestra fue de 6 encuestas. El 50% de los integrantes de ésta área tiene de 25 a 29 años y el 50% de 30 a 34 años. De los cuales el 100% son mujeres. El 50% tiene una antigüedad de 5 a 8 años, el 25% de 1 a 4 años, el 25% de 9 a 12 años.

De acuerdo con las respuestas obtenidas las áreas con las que más relación tienen los colaboradores de la Dirección de Diálogos en Confianza son: Dirección de Producción y Programación Extranjera, Dirección de Imagen y la Dirección de Administración y Finanzas

Consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguientes forma: Represivo, Incómodo, Problemático, Cordial.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera como: Estrecha colaboración, Respeto mutuo, Amistad y camaradería, Confianza, Trabajo, Cordial.

Por su parte la relación con superiores se describe de la siguiente forma de mayo a menor importancia: Trabajo, Competencia/ lucha, Respeto mutuo, Guardo mi distancia, Estrecha colaboración.

Cuando se les pidió describir a los colaboradores de Canal Once las respuestas en orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes: Puntuales, Con espíritu de equipo, Moderado, Responsables, Emprendedor, Cumplidos, Dispuesto a ayudar, Dinámico.

Estos resultados muestran que Canal Once es percibido como un lugar incómodo, problemático y represivo, sin embargo las relaciones entre los colaboradores de la misma área son de estrecha colaboración, respeto mutuo e incluso amistad. En cuanto a la relación con superiores, si bien es de trabajo y colaboración, por momentos se vuelve de lucha y competencia al trabajar, pues consideran que muchas veces los jefes no tienen la disposición de escuchar sugerencias para

mejorar las actividades de la dirección. La percepción que tienen de los colaboradores es positiva ya que los describen como puntuales, con espíritu de equipo, responsables y cumplidos. Se observa que al igual que otras áreas las relaciones entre compañeros de la misma dirección son buenas, pero existe un ambiente de incertidumbre y descontento debido a que perciben algunos problemas dentro de otras áreas.

La comunicación dentro de Canal Once fue considerada como poco satisfactoria por un 50%, bastante satisfactoria por un 25% y nula por un 25%; mientras que la comunicación de la Dirección General hacia con el total de la televisora fue descrita por un 50% como nada cercana, por un 25% como poco cercana y por un 25% como cercana.

Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

La comunicación entre compañeros de área fue considerada como suficiente por un 50%, pues afirman que son demasiado áreas para relacionarse con todas, un 25% la describió como excelente y un 25% como buena pues hay respeto, confianza y ayuda mutua.

Comunicación con compañeros



Por su parte la comunicación con superiores fue considerada por el 75% como suficiente debido a que los superiores tienen muchas ocupaciones y no escuchan, con base en la misma razón el 25% la consideró mala.

Comunicación con superiores



Para el 75% la comunicación con otras áreas del canal fue suficiente pues existe apatía y mucha carga laboral, el 25% dijo que era buena.

Comunicación con otras áreas





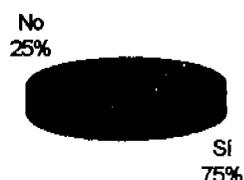
Un 50% dijo que la comunicación con la Dirección General es buena ya que hay un contacto constante, el 25% la consideró mala puesto que hay poca comunicación y el 25% restante la describió como suficiente por la misma razón.

La comunicación es percibida por esta dirección como poco satisfactoria entre las diferentes áreas que integran Canal Once y describen a la Dirección General como interesada en tener una comunicación cercana con todos los integrantes de Canal Once, pero por el momento no ha alcanzado ese objetivo. Describieron la comunicación entre los compañeros de área como excelente puesto que existe confianza y ayuda mutua cuando se requiere. Respecto a la comunicación con los superiores del área, la califican como suficiente pues éstos tienen muchas ocupaciones y no tienen el tiempo de escuchar sugerencias o inquietudes. Consideran que la comunicación con otras áreas del Canal no se da porque existe apatía y mucha carga laboral, además de que cada área se encierra en sí misma y no hay interés por conocer las actividades de las demás.

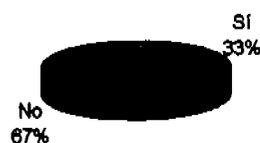
En cuanto a Coordinación de Comunicación los resultados fueron los siguientes:

El 75% dijo conocer la Coordinación de Comunicación, mientras que el 25% dijo no conocerla. Cuando se les cuestionó sobre las funciones de la misma el 67% dijo desconocerlas, el 33% afirmó conocer algunas y mencionó como principales: el comunicar los acontecimientos y cambios dentro del canal. En opinión de los integrantes de esta dirección, la Coordinación de

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



Comunicación tiene la intención de establecer una buena comunicación con las áreas y entre las áreas pero aún no lo logra.

Por su parte el 75% dijo tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once y el 25% dijo desconocerlos. Entre los eventos de convivencia más presentes entre los colaboradores resaltan el torneo de fútbol (14%), torneo de básquetbol (14%), los viajes y excursiones (30%), el torneo de básquetbol (14%), el día del niño (14%), el día de la secretaria (7%), y la fiesta de fin de año (21%).

La opinión respecto a estos eventos fue la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

Lugar	
1	No nos hacen sentir parte del Canal
2	Permiten integrarnos
3	Ayudan conocer más personas
4	Son una distracción
5	Crean enemistades
6	Son una pérdida de tiempo
7	Crean rivalidades
8	No nos sentimos parte del Canal

En cuanto a la información de ingreso el 25% dijo haber recibido información que le permitiera cumplir con sus funciones, el 75% dijo no haber recibido información. De quienes recibieron capacitación un 50% la calificaron como detallada y el 50% como muy básica. De acuerdo con el 50% de los encuestados las personas que brindaron esa capacitación fueron en primer lugar los compañeros y el otro 50% dijo que había sido la persona que ocupaba el puesto anteriormente.

Por lo que respecta a la información general de ingreso referente a Canal Once como organización el 50% dijo no haber recibido y el 50% dijo que sí. De quienes recibieron información referente a Canal Once el 25% dijo haberla recibido de su jefe directo y el 75% de sus compañeros.

En este rubro también se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de los medios de comunicación interna. Al respecto el 50% dijo recibir información en contadas ocasiones, el 17% periódicamente y el 33% dijo no recibirla. En cuanto a la valoración

de la información recibida tenemos que el 50% la consideró como escasa y confusa, el 25% poco clara y el 25% como suficiente.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos de Canal Once como empresa, el 67% dijo conocerlos y el 33% desconocerlos. Los objetivos más mencionados fueron:

- Misión y Visión.
- Fomentar el desarrollo humano
- Ser el medio de comunicación más importante.

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación Interna más identificados

Lugar	Medio
1	Circulares
2	Corcho de noticias de R.P.
3	Boletín informativo de Relaciones Públicas
5	Corcho de otras áreas
6	Juntas
7	Carteles
8	Correos electrónicos

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacaron en orden de importancia los siguientes:

Medios por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal once

1	Superiores
1	Compañeros
2	Circulares y comunicados
3	Boletín informativo de Relaciones Públicas
4	Corchos
6	Correo electrónico

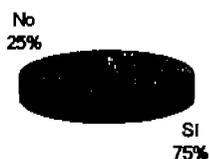
Como se puede apreciar, en primer lugar la Coordinación de Comunicación es conocida por la mayoría de los integrantes de la Dirección de Diálogos en Confianza, pero desconocen las funciones que lleva a cabo, lo cual indica que debe existir mayor difusión de sus actividades para poder conseguir sus objetivos básicos. Es por ello que si bien los eventos de convivencia son

conocidos y considerados como una forma de integrarse, de sentirse parte del canal y conocer personas, no se relacionan como parte de las labores de la Coordinación de Comunicación. En cuanto a los medios de comunicación internos los más identificados fueron el boletín, el corcho de Relaciones Públicas, los corchos de otras áreas, circulares y comunicados los cuales son medios formales, sin embargo, aunque para algunos es periódica para otros no lo es, lo que ocasiona que no todos se enteren de los acontecimientos oportunamente y esto genere rumores. Asimismo, cuando ingresaron el 50% recibió información referente a sus funciones pero ésta fue muy básica y fue gracias a los compañeros y a su jefe directo que la mayoría pudo comprender sus tareas y funciones. Lo mismo sucedió con la información referente a Canal Once como organización la cual fue sólo recibida por el 50% y el resto fue aprendiendo de la televisora gracias a sus compañeros.

Por lo que respecta a la información general de Canal Once y la divulgación de los objetivos, se percibe, si bien los integrantes de la Dirección de Diálogos en Confianza mencionan los objetivos básicos, no se sienten parte de ellos y mucho menos los entienden como para trabajar hacia la consecución de los mismos. En este aspecto falta crear documentos de información formales y una estrategia que ayude a internalizar dichos objetivos para que los colaboradores de esta dirección y del total del canal se sientan parte del mismo.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la **Imagen corporativa** estos fueron los resultados:

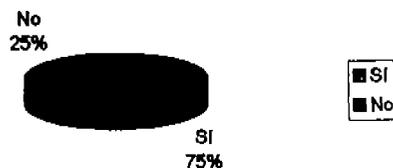
Conoce el significado del logotipo



El 75 % dijo conocer el significado del logotipo, mientras que el 25% dijo no conocerlo. Para el 60% el logotipo significa "una organización politécnico", para el 20% "la O del Once" y para el 20% "Otro".

Concluyendo para el 80% la imagen que genera Canal Once corresponde con la realidad pues es excelente y buena al exterior, el 20% dijo que no correspondía.

Corresponde la Imagen con la realidad



En este aspecto los integrantes de la Dirección de Diálogos en Confianza definen el significado del logotipo porque han escuchado comentarios al respecto, pero nunca han recibido un documento formal donde se defina el logotipo y lo que él comunica.

En general la comunicación entre compañeros es buena y con los jefes podría mejorar si estos tuvieran un mayor acercamiento y disposición de escuchar. Asimismo, existiría menos incertidumbre si la comunicación se formalizara y fuera más oportuna para todos, pues existe una necesidad por parte de los colaboradores de una comunicación más cercana por parte de la Dirección General y una mayor coherencia entre lo que se dice y en realidad sucede dentro de Canal Once.

3.2.1.2.2 Dirección de Imagen

Esta dirección cuenta con 51 integrantes y se aplicaron 7 encuestas. El 40% dijo tener de 40 a 45 años, un 20% de 35 a 39 años, otro 20% de 30 a 34 años y un 20% de 25 a 29 años. De los cuales el 20% son hombres y el 80% mujeres. El 40% tuvo una antigüedad de más de 16 años, el 40% de 9 a 12 años y un 20% de 1 a 4 años.

De acuerdo con las respuestas obtenidas las áreas con las que más relación tienen los colaboradores de esta área son: Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Ingeniería, Dirección de Diálogos en Confianza, Dirección de Once Niños, Dirección de Informática y División de Contenidos en Internet.

Los encuestados consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguientes forma: Agradable, Cordial, Tranquilo, Unido, Con libertad.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera: Estrecha colaboración, Trabajo, Guardo distancia, Respeto mutuo, Cordial.

La relación con superiores se describe de la siguiente forma: Trabajo, Estrecha colaboración, Guardo distancia, Respeto mutuo, Cordial.

Cuando se les preguntó como describirían a los colaboradores de Canal Once las respuestas por orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes: Individualista, Aplicado, Cumplidos, Responsables, Moderado, Puntuales, Consciente, Resignado, Ambicioso.

En cuanto al clima laboral tenemos que Canal Once fue considerado como un lugar agradable para desarrollarse profesionalmente siendo el ambiente descrito por los encuestados como tranquilo, unido y con libertad para expresarse. Esto se debe a que las relaciones con compañeros son de estrecha colaboración y de respeto, aunque a veces existe cierta distancia debido al trabajo. Con los superiores las relaciones son buenas pues aunque son meramente laborales existe mucha colaboración y respeto. Se aprecia un clima laboral agradable dentro del área y por lo tanto describieron a los colaboradores de la emisora como aplicados, cumplidos aunque un poco individualistas.

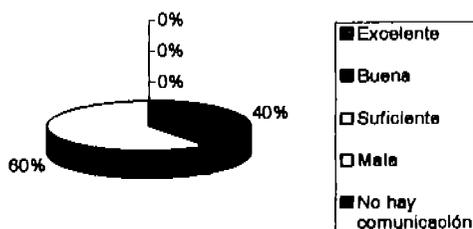
La comunicación en general entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue considerada como bastante satisfactoria por un 80% y poco satisfactoria por un 20%, mientras que la comunicación de la Dirección General hacia el resto de la televisora fue descrita por un 80% como poco cercana y por un 20% como cercana.

Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

Para el 80% la comunicación entre compañeros fue considerada como buena, mientras que un 20% consideró que es excelente ya que no existen conflictos laborales.



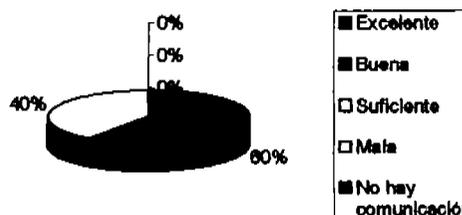
Comunicación con superiores



Por su parte la **comunicación con superiores** fue descrita por el 60% como suficiente ya que sólo se da entre jefes, el 40% restante la valoró como buena pues se realiza el trabajo adecuadamente.

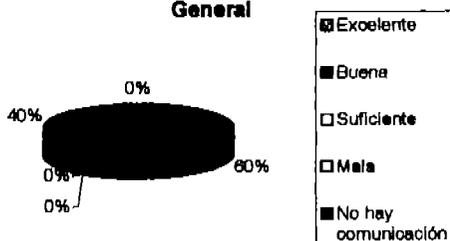
Para el 60% la **comunicación con otras áreas del canal** fue buena, el 40% dijo que era suficiente porque sólo hay reuniones a nivel directivo y ellos son los únicos que se relacionan con las demás áreas.

Comunicación con otras áreas



Un 60% dijo que la **comunicación con la Dirección General** es buena mientras que el 40% la describió como inexistente ya que la Coordinación de Comunicación no cumple sus funciones.

Comunicación con la Dirección General



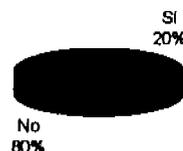
La comunicación es percibida por esta dirección como satisfactoria entre las diversas áreas que integran Canal Once, pero generalmente esa comunicación sólo se da entre los directivos, lo cual genera escepticismo entre colaboradores respecto a lo que comunican los superiores. Por su parte describen a la Dirección General como interesada en tener una comunicación cercana con todos los integrantes de Canal Once, pero por el momento no se ha conseguido ese propósito. Describieron la comunicación entre los compañeros de área como excelente puesto que existe buena comunicación en cuestiones laborales y ningún conflicto, sin embargo la comunicación con los superiores del área fue calificada como suficiente ya que sólo se da entre personal de nivel directivo.

En cuanto a **Coordinación de comunicación** los resultados fueron los siguientes:

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



El 60% dijo conocer la Coordinación de Comunicación, mientras que el 40% dijo no conocerla. En cuanto a las funciones de la misma el 80% dijo desconocerlas y el 20% afirmó conocer algunas mencionando como principales: el organizar eventos. En opinión de los colaboradores de la Dirección de Imagen a la Coordinación de Comunicación le falta difundir más sus actividades.

Por su parte el 100% dijo tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once y entre los más presentes resaltaron el torneo de básquetbol (23%), el torneo de fútbol (22%), el torneo de ajedrez (22%), la presentación de programas (11%), el día del niño (11%) y los viajes y excursiones (11%). La opinión respecto a estos eventos fue la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

Lugar	Opinión
1	Permiten integrarnos
2	Ayudan conocer más personas
3	Son una distracción
4	Nos hacen sentir parte del Canal
5	Crean rivalidades
6	Crean enemistades
7	Son una pérdida de tiempo
8	No nos sentimos parte del Canal

En cuanto a la información que se recibió al ingresar el 40% dijo haber recibido información que le permitiera cumplir con sus funciones y el 60% dijo no haber recibido. De quienes recibieron un 60% no contestó, un 20% dijo que fue detallada y el otro 20% la consideró muy detallada. Para el 80% las personas que brindaron esa capacitación fueron los compañeros y el 20% restante no contestó. Por lo que respecta a la información de ingreso referente a Canal Once como organización el 100% dijo no haber recibido.

En este rubro también se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de los medios de comunicación interna. Al respecto el 67% dijo recibir información periódicamente y el 33% dijo recibirla en contadas ocasiones. En cuanto a la valoración de la información recibida tenemos que el 80% la describió como suficiente y el 20% como poco clara.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos de Canal Once como empresa, el 80% dijo no conocerlos y sólo el 20% afirmó conocerlos. Entre los objetivos más mencionados fueron:

- Ser el medio de comunicación más importante.

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna más identificados

Orden	Medio de comunicación
1	Boletín de Relaciones Públicas
2	Corcho de noticias de Relaciones Públicas
3	Memos
5	Juntas
6	Carteles
7	Circulares
8	Corcho de otras áreas
9	Correos electrónicos

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacaron en orden de importancia los siguientes:

Medios Internos por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal once

Orden	Medio de comunicación
1	Rumores
2	Corchos
3	Compañeros
4	Superiores
5	Boletín informativo
6	Circulares y comunicados

Como se aprecia la Coordinación de Comunicación Interna es conocida por la mayoría de los integrantes de la Dirección de Imagen y a diferencia de otras direcciones sí relacionan los eventos de convivencia como trabajo de dicha coordinación, pero no conocen las demás funciones que tiene. En cuanto a los medios de comunicación interna los más identificados fueron el Boletín de

Relaciones públicas, el corcho de R.P., los memos, las juntas y los carteles, pero son los medios de comunicación informales como rumores y compañeros por los cuales se enteran de primera fuente de los acontecimientos del canal, lo cual indica que la comunicación informal fluye más rápido que la formal.

Asimismo, cuando ingresaron sólo el 40% recibió información referente a sus funciones la cual fue muy detallada y fue proporcionada por los compañeros de trabajo. En cuanto a la información referente a Canal Once como organización ninguno de los encuestados recibió.

Respecto a la información general de Canal Once y la divulgación de los objetivos, se percibe que falta reforzarla y formalizarla así como crear estrategias para que los colaboradores del canal se sientan parte de él y asuman los objetivos como parte de su trabajo.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la **Imagen corporativa** estos fueron los resultados:

Conoce el significado del logotipo



Corresponde la imagen con la realidad



El 40 % dijo conocer el significado del logotipo, mientras que el 60% dijo no conocerlo. Para el 60% el logotipo significa "la O del Once" y para el 40% es "una organización politécnico".

Concluyendo para el 60% la imagen que genera Canal Once no corresponde con la realidad interna del mismo a pesar de que está bien posicionada al exterior, el 40% consideró que si correspondía con la realidad.

En este aspecto los integrantes de la Dirección de Imagen conocen bien el significado del logotipo porque se les ha dicho. La imagen que perciben del canal es la de una televisora

posicionado en el público, pero que al interior le falta cohesión y unión entre quienes en él laboral, así como mejorar la comunicación entre colaboradores y crear estrategias para que la información fluya adecuada y oportunamente

En general tenemos que dentro de esta área la principal necesidad es la de una comunicación oportuna referente a cambios y acontecimientos dentro de Canal Once.

3.2.1.2.3 Dirección de Mercadotecnia y Programación

Esta dirección consta de una plantilla laboral de 34 integrantes. El tamaño de la muestra fue de 5 encuestados de los cuales el 40% dijo tener de 25 a 29 años, el 20% de 30 a 34 años, otro 20% de 35 a 39 años y un 20% de 40 a 45 años. El 25% son hombres y el 75% mujeres. La antigüedad de los integrantes es en su mayoría fue de 1 a 4 años (75%) y de 5 a 8 años (25%).

Las áreas con las que más relación tiene la Dirección de Mercadotecnia y Programación son: Dirección de Informática, División de Contenidos en Internet, División de Videofilmtotecas, Dirección de Producción y Programas Extranjeros, Dirección de Noticias y Programas Informativos y Dirección de Administración y Finanzas.

En cuanto al clima organizacional de esta área se observan los siguientes resultados. En primer lugar consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguientes forma: Cordial, Agradable, Tranquillo, Unido, Con libertad.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera, quedando los resultados así: Estrecha colaboración, Confianza, Competencia/ lucha, Guardo mi distancia, Amistad y camaradería, Boicot/ obstrucción.

La relación con superiores se describe de la siguiente forma: Trabajo, Estrecha colaboración, Respeto mutuo, Confianza, Cordial.

Cuando se les preguntó como describirían a los colaboradores de Canal Once las respuestas por orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes: Cumplidos, Ambiciosos, Individualista, Con espíritu de equipo, Dinámico, Emprendedor, Responsable, Consciente, Eficaz, Aplicado, Adaptivo.

Estos resultados permiten ver que existe un clima organizacional agradable dentro de esta área pues la relación entre los colaboradores es descrita como de estrecha colaboración y confianza, aunque a veces se vuelve de competencia y es preferible guardar distancia. Además de que es un lugar agradable, tranquilo y unido para desarrollarse profesionalmente. En cuanto a las relaciones con los superiores, aunque sólo son de trabajo, se llevan a cabo con respeto, confianza y estrecha colaboración.

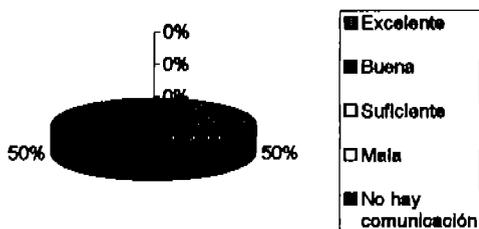
La comunicación en general entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue considerada como poco satisfactoria por un 25%, como bastante satisfactoria por un 25% y muy satisfactoria por el 50%, mientras que la comunicación con el total de la televisora por parte de la Dirección General fue descrita por un 50% como nada cercana, por un 25% como muy cercana y por un 25% como cercana.

Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

Para el 75% la comunicación entre compañeros de área fue considerada como buena debido a que existe una relación laboral estable y un agradable ambiente, para el 25% fue excelente puesto que existe una buena relación laboral.



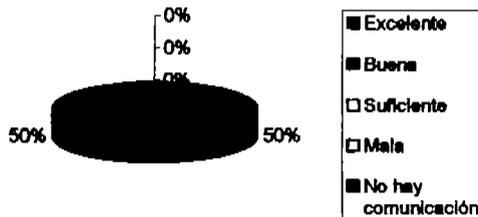
Comunicación con superiores



Por su parte la comunicación con superiores fue considerada por el 50% como excelente ya que existe confianza y comprensión, el

otro 50% dijo que era buena puesto que hay accesibilidad para escuchar y atender necesidades.

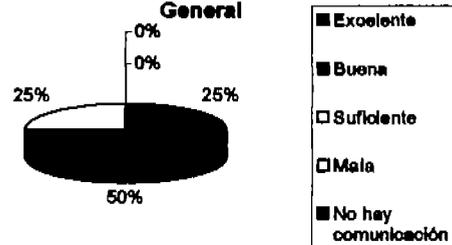
Comunicación con otras áreas



Por otra parte, para el 50% la comunicación con otras áreas del canal fue buena pues hay un trabajo en equipo y para el 50% excelente pues hay apoyo y retroalimentación.

Por lo que se refiere a la comunicación con la Dirección General el 50% dijo que era buena debido a que proporciona la información necesaria para cumplir con el trabajo, el 25% la describió como suficiente porque no perciben una comunicación constante y el 25% dijo que era excelente.

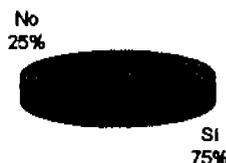
Comunicación con la Dirección General



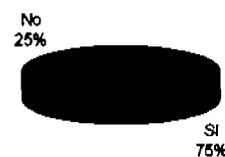
La comunicación entre las diferentes áreas del canal fue considerada como muy satisfactoria pues consideran que hay trabajo en equipo y retroalimentación. Con la Dirección General fue percibida como poco cercana puesto que, aunque la comunicación con la Dirección de Mercadotecnia y Ventas es buena y brinda toda la información necesaria para cumplir con el trabajo, con el resto del canal no es constante. La comunicación con compañeros es buena pues permite realizar las labores y propicia un agradable clima de trabajo, lo mismo que con los superiores ya que estos tienen la disposición y el interés de escuchar, atender necesidades y retroalimentarse.

En cuanto a Coordinación de comunicación los resultados fueron los siguientes:

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



El 75% dijo conocer la Coordinación de Comunicación, mientras que el 25% dijo no conocerla. Cuando se les cuestionó sobre las funciones de la misma el 75% dijo conocerlas y el 25% no conocerlas. Entre las funciones mencionadas están las siguientes: mantener informado al personal sobre eventos o cambios dentro de Canal Once, integrar al personal, mejorar flujos de información. En opinión de quienes conocen las funciones a esta coordinación le falta difusión de sus actividades y mayor eficacia.

Por su parte el 75% dijo tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once y el 25% dijo no conocerlos. Entre los eventos de convivencia más presentes entre los colaboradores resaltan el torneo de básquetbol (21%), el torneo de fútbol (20%), el día del niño (13%), los viajes y excursiones(13%), la presentación de programas (13%), las salidas a cine y teatro (13%). La opinión respecto a estos eventos es la siguiente:

Opinión de eventos de convivencia

Lugar	
1	Nos hacen sentir parte del Canal
2	Ayudan a conocer más personas
2	Permiten integrarnos
4	Son una distracción
5	Son una pérdida de tiempo
6	Crean enemistades
7	Crean rivalidades
8	No nos sentimos parte del Canal

En cuanto a la información que se recibió al ingresar el 50% dijo haber recibido información que le permitiera cumplir con sus funciones y el 50% dijo que no haber recibido. De quienes recibieron un 33% la consideró como muy básica, un 33% como detallada y un 33% como muy detallada. Las personas que brindaron esa capacitación fueron en primer lugar los compañeros (50%) y gente externa fuera del canal (50%).

Por lo que respecta a la información de ingreso referente a Canal Once como organización el 50% dijo no haber recibido y el 50% dijo que sí. Quienes recibieron información referente a Canal Once fue de parte de su jefe directo (34%), de alguna dirección (33%) o ya conocían el canal (33%).

En este rubro también se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de los medios de comunicación interna. Al respecto el 50% dijo recibir información

periódicamente, el 25% sin periodicidad definida y el 25% en contadas ocasiones. De quienes reciben información un 60% la consideró poco clara, un 20% escasa y confusa, un 20% como suficiente y un 10% no contestó.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos de Canal Once como empresa, el 75% afirmó conocerlos y el 25% dijo no conocerlos. Entre los objetivos más mencionados fueron:

- Producir programas educativos y culturales
- Difundir la cultura
- Ser el medio de comunicación más importante.

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna más identificados

Lugar	Descripción
2	Boletín de Relaciones Públicas
3	Corcho de noticias de R.P.
3	Juntas
4	Carteles
4	Circulares
5	Correos electrónicos
6	Memos
7	Corcho de otras áreas
9	Rumores

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal Once

1	Superiores
3	Circulares, comunicados y memoranda
3	Boletín informativo de R.P.
4	Corchos
5	Compañeros
6	Rumores

Dentro de esta área la Coordinación de Comunicación es bien conocida y a diferencia de todas las demás direcciones de Canal Once es la única que conoce claramente la mayoría de sus funciones: mantener informado al personal sobre eventos o cambios dentro de Canal Once, integrar al personal, mejorar flujos de información. Sin embargo, no dejan de percibir que aún le falta difusión en otras áreas. Saben que los eventos de convivencia son parte de las actividades de la Coordinación de Comunicación y gozan de aceptación y opiniones favorables.

En cuanto a la información que recibieron para cumplir con sus funciones al ingresar tenemos que el 50% recibió información y ésta fue muy detallada por parte de sus compañeros y gente externa al Canal Once. Respecta a la información de Canal Once como organización el 50% recibió y fue por parte de su jefe directo.

Por su parte la información que fluye dentro del área llega a la mayoría de los colaboradores periódicamente pero es poco clara. Asimismo, los medios de comunicación internos más identificados fueron en orden de importancia el boletín informativo, el corcho de R.P., las juntas y carteles. En cuanto a los medios por los cuales se informan se mencionaron: en primer lugar superiores, seguidos por el boletín editado por relaciones Públicas, las circulares, comunicados y corchos dejando al final los rumores y a los compañeros, lo cual indica que en esta área la comunicación formal es oportuna y se identifican perfectamente los medios de comunicación interna.

Por lo que respecta a la información general de Canal Once como organización y a la divulgación de los objetivos, la mayoría los conoce y los menciona pero no los asimila en su totalidad, aún falta diseñar estrategias que permitan cohesionar a sus colaboradores con los objetivos y con el resto de las áreas del Canal Once para conseguir sus metas comunes.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la **Imagen corporativa** estos fueron los resultados:

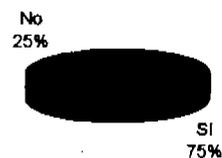
Conoce el significado del logotipo

El 50 dijo conocer el significado del logotipo mencionando en primer lugar "la O del Once" y "una organización politécnico", el 50% dijo no conocerlo.



Concluyendo, para el 75% la imagen que genera Canal Once al exterior sí corresponde con la realidad que se vive al interior, mientras que para el 25% no corresponde con la realidad. En este rubro la opinión que tiene los colaboradores con respecto a la imagen es la de un canal cultural y educativo.

Corresponde la Imagen con la realidad



Se tiene que el concepto del logotipo que conocen los colaboradores es porque han escuchado de él, mas no se les ha dicho de manera formal cuál es su significado en conjunto y que es lo que trata de comunicar, pues hasta el momento de esta investigación no existía un documento formal al respecto. La percepción de la imagen corporativa de la televisora es buena y consideran que siempre lo ha sido, pues proyecta a una televisora cultural y educativa preocupada por fomentar el desarrollo humano. En este punto, al igual que en las cuestiones de comunicación, se necesita formalizar la información referente al logotipo y a la imagen que Canal Once pretende proyectar al exterior, pero primero esa imagen se debe proyectar al interior a través de un adecuado y oportuno flujo de información. Ya que los integrantes del área a pesar de tener una comunicación buena, información oportuna y un clima laboral agradable, no dejan de percibir que dentro del total de Canal Once existen factores como: la falta de comunicación oportuna, la falta de claridad y conocimiento de las funciones de cada área y la poca sensibilidad de algunos superiores que impiden el desarrollo interno de la televisora. Es en estos puntos donde se necesita definir una estrategia que permita mayor oportunidad de comunicación a través de medios y flujos más eficientes que haga sentir a los colaboradores escuchados.

3.2.1.2.4 Dirección de Noticias y Programas Informativos

Esta dirección consta de una plantilla laboral de 76 integrantes y el tamaño de la muestra fue de 10 encuestas. El 25% tiene de 25 a 29 años, el 25% de 30 a 34 años, el 37% de 40 a 45 años y el 13% de 35 a 39 años. De los cuales el 50% son hombres y el 50% mujeres. La antigüedad de los integrantes fue en su mayoría fue de menos de 1 año (13%), de 1 a 4 años (37%), de 5 a 8 años (13%) y de 9 a 12 años (37%).

Las áreas con las que más relación tiene la Dirección de Producción y Programas Extranjeros son: Dirección de Informática, Dirección de Videofilmotecas, Dirección de Operaciones y Dirección de Administración y Finanzas:

En cuanto al clima organizacional de esta área se observan los siguientes resultados. En primer lugar consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguiente forma: Cordial, Con libertad, Tranquilo, Agradable.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera quedando de la siguiente manera: Estrecha colaboración, Confianza, Competencia/ lucha, Guardo mi distancia, Amistad y camaradería.

Por su parte la relación con superiores fue descrita de la siguiente forma de mayor a menor importancia: Confianza, Cordial, Estrecha colaboración, Trabajo, Respeto mutuo, Rivalidad/ enfrentamiento, Competencia/ lucha.

Cuando se les preguntó como describirían a los colaboradores de Canal Once las respuestas por orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes: Responsables, Cumplidos, Individualista, Con espíritu de equipo, Dinámico, Consciente, Eficaz, Adaptivo, Ambicioso.

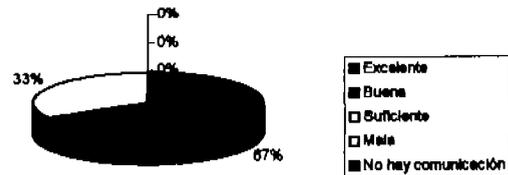
Estos resultados permiten ver que existe un clima organizacional bueno dentro de esta área, pues la relación entre los colaboradores fue descrita como de estrecha colaboración, confianza y respeto, lo mismo que las relaciones con los superiores. En general perciben a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente con libertad y tranquilo.

La comunicación en general entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue considerada como poco satisfactoria por un 67% y bastante satisfactoria por un 33%, mientras que la comunicación de la Dirección General con el total de la televisora fue descrita por un 67% como cercana y por un 33% como nada cercana.

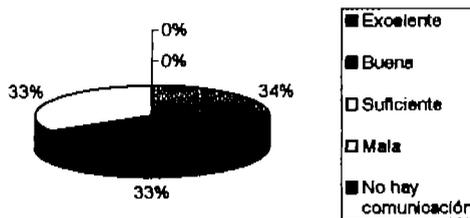
Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

Para el 67% la comunicación entre compañeros de área fue considerada como buena debido a que no existen barreras y se habla con claridad y existe disposición; para el 33% sólo fue suficiente.

Comunicación con compañeros



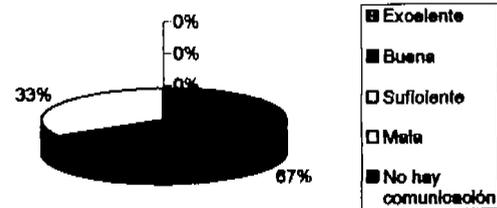
Comunicación con superiores



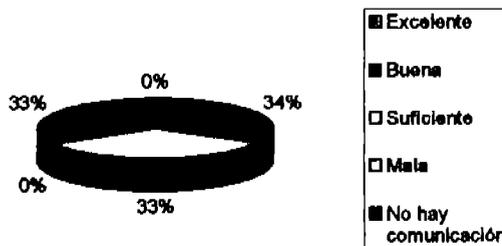
Por su parte la comunicación con superiores fue considerada por 34% como excelente, el 33% dijo que era buena puesto que la información fluía de manera apropiada y el 33% sólo la describió como suficiente.

Para el 67% la comunicación con otras áreas del canal fue buena ya que la información fluye de manera adecuada y para el 33% sólo fue suficiente.

Comunicación con otras áreas



Comunicación con la Dirección General



En cuanto a la comunicación con la Dirección General el 34% dijo que era buena, el 33% la describió como suficiente y el 33% como inexistente, pues no hay preocupación porque exista.

Respecto a la Coordinación de comunicación los resultados fueron los siguientes:

El 67% dijo conocer la Coordinación de Comunicación, mientras que el 33% dijo no conocerla, sin embargo cuando se les cuestionó sobre las funciones de la misma el 67% dijo desconocerlas y el 33% afirmó conocer algunas y mencionó como principales: mantener informado al personal sobre eventos o cambios dentro de Canal Once, coordinar eventos y hacer comunicados. En opinión del 33% que conoce sus funciones a esta Coordinación de Comunicación le falta una mayor difusión de sus actividades.

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoces las funciones de la Coordinación de Comunicación



Por su parte el 75% dijeron tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once y el 25% no contestó. Entre los eventos de convivencia más presentes entre los colaboradores resaltan el torneo de fútbol (24%), el torneo de ajedrez (24%), el día del niño (13%), la fiesta de fin de año (13%), excursiones (13%) y cine y teatro (13%). La opinión respecto a estos eventos fue la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

Lugar	Opinión
1	Permiten integrarnos
2	Ayudan a conocer más personas
3	Nos hacen sentir parte del Canal
4	Son una distracción
5	Son una pérdida de tiempo
6	Crean rivalidades
7	Crean enemistades
8	No nos sentimos parte del Canal

En cuanto a la información que se recibió al ingresar el 67% dijo haber recibido información que le permitió cumplir con sus funciones y el 33% dijo no haber recibido. De quienes recibieron información un 33% la consideró como muy básica y el 67% no contestó. Las personas que

brindaron esa información fueron en primer lugar los compañeros de áreas (33%) y el resto no contestó.

Por lo que respecta a la información de ingreso referente a Canal Once como organización el 67% dijo no haber recibido y el 33% dijo que sí. Quienes recibieron esta información el 33% dijo haberla recibido de compañeros de trabajo, un 34% del jefe directo y el 33% restante no contestó.

En este rubro también se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de los medios de comunicación interna. Al respecto el 34% dijo recibir información periódicamente, el 33% sin periodicidad definida y el 33% no recibe. De quienes reciben información el 67% la describió como suficiente y el 33% como poco clara.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos de Canal Once como empresa, el 100% afirmó conocerlos. Entre los objetivos más mencionados fueron:

- Producir programas educativos y culturales
- Fomentar el desarrollo humano
- Ser el medio de comunicación más importante.

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna más identificados

1	Rumores
1	Correos electrónicos
2	Corcho de noticias de R.P.
3	Memos
3	Juntas
4	Circulares
5	Boletín de Relaciones públicas
7	Carteles
7	Corcho de otras áreas

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal Once

1	Rumores
1	Boletín Informativo de R.P.
2	Circulares, comunicados y memoranda
3	Corcho
3	Superiores
4	Compañeros

Se aprecia que la comunicación entre las diferentes áreas fue considerada como poca pero buena puesto que fluye de manera adecuada, mientras que con la Dirección General fue descrita como poco cercana puesto que no se percibe interés por parte de ésta.

En cuanto a la Coordinación de Comunicación se dijo que no tiene suficiente difusión de sus actividades, pues aunque la mayoría la conoce y ha escuchado de ella no tienen una idea clara de cuál es su labor dentro de la emisora, de hecho los eventos de convivencia que gozan de aceptación y opiniones favorables como integrar al personal, conocer personas y sentirse parte del Canal, no son relacionados como trabajo de la Coordinación de Comunicación.

Al desconocerse las actividades de la Coordinación de Comunicación es claro por qué los colaboradores de ésta y otras áreas consideran que no existe interés de la Dirección General por mantener una comunicación más estrecha con sus colaboradores, pues desconocen que uno de los propósitos principales de su creación fue: "mantener buenas relaciones entre las diferentes áreas con la Dirección General".

En cuanto a la información de ingreso para cumplir con funciones laborales tenemos que si bien el 65% recibió información ésta fue muy básica y en lo que respecta a la información de Canal Once como organización nadie recibió y lo que conocen de la emisora fue gracias a sus compañeros de trabajo.

Por su parte la información que fluye dentro del área no es para todos, ni cuenta con una periodicidad definida, pues el mismo porcentaje que dijo recibirla (33%) fue el que dijo no recibirla (34%) o recibirla sin periodicidad definida (33%), asimismo fue descrita como poco clara. Lo cual indica que no existe una estrategia de comunicación definida para la distribución oportuna de la información. Asimismo, los medios de comunicación internos más identificados fueron en orden de importancia los rumores, los correos electrónicos, el corcho de noticias de Relaciones Públicas, las juntas y las circulares y memoranda. En cuanto a los medios por los cuales se informan primero se mencionaron: en primer lugar los rumores, seguidos por el boletín editado por relaciones Públicas y las circulares y comunicados, dejando al final los corchos y a los supervisores. Esto nos habla de que si bien se conocen los medios formales de comunicación interna, no son estos por los cuales se enteran los colaboradores, sino que es a través de los medios informales de comunicación. Lo cual indica que la comunicación formal no es oportuna. Finalmente, y aunque en menor escala, dentro de ésta dirección también se percibe incertidumbre respecto a los cambios y acontecimientos dentro de Canal Once y por lo tanto se manifiesta una necesidad de información explícita y oportuna.

Respecto a la información general de Canal Once como organización y a la divulgación de los objetivos, la mayoría los conoce y los menciona pero no los asimila, es decir, los repite pero aún no tiene una cultura organizacional que los asuma como parte del cumplimiento de los mismos, por lo cual dentro de ésta Dirección de Noticias y Programas Informativos es necesario rediseñar las estrategias de comunicación.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la **Imagen corporativa** estos fueron los resultados:

Conoce el significado del logotipo



El 67% dijo conocer el significado del logotipo mencionando "la O del Once" y el 33% dijo no conocerlo. Para el 67% la imagen que genera Canal Once al exterior sí corresponde con la realidad que se vive al interior, mientras que para el 33% no corresponde con la realidad.

Corresponde la imagen con la realidad



En este rubro la opinión que tienen los colaboradores respecto a la imagen es la de un canal innovador y excelente.

Se tiene que el significado del logotipo no se conoce, pues no se ha formalizado su significado ni lo que trata de comunicar. Así la percepción de la imagen corporativa de la televisora es buena y consideran que siempre lo ha sido. En este punto al igual que en las cuestiones de comunicación se necesita formalizar la información referente al logotipo y a la imagen que Canal Once pretende proyectar al exterior, pero sobre todo se debe proyectar esa imagen al interior a través de un adecuado y oportuno flujo de información.

3.2.1.2..5 Dirección Once Niños

Esta dirección cuenta con 58 colaboradores. Por lo que el tamaño de la muestra fue de 7 encuestas. El 33% de los integrantes de ésta área tienen de 25 a 29 años, el 33% de 30 a 34 años, el 17% de 35 a 39 años y el 17% de 20 a 24 años. De los cuales el 83% fueron mujeres y el 17% hombres. El 67% tiene una antigüedad de 1 a 4 años y el 33% de 5 a 8 años.

De acuerdo con las respuestas obtenidas con quien más relación tienen los colaboradores de la Dirección de Once Niños son con la Dirección de Operaciones, la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Producción y Programas Extranjeros y la Dirección de Noticias.

Consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguientes forma: Agradable, Tranquilo, Cordial, Unido, Con libertad.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera como: Estrecha colaboración, Confianza, Trabajo, Amistad/ camaradería, Respeto mutuo.

Mientras que la relación con superiores se describe de la siguiente forma en orden de importancia de acuerdo con los encuestados como: Estrecha colaboración, Amistad y camaradería, Confianza, Respeto mutuo, Cordial, Trabajo.

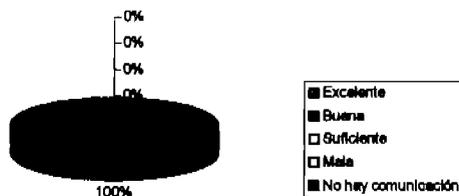
Cuando se les preguntó como describirían a los colaboradores de Canal Once las respuestas por orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes: Cumplidos, Responsables, Con espíritu de equipo, Individualista, Dinámico, Consciente, Eficaz, Adaptivo, Dispuestos a ayudar, Ambiciosos.

Estos resultados permiten ver que dentro de esta área Canal Once es considerado como un lugar agradable, tranquilo, cordial, unido y libre para desarrollarse profesionalmente. Las relaciones con los compañeros de trabajo son buenas ya que existe colaboración, confianza, amistad y respeto lo cual ayuda a conseguir los objetivos laborales. Los supervisores por su parte permiten una estrecha colaboración basada en la confianza y el respeto mutuo lo cual ayuda a que el trabajo y las tareas sean cumplidos con rapidez. En general se describe a los integrantes de la televisora como cumplidos, responsables con espíritu de equipo pero un poco individualistas.

La comunicación en general entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue considerada como poco bastante satisfactoria por un 50% y como poco satisfactoria por un 50%, mientras que la comunicación de la Dirección General con el total de la televisora fue descrita por un 50% como poco cercana y cercana por un 50%.

Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:

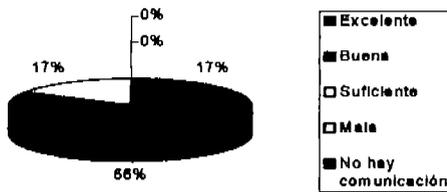
Comunicación con compañeros



La comunicación entre compañeros de área fue considerada como buena por el 100%, pues fue descrita como adecuada para entender instrucciones y trabajar en equipo.

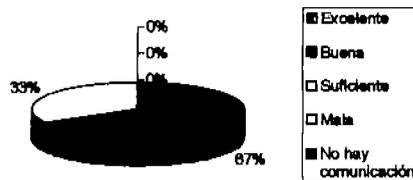
Por su parte la **comunicación con superiores** fue considerada por el 66% como buena pues es adecuada para entender instrucciones y llevar a cabo el trabajo, el 17% la consideró excelente y el 17% como suficiente.

Comunicación con superiores



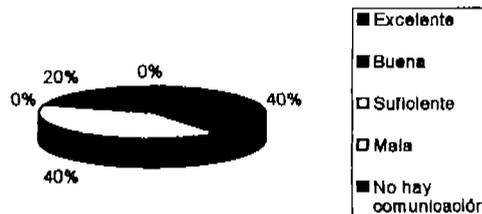
Un 40% dijo que la **comunicación con la Dirección General** era suficiente, otro 40% al definió como buena ya que actualmente se trata de informar todo el tiempo y el 20% la consideró inexistente.

Comunicación con otras áreas



Para el 67% la **comunicación con otras áreas** fue buena ya que es clara y se da a través de juntas correos electrónicos y juntas. El 37% sólo dijo que era suficiente.

Comunicación con la Dirección General



De acuerdo con los resultados de las encuestas, la comunicación es percibida por esta dirección como poco satisfactoria entre las diferentes áreas que integran Canal Once, pero podría mejorar a través de juntas periódicas. Describen a la Dirección General como interesada en tener una comunicación cercana con todos los integrantes de Canal Once, pero aún falta trabajar en ello pues actualmente se muestra interesada en informar pero quizá no la está haciendo por los medios adecuados. En cuanto a la comunicación entre compañeros esta fue descrita como buena pues existe mucho trabajo en equipo y acuerdos mutuos. Por lo que respecta a la comunicación con superiores, es buena y clara pues se da a través de juntas y correos electrónicos.

En cuanto a **Coordinación de comunicación** los resultados fueron los siguientes:

El 33% sí conoce la Coordinación de Comunicación, mientras que el 50% dijo no conocerla y el 17% no contestó. Cuando se les cuestionó sobre las funciones de la misma el 66% dijo

desconocerlas, el 17% afirmó conocer algunas y mencionó como principales: producir emisiones internas y consideró que le falta difusión de sus actividades, el 17% no contestó.

Por otra parte el 67% dijo tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once y el 33% dijo desconocerlos. Entre los eventos de convivencia más presentes entre los colaboradores resaltan el torneo de fútbol (31%), el torneo de básquetbol (30%), el día del niño (23%), cine y teatro (8%) y la fiesta de fin de año (31%).

La opinión respecto a estos eventos es la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

1	Ayudan conocer más personas
1	Nos hacen sentir parte del Canal
2	Permiten integrarnos
3	Son una distracción
5	Crean rivalidades
6	Crean enemistades
6	Son una pérdida de tiempo
7	No nos sentimos parte del Canal

En cuanto a la información de ingreso sobre funciones laborales el 33% dijo haber recibido, el 67% no recibió. De quienes recibieron un 50% la calificaron como muy básica, un 17% como nula y un 33% no contestó. Las personas que brindaron esa información fueron: la persona que ocupaba el puesto anterior (30%), el jefe inmediato (14%), los compañeros de área (14%), gente externa dentro del canal (14%), gente externa fuera del canal (14%) y el resto no contestó..

En cuanto a la información de ingreso referente a Canal Once como organización el 85% dijo no haber recibido y el 15% dijo que sí. De quienes recibieron un 33% dijo que ya conocían el canal antes de ingresar, un 33% de su jefe directo y un 17% de alguna dirección o departamento del canal.

En este rubro también se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de los medios de comunicación interna. Al respecto el 49% dijo recibir información sin periodicidad, el 17% periódicamente y el 17% en contadas ocasiones. En cuanto la valoración

de la misma el 43% la consideró como poco clara, el 29% como suficiente, un 14% como escasa y confusa y el 14% no dijo no recibir información.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos de Canal Once como empresa el 67% dijo conocerlos y el 33% los desconoce. Entre los objetivos más mencionados fueron:

- Producir programas educativos y culturales.
- Ser rentable.
- Ser el medio de comunicación más importante.

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna más identificados

Lugar	Medio de comunicación
1	Corcho de noticias de R.P.
2	Corcho de otras áreas
3	Boletín informativo de Relaciones Públicas
4	Correos electrónicos
5	Rumores
6	Juntas
7	Memos
7	Carteles
9	Circulares

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal Once

Lugar	Medio de comunicación
1	Compañeros
1	Rumores
2	Superiores
3	Boletín informativo
5	Corcho
5	Circulares y comunicados

Como se puede apreciar, en primer lugar la Coordinación de Comunicación no es conocida por la mayoría de los integrantes de la Dirección de Once Niños y por lo tanto desconocen las funciones que lleva a cabo, lo que indica falta de difusión. Es por ello que si bien los eventos de

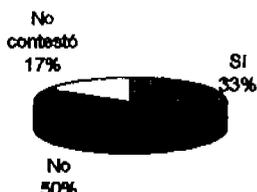
convivencia son conocidos y considerados como una forma de integrarse, de sentirse parte del canal y conocer personas, no se relacionan como parte de las labores de la Coordinación de Comunicación. En cuanto a los medios de comunicación interna los más identificados fueron el corcho de R.P., los corchos de otras áreas, el boletín de Relaciones Públicas y los correos electrónicos, los carteles y los corchos, sin embargo los medios por los cuales se enteran de los acontecimientos y cambios son principalmente los rumores y los compañeros, seguidos de los superiores y el boletín informativo.

Asimismo, cuando ingresaron el 33% recibió información referente a sus funciones pero ésta fue muy básica y fue dada por la persona que ocupaba el puesto anterior. Lo mismo sucedió con la información referente a Canal Once como organización pues sólo el 15 % recibió.

Por lo que respecta a la información general de Canal Once y la divulgación de sus objetivos, se percibe que si bien existe información formal que circula al respecto, aún falta trabajar en la misma y en los medios internos por los cuales se difunde, puesto que se debe lograr que todos entienda y asimilen hacia donde va Canal Once. Asimismo, se debe formalizar la periodicidad de la información difundida, los medios por los cuales se envía y los canales de comunicación que se utilizan.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la **Imagen corporativa** estos fueron los resultados:

Conoce el significado del logotipo



El 33 % dijo conocer el significado del logotipo, mientras que el 50% dijo no conocerlo y el 17% no contestó. Para el 83% el logotipo significa "la fibra óptica" y para el 17% "una organización politécnico".

Corresponde la imagen con la realidad



Concluyendo para el 83% la imagen que genera Canal Once corresponde con la

realidad pues comunica lo que es: una televisora cultural y educativa de calidad.

En este aspecto los integrantes de la Dirección de Once Niños definen el significado del logotipo porque así lo conocen pero tampoco existe un medio formal que lo defina con claridad. Entre las percepciones generales de esta área con respecto a Canal Once, dicen que falta una comunicación más oportuna y se deben eliminar los favoritismos para evitar relaciones tensas. Asimismo, se necesitan definir las funciones de cada área y fomentar el trabajo en equipo a través de una comunicación clara y oportuna.

3.2.1.2.6 Dirección de Relaciones Públicas y Dirección de Ventas

Debido al tamaño de estas direcciones se decidió analizarlas juntas, pues cada una cuenta con una plantilla laboral de 5 integrantes. El tamaño de la muestra fue de 3 encuestas. El 50% tiene de 25 a 29 años y el 50% de 30 a 34 años. De los cuales el 75% fueron mujeres y el 25% hombres. El 50% tiene una antigüedad de 5 a 8 años y el 50% de 1 a 4 años.

De acuerdo con las respuestas obtenidas las áreas con las que más relación tienen los colaboradores estas direcciones son: Dirección de Noticias, Dirección de Imagen, Dirección de Ingeniería, Núcleo de Servicios y Dirección Producción y Programas Extranjeros.

Consideran a Canal Once como un lugar para desarrollarse profesionalmente de mayor a menor importancia de la siguientes forma: Agradable, Tranquilo, Cordial, Unido, Con libertad.

La relación con los compañeros de área fue descrita en orden de importancia partiendo del adjetivo que mejor describiera la relación y dejando al final el que menos la describiera como: Trabajo, Cordial, Respeto mutuo, Estrecha colaboración, Amistad y camaradería.

Mientras que la relación con superiores fue descrita de la siguiente forma: Trabajo, Cordial, Respeto mutuo, Estrecha colaboración, Confianza, Amistad y camaradería.

Cuando se les preguntó como describirían a los colaboradores de Canal Once las respuestas por orden de importancia en consideración de los encuestados fueron las siguientes:

Responsables, Cumplidos, Emprendedor, Dispuestos a ayudar, Con espíritu de equipo, Puntuales, Dinámicos, Consciente, Moderado.

Estos resultados muestran que Canal Once es considerado como un lugar agradable y tranquilo para la mayoría, pues consideran que existe una relación de estrecha colaboración, amistad, confianza y respeto entre los compañeros de área, así como con los superiores. En general se describe a los integrantes de la televisora como responsables, cumplidos, emprendedores, dispuestos a ayudar y con espíritu de equipo.

La comunicación entre las diferentes áreas que conforman Canal Once fue considerada como nada satisfactoria por un 60% y muy satisfactoria por un 40%; mientras que la comunicación de la Dirección General con el resto de la televisora fue descrita por un 55% como poco cercana y por un 45% como cercana.

Cuando se realizaron preguntas enfocadas a este rubro los resultados fueron los siguientes:



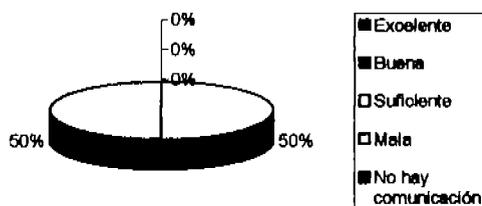
La comunicación entre compañeros de área fue considerada como suficiente por un 50%, pues dicen que falta más comunicación e integración, un 50% la describió como buena pero también considera que entre compañeros falta integrarse y debe existir una comunicación mejor.



Por su parte, la comunicación con superiores fue considerada por el 50% como suficiente, debido a que de parte de los integrantes de esta dirección hay disposición, pero no están seguros de los jefes, para el otro 50% la comunicación fue descrita como buena aunque los directivos siempre están muy

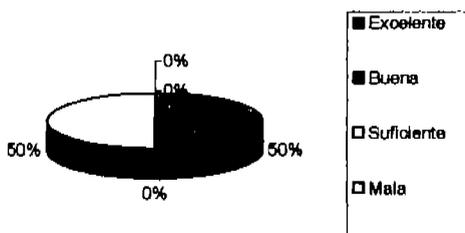
ocupados.

Comunicación con otras áreas



Para el 50% la **comunicación con otras áreas** del canal fue suficiente, pues muchos de los integrantes en general no conocen las funciones de cada área, el otro 50% dijo que era mala ya que ninguno de los directivos está en la misma línea de actividades y tiene diferentes preocupaciones.

Comunicación con la Dirección General



Un 50% dijo que la **comunicación con la Dirección General** es suficiente, pues aunque existe, falta un mayor acercamiento, el otro 50% la consideró excelente pues aunque es poca la comunicación es abierta.

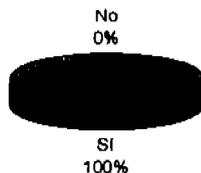
La comunicación es percibida por estas direcciones como nada satisfactoria entre las diferentes áreas que integran Canal Once, pues no conocen las funciones una de otras. Describen a la Dirección General como interesada en tener una comunicación cercana con todos los integrantes del canal, pero por el momento falta un mayor acercamiento. Describieron la comunicación entre los compañeros de área como suficiente pues falta más integración.

La comunicación con superiores, por su parte, fue considerada como suficiente, debido a que por parte de los integrantes de esta dirección hay disposición, pero no están seguros de los jefes y los directivos ya que siempre están muy ocupados para escuchar.

En cuanto a **Coordinación de comunicación** los resultados fueron los siguientes:

El 100% dijo conocer la Coordinación de Comunicación así como sus funciones y mencionó como principales: comunicar los acontecimientos y cambios dentro del canal así como fomentar actividades culturales. En opinión de los integrantes de esta dirección la Coordinación de Comunicación debe difundir sus funciones y crear medios de comunicación para todos.

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



Por su parte el 100% dijo tener conocimiento de los eventos de convivencia que se realizan dentro de Canal Once. Entre los eventos de convivencia más presentes entre los colaboradores resaltan el torneo de fútbol (24%), el torneo de básquetbol (24%), los viajes y excursiones (13%), el día del niño (13%), la presentación de programas (13%) y la fiesta de fin de año (13%).

La opinión respecto a estos eventos fue la siguiente:

Opinión de los eventos de convivencia

Lugar	Opinión
1	Permiten integrarnos
2	Ayudan conocer más personas
3	Nos hacen sentir parte del Canal
3	Son una distracción
5	Crean rivalidades
6	Crean enemistades
7	Son una pérdida de tiempo
8	No nos sentimos parte del Canal

En cuanto a la información de ingreso el 75% dijo no haber recibido información que le permitiera cumplir con sus funciones y el 25% dijo haber recibido. De quienes recibieron el 100% la calificaron como básica. Las personas que brindaron esa información fueron en primer lugar compañeros (50%) y la persona que ocupaba el puesto anteriormente (50%).

En tanto a la información de ingreso referente a Canal Once como organización el 100% dijo no haber recibido. En este rubro también se cuestionó sobre la información periódica que fluye dentro de la televisora a través de medios de comunicación interna, al respecto el 50% dijo recibirla periódicamente y el 50% sin periodicidad definida. En cuanto a la valoración de la misma el 50% la consideró como escasa y confusa y el 50% como poco clara.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos de Canal Once como empresa el 100% dijo conocerlos. Entre los objetivos más mencionados fueron:

- Producir programas educativos y culturales
- Llegar a todos los televidentes
- Ser el medio de comunicación más importante.

Entre los medios internos más identificados que existen dentro de la televisora se mencionaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación interna más identificados

Lugar	Medio de comunicación
1	Corcho de noticias de R.P.
1	Correos electrónicos
2	Boletín informativo de Relaciones Públicas
3	Corcho de otras áreas
4	Juntas
5	Carteles
6	Memos
7	Circulares

En cuanto a los medios internos por los cuales se informan más los colaboradores de Canal Once destacaron en orden de importancia los siguientes:

Medios de comunicación por los cuales se enteran los colaboradores de los acontecimientos de Canal Once

Lugar	Medio de comunicación
1	Compañeros
2	Superiores
3	Corchos
4	Circulares y comunicados
5	Boletín Informativo

Dentro de estas direcciones la Coordinación de Comunicación es conocida por la mayoría de los integrantes al igual que sus funciones, sin embargo consideran que le falta mayor difusión.

En cuanto a los medios de comunicación internos los más identificados fueron el Corcho de R.P., los correos electrónicos, el Boletín Informativo de R.P., los corchos de otras de áreas y las juntas. Sin embargo, los medios por los cuales se informan son en orden de frecuencia e importancia

los compañeros, los superiores, los corchos y los carteles. Lo cual indica que en esta área también fluye más rápido la comunicación informal.

Cuando ingresaron el 75% recibió información referente a sus funciones pero ésta fue muy básica y fue gracias a los compañeros que la mayoría pudo comprender sus tareas. En cuanto a la información referente a Canal Once como organización ninguno de los colaboradores de estas áreas recibió.

Por lo que respecta a la información periódica que fluye dentro de Canal Once, el 50% la recibe con periodicidad definida y el 50% en contadas ocasiones pero ambos coincidieron en que es escasa, confusa y poco clara.

Finalmente, en cuanto a las preguntas relacionadas con la **Imagen corporativa** estos fueron los resultados:

Conoce el significado del logotipo



Corresponde la imagen de Canal Once con la realidad



El 75 % dijo no conocer el significado del logotipo, mientras que el 25% dijo conocerlo. Para el 50% el logotipo significa "una organización politécnico" y para el 50% "la O del Once". Concluyendo para el 55% la imagen que genera Canal Once no corresponde con la realidad pues aunque es buena no llega a todo el público y al interior tampoco; el 45% dijo que si correspondía con la realidad porque trata de difundir cultura.

En este aspecto los integrantes de la Dirección de Relaciones Públicas y de la Dirección de Ventas definen el significado del logotipo pero no conocen a fondo su historia y lo que se desea proyectar a través de él. Además, consideran que la imagen no corresponde con la realidad en todos los aspectos porque aunque al exterior es buena, aún falta que los colaboradores asimilen los objetivos de la televisora y se sientan parte de ellos.

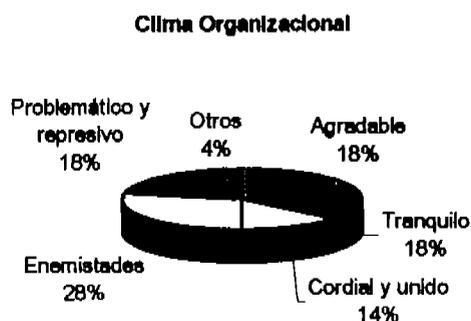
En general la relación y el clima organizacional entre los compañeros son buenos, sin embargo, y por la misma falta de oportunidad de la información se recurre con frecuencia a los medios informales para enterarse de los acontecimientos, lo cual ha provocado poca credibilidad en el discurso de los jefes y que la información formal sea considerada como inoportuna e incompleta. De acuerdo con la percepción de quienes laboran en estas áreas, el clima organizacional dentro de Canal Once sería mejor si existiera disponibilidad de los superiores para escuchar inconformidades y sugerencias, así como mejores flujos de información.

3.2.2 Resultados Generales

Debido a que durante este capítulo se analizaron los resultados por rubro y se especificaron las necesidades de cada área, dentro de este apartado se presenta una síntesis de los resultados clasificados por rubros de estudio con el fin de visualizar la situación en su conjunto de Canal Once en los aspectos de clima organizacional, comunicación interna, percepción de la Coordinación de Comunicación e imagen corporativa.

3.2.2.1 Clima Organizacional

Como se puede apreciar dentro de Canal Once el clima organizacional es en general estable



y se describe como agradable, tranquilo, cordial, unido y con libertad. Sin embargo, para ciertas direcciones como la de Administración y Finanzas, Operaciones y Diálogos en Confianza es considerado como incómodo, problemático y

represivo, pues existe incertidumbre respecto a los cambios que se han venido generado dentro de Canal Once a partir de la administración actual, y manifestaron que las modificaciones en la forma de trabajar, en los objetivos a cubrir y cambio de personal no fueron informadas, lo que los llevó a considerar que existen "favoritismos" por parte de la Dirección General hacia ciertas áreas o simplemente que no existe el interés por darlos a conocer.

Por su parte a los integrantes de áreas como la Dirección de Ingeniería y Mercadotecnia a las cuales sí se les informó sobre los cambios y su propósito, manifestaron impresiones positivas y una buena aceptación hacia mismos, pues dijeron que ahora conocen el propósito de las tareas de la dirección en la cual trabajan lo cual ayuda a alcanzar los objetivos que Canal Once tiene como organización y contribuye a generar un clima organizacional estable.

Además, aunque el clima en general fue descrito como agradable y estable, la mayoría de las direcciones coincidió en que se toma incómodo cuando se usurpan funciones de los integrantes de alguna área por personal de otras, lo cual es resultado de la falta de conocimiento de las funciones, responsabilidades y alcances de cada dirección.

En lo que respecta a la relación entre compañeros de área en la mayoría de las direcciones fue considerada buena pues es de estrecha colaboración (22%), amistad (21%), confianza (15%) y respeto(14%), debido a que los integrantes de la televisora son considerados personas cumplidas, dispuestas a ayudar y responsables, lo cual conlleva a trabajar en equipo y cumplir las actividades laborales. Sin embargo, con el resto del canal la relación es más bien incómoda y problemática debido a que no se tiene mayor contacto y se desconocen las actividades de otras direcciones que lo integran, además de que se perciben algunos problemas dentro de algunas áreas.

Esta situación debe remediarse inmediatamente a través de la instauración de un documento formal que permita difundir las funciones de cada dirección, el personal que la integra, así como los objetivos que persigue y su importancia para el desarrollo integral de Canal Once. Asimismo, es importante difundir los cambios o la información relevante que acontece dentro de la televisora con el fin de disminuir la ansiedad de los trabajadores respecto a los cambios.

En cuanto a la relación con superiores esta se describe como de respeto mutuo(15%), pero se guarda cierta distancia por las jerarquías, además en general la relación con los superiores es de trabajo (31%) y se considera que no tienen tiempo o disposición para escuchar sugerencias o para informar de los acontecimientos de Canal Once, en general es una relación distante, aunque hay áreas como la División de Contenidos en Internet en la cual la relación que se tiene con superiores es de amistad y camaradería puesto que anteriormente los superiores fueron compañeros de

trabajo. Sería benéfico que las relaciones con los superiores fueran más cercanas, sin que con esto se hagan de lado sus tareas y responsabilidad. La actitud de los superiores debe ser más abierta en el sentido de escuchar sugerencia, propuestas y de informar a los colaboradores oportunamente de los cambios y acontecimientos de la televisora. Además que de esta manera los integrantes se sentirían escuchados y tomados en cuenta.

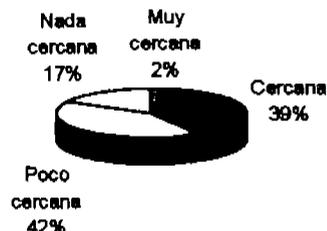
3.2.2.2 Comunicación Interna

Comunicación entre áreas



En cuanto a la comunicación entre las diferentes áreas de Canal Once se aprecia que el 38% considera que es poca, el 32% la define como bastante, un 16% como mucha y el 14% como nula.

Comunicación de la Dirección General con el resto de las áreas



Un 42 % describió la comunicación de la Dirección General con el resto del Canal Once como poco cercana, el 39% como cercana, el 17% como nada cercana y un 2% como muy cercana.

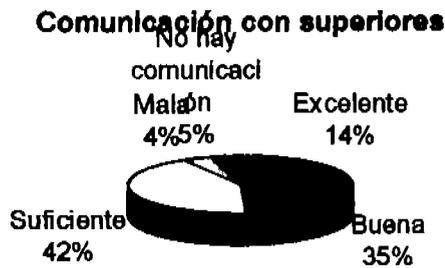
Se tiene que la comunicación es buena puesto que fluye de manera adecuada, sin embargo podría mejorar si se difundieran más las actividades de cada área y se especificaran funciones. Con la Dirección General la comunicación se describe como poco cercana puesto que no se perciben de manera tangible el interés manifestado por la misma de tener una comunicación eficiente y cercana.

Comunicación entre compañeros



Por su parte la comunicación entre compañeros de área fue valorada como buena por un 62% de los encuestados pues consideraron que se expresan puntos de vista y hay confianza; para le

24% fue suficiente, para el 13% fue excelente y para el 1% mala.

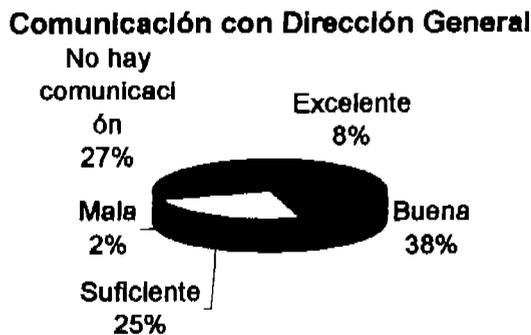


La comunicación con superiores fue calificada por un 42% como suficiente, como buena por un 35%, como excelente por un 14%, mala por un 4% y como inexistente por el 5%

La comunicación entre el área de trabajo y el resto del canal fue calificada por un 42% como buena; como suficiente por un 40%, como excelente por un 57%, como mala por un 9% y un 4% la consideró inexistente.



La comunicación entre el área de trabajo y la Dirección General fue considerada como buena por un 38%, como suficiente por un 25%, como mala por un 2%, como excelente por un 8% y como inexistente por un 27%.



Se tiene que la comunicación entre los compañeros de área es considerada buena pues existe respeto y se trabaja en equipo manteniendo relaciones cordiales gracias a que se comparte actividades extra laborales y se conocen los procesos para realizar el trabajo permitiendo un buen desempeño laboral, sin embargo, la comunicación con los superiores del área es calificada como suficiente puesto que consideran que la información que ellos les brindan no es completa y ocultan parte de la misma, asimismo, los consideran como personas que toman represalias contra quienes no están de acuerdo con sus métodos de trabajo, lo cual genera que los colaboradores se sienten inseguros. Sería conveniente redefinir la estrategia de comunicación de jefes a subordinados con la finalidad de crear por parte de los primeros un interés verdadero de mantener una buena

comunicación basada en el respeto mutuo y la ayuda entre compañeros de trabajo sin importar el nivel jerárquico que se ocupe, para cumplir con los objetivos generales que se tiene como organización.

En cuanto a la comunicación con otras áreas fue considerada como buena y suficiente, pues, en primer lugar, no se tiene contacto con todas las áreas y no todos conocen las funciones de cada una, lo cual trae como consecuencia que se realicen funciones que no correspondan o que no se entiendan los procesos laborales. Consideran que la comunicación con otras áreas del Canal no se da porque existe apatía y mucha carga laboral, además de que cada área se encierra en si misma y no hay interés por conocer las actividades de las demás, lo cual no permite que exista una integración total como organización ni mucho menos un interés por la consecución de los objetivos de la televisora.

Por su parte la comunicación de la Dirección General hacia el resto de Canal Once es considerada buena, pues se muestra interesada en tener una comunicación cercana con todos los integrantes, pero aún falta optimizar las estrategias de comunicación para alcanzar ese objetivo, pues se hace latente la necesidad al interior de la televisora de una comunicación más abierta y oportuna.

En general la comunicación entre compañeros es buena y con los jefes podría mejorar si estos tuvieran un mayor acercamiento y disposición de escuchar. Asimismo, existiría menos incertidumbre si la comunicación se formalizara y fuera más oportuna para todos.

Respecto a la información que fluye al interior de Canal Once se tiene lo siguiente:

En cuanto a la información de ingreso para cumplir con funciones se tiene que si bien un 38% recibió información ésta fue muy básica, para el 21 % fue muy básica y sólo el 13 % aseguró que fue detallada.

Por su parte, cuando se ingresó a Canal Once el 76% no recibió información referente al mismo como organización, sólo un 24% recibió algún tipo de información, así que lo que conocen del mismo fue gracias a su jefe directo (42%), a sus compañeros (32%) y el 21% ya conocía el canal

antes de ingresar. En este aspecto es necesario la creación de algún instrumento que permitan dar a conocer la estructura de la organización, para que de esta manera las líneas tanto jerárquicas y redes comunicacionales queden definidas y formalizadas beneficiando el desempeño de los colaboradores y mejorando el conocimiento de la organización en la cual trabajan, permitiéndoles establecer una adhesión más cercana a la cultura corporativa que pretende Canal once.

Por su parte el 41% de los colaboradores reciben información periódica, mientras que el 29% la recibe en contadas ocasiones y el 24% sin periodicidad definida. El 53% valoró esa información como suficiente, el 17% como confusa, el 14% como poco clara, el 12% dijo no recibir y finalmente el 2% la calificó como rica y abundante.

Lo cual indica que la información que fluye dentro de Canal Once no es para todos ni cuenta con una periodicidad definida, pues algunos la reciben, otros no o bien tiene una periodicidad que varía. Además, esa información es poco clara. Por lo que se debe revisar la estrategia de comunicación para la distribución de la información ubicando la periodicidad de la misma, el contenido y los medios por los cuales se distribuye, así como la corroboración de que llega a dónde se desea, puesto que estos elementos en su conjunto pueden acercar más a las diversas áreas de Canal Once con la Dirección General.

Los medios de comunicación internos más identificados fueron el Boletín de Relaciones Públicas con 14%, el Corcho de noticias de Relaciones Públicas con 12% y los Corchos Informativos ubicados en otras áreas con 9%. En último lugar tenemos a los correos electrónicos con 12% y a los carteles con 7%. Sin embargo, los medios por los cuales se informan los integrantes de la televisora son: los rumores (12%), los compañeros (14%), las circulares y comunicados (14%), los Corchos ubicados en las diferentes áreas (12%) y el Boletín Informativo de Relaciones Públicas (14%). Esto nos habla de que si bien se tiene conocimiento de los medios formales internos de comunicación, no son estos por los cuales les llega de primera fuente la información, sino que es a través de medios informales como los rumores. Esto indica que la comunicación formal no es oportuna situación que ocasiona la generación de incertidumbre dentro de Canal Once.

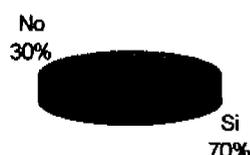
Por lo que respecta a la información general de Canal Once como organización y a la divulgación de sus objetivos, la mayoría los conoce y los menciona pero no los tiene asimilados, es decir, los conoce pero aún no tiene una cultura organizacional que le permita sentirse parte de ellos, situación que puede remediarse diseñando estrategias que permita cohesionar a sus colaboradores con los objetivos y el resto de las áreas del Canal Once.

Con esto en ningún momento se afirma que los instrumentos de comunicación interna con los que cuenta Canal Once sean erróneos, al contrario, al contar con un Boletín Informativo, corchos informativos, juntas informativas, circulares y memorandas se puede abarcar el total de los colaboradores, la sugerencia que se haría en este caso es el de enfocar cada uno de estos elementos al público correspondiente. En el siguiente capítulo se realizará una propuesta de un plan estratégico de comunicación de acuerdo a las necesidades de la televisora en general y los diferentes públicos internos que la integran.

3.2.2.3 Coordinación de Comunicación Interna

El 70% conoce la Coordinación de Comunicación interna y el 30% no la conoce. Mientras que el 60% no conoce sus funciones y el 40% si las conoce.

Conoce a la Coordinación de Comunicación



Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



Esto indica que la Coordinación de Comunicación no tiene la suficiente difusión pues aunque la mayoría la conoce o ha escuchado de ella no tienen una idea clara de cuál es su labor dentro de la emisora, de cuáles son sus funciones y del por qué se creó, de hecho los eventos de convivencia son conocidos por el 92% de los colaboradores y aunque para algunos son negativos, para la mayoría gozan de buena aceptación y opiniones favorables como: integrar al personal, conocer personas y sentirse parte del Canal, entre otras, pero no son relacionados como trabajo de esta

Coordinación de Comunicación, lo cual trae como consecuencia que los colaboradores consideren que existe poco interés de la Dirección General por mantener una comunicación más estrecha con ellos. Asimismo, y debido a su cercanía con la Dirección General, se ha creado cierta aversión contra ella, pues no la consideran como un medio a través del cual los colaboradores puedan expresarse, mantenerse informados y comunicar sus inquietudes, "sino como un área que pretende vigilar a los colaboradores para detectar a quienes estén en contra de las políticas actuales de la televisora y destituirlos de su cargo"¹, por ende para algunos las actividades que ella realiza no son bien aceptadas.

De ahí que sea prioritario el crear una estrategia para difundir tanto a la Coordinación de Comunicación en sí misma como sus funciones para, de esta manera, logra posicionarla en la mente de los trabajadores como un medio cuyo objetivo es ayudar y mejorar la comunicación al interior de Canal Once tanto de la Dirección General hacia el resto de las áreas como entre éstas y entre colaboradores y superiores; asimismo, que la identifiquen como un medio por el cual ellos pueden mantenerse informados de los acontecimientos de la televisora a través de una comunicación más constante y oportuna que ayude al mismo tiempo que fomenten y cohesionen la cultura corporativa que se tiene y que aún no ha sido completamente asimilada por los colaboradores.

3.2.2.4 Imagen Corporativa

En este rubro tenemos que el 56% de los encuestados dijo conocer el significado del logotipo y el 44% dijo no conocerlo. Para el 78% de quienes lo conocen el logotipo significa la "O" del Once", para el 10% "una organización del politécnico" y para el 4% significa "la fibra óptica". Se observa que la mayoría define el logotipo, pero no tiene una certeza de cuál es su significado ya que no existe un medio formal en el cual se explique. El 80% considera que la imagen de Canal Once es buena pero a veces la cultura corporativa que ostenta no coincide con la realidad al interior.

En este aspecto tenemos que el concepto del logotipo que tiene los colaboradores es porque han escuchado de él, mas no se les ha dicho de manera formal cuál es su significado en conjunto y que es lo que trata de comunicar.

¹ Entrevista con personal de la Dirección de Administración y Finanzas.

Por su parte, la percepción de la imagen corporativa de la televisora es buena y consideran que siempre ha sido así, pues proyecta a una televisora cultural y educativa preocupada por fomentar el desarrollo humano. En este punto al igual que en las cuestiones de comunicación se necesita formalizar la información referente al logotipo y a la imagen que Canal Once pretende proyectar al exterior, pero primero se debe proyectar esa imagen al interior a través de un adecuado y oportuno flujo de información. Ya que los integrantes de la televisora perciben que dentro del total de Canal Once existen factores como: la carencia de comunicación oportuna, la falta de claridad y conocimiento de las funciones de cada área y la poca sensibilidad de algunos superiores que impiden el desarrollo interno de la televisora.

Es en estos puntos donde se necesita definir una estrategia que permita mayor oportunidad de comunicación a través de medios y flujos más eficientes, que haga sentir a los colaboradores que son escuchados, que contribuyan a generar un interés porque conozcan la organización dentro de la cual trabajan, tanto en su estructura organizacional como en su historia y los objetivos que pretende alcanzar.

Una vez analizada la situación interna de Canal Once y conocidas las necesidades de cada una de las áreas que lo conforma, en el siguiente capítulo se procederá a hacer las sugerencias que podrán ser implementadas para optimizar y complementar las estrategias de comunicación existentes.

CAPÍTULO 4 PROPUESTAS Y SUGERENCIAS PARA OPTIMIZAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y LA PROYECCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA AL INTERIOR DE CANAL ONCE

La Coordinación de Comunicación Interna tiene como una de sus funciones principales el desarrollar estrategias para que la comunicación al interior del canal sea fluida, constante, oportuna y eficaz dentro de todos los niveles laborales, sin embargo, los resultados de este estudio muestran que hasta el momento no se ha alcanzado dicho propósito. Esta situación tiene su origen desde el momento en el cual se crea la Coordinación de Comunicación sin contar con un plan que permitiera integrarla paulatinamente dentro del ambiente organizacional de la televisora.

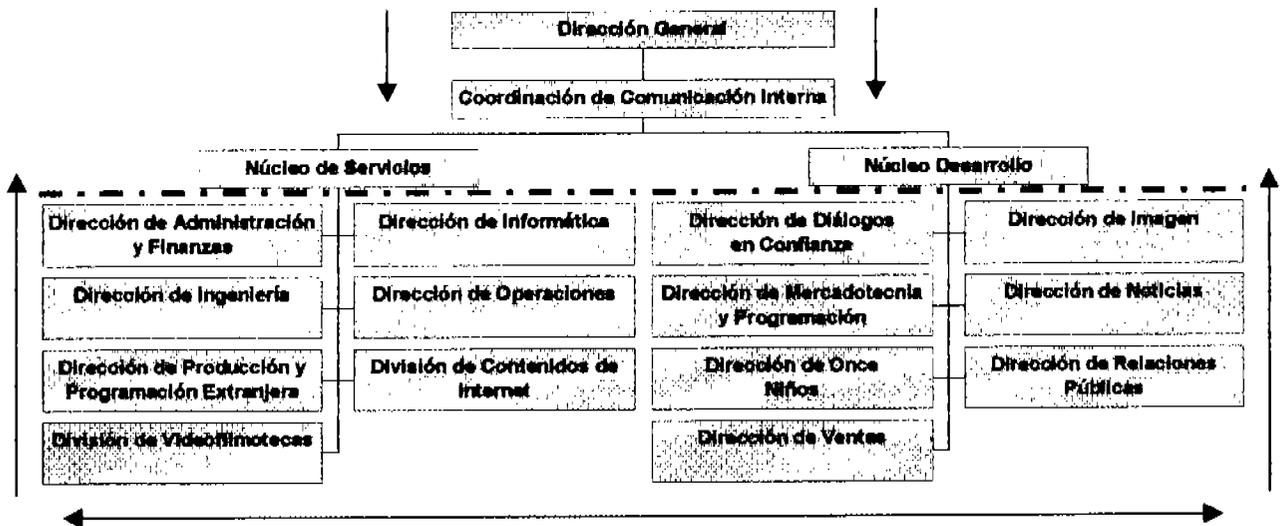
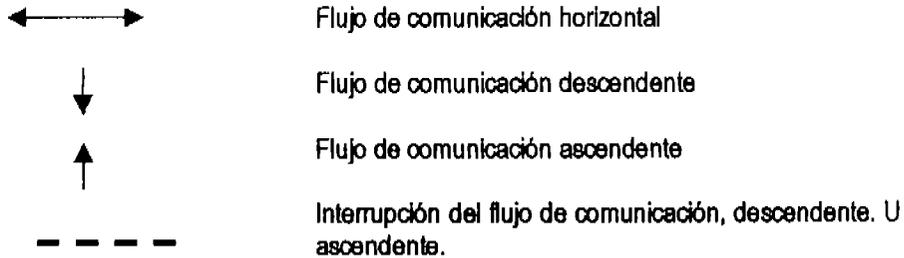
Pues, de acuerdo con Jaime Castillo Hermosa¹ el hecho de utilizar un sistema de juntas, tableros de avisos, circulares, memoranda u otros medios, aislada o simultáneamente, como principio de un programa de comunicación con los empleados, no significa la consecución del éxito, puesto que son solamente los medios para concretar un plan de comunicación interna con objetivos bien definidos que atienden las necesidades de comunicación de quienes integran determinada organización.

Tal situación se hace tangible dentro de Canal Once pues si bien se necesitaba un punto de encuentro entre la Dirección General y los colaboradores a través del cual se pudiera informar de los objetivos y las nuevas formas de trabajo que se asumirían, al no tener un plan establecido de comunicación que partiera de la realidad de la cultura y ambiente laboral existentes para introducir a la Coordinación de Comunicación y por consiguiente sus actividades se creó un clima de incertidumbre e inestabilidad trayendo como consecuencias la generación de percepciones negativas respecto a dicha coordinación, como el considerarla un área cuyo objetivo era detectar a quienes no estaba de acuerdo con las nuevas políticas de trabajo y suspenderlos de sus labores, o bien, el desconocer que tanto los eventos de convivencia como los tableros de anuncios son intentos por establecer una comunicación más eficiente dentro de la televisora.

Conforme a los resultados obtenidos, en el siguiente cuadro se muestra brevemente la situación de los flujos de comunicación y los puntos en que estos se cortan o distorsionan.

¹ Castillo Hermoso, Jaime. La Empresa ante los medios de comunicación. Pág. 98

Así se tiene que dentro de Canal Once los flujos de comunicación están establecidos por las líneas del organigrama general y son los siguientes:



Se observa que si bien la **comunicación descendente** cuenta con líneas de comunicación que abarcan toda la organización es en niveles directivos y de división donde se interrumpe, puesto que las juntas que se realizan son, en primer lugar, para directores de área y posteriormente cada área tiene sus juntas individuales. Sin embargo, debido a la falta de tiempo y espacio no se puede informar por este medio al resto de los colaboradores y aunque así se hiciera dentro de varias áreas existe predisposición hacia los superiores.

Asimismo, las circulares, los correos electrónicos y en general los medios de comunicación formales no tienen una periodicidad establecida ni un método de evaluación para comprobar su eficacia, además de que no se cuenta con un análisis de los tipos de públicos internos de la televisora para hacerles llegar la información por los medios que se adecuen tanto a sus necesidades y actividades laborales como a su ubicación física dentro de la televisora.

Por su parte la **comunicación ascendente** cuenta con flujos establecidos por el organigrama general y son los superiores de dirección y de división quienes fungen como canales de comunicación entre el personal y la Dirección General. Sin embargo, debido a diversas circunstancias como al trabajo, el poco tiempo con el que cuentan, la poca disposición para escuchar o simplemente porque no comparten los mismos intereses no se cumple en su totalidad esta función. Además de que para los colaboradores no existen otros medios por los cuales puedan expresar sus opiniones e inquietudes.

En cuanto a la **comunicación horizontal**, es la que mejor fluye dentro de la televisora, específicamente entre compañeros de área, ya que existe disposición y un acercamiento entre ellos debido a que comparten los mismos intereses e inquietudes. Pero no sucede lo mismo entre el personal de las diversas direcciones que integran a la televisora porque no se conocen las funciones específicas de cada área. Es en este tipo de comunicación donde fluye la comunicación informal en mayor escala.

4.1 Plan de Comunicación Interna

Así y después de haber analizado el clima organizacional, la comunicación interna, el conocimiento de la Coordinación de Comunicación y de la imagen corporativa al interior de Canal Once y una vez detectados los objetivos de comunicación interna que no han sido alcanzados, se sugiere el siguiente plan de comunicación interna el cual deberá irse implementando poco a poco, se estima un tiempo de 6 meses, y se presenta a continuación:

4.1.1 En primer lugar se debe replantear la relación de la Coordinación de Comunicación Interna con el resto de Canal Once.

Este replanteamiento exige una profunda reflexión tanto del personal de la Coordinación de Comunicación Interna como de la propia Dirección General a cerca de los principios básicos del proceso de comunicación: ¿qué es lo que quiero comunicar?, ¿para quién lo estoy comunicando?, ¿cómo lo estoy comunicando?, ¿por qué medio lo deseo comunicar? y finalmente si ¿en realidad estoy comunicando lo que quiero comunicar?

Asimismo, se debe considerar que la función de cualquier coordinación o dirección de comunicación no sólo se limita a procurar el flujo de comunicación descendente, sino también el ascendente y horizontal. Por lo cual la Coordinación de Comunicación Interna debe abrir medios o bien reestructurar sus estrategias para que la comunicación ascendente pueda fluir sin interrupciones y que la descendente sea considerada oportuna y verídica.

Así lo primero que se debe hacer es replantear su MISIÓN, es decir, repensar los motivos de su creación, ¿por qué debe existir una coordinación de comunicación interna y cuál debe ser su papel en la actualidad?.

- Por tanto: se deben reestructurar sus objetivos, considerando dos aspectos fundamentales:
 1. La Coordinación, no sólo debe crear canales de comunicación, sino que debe estimular el uso de esos canales, es decir, debe propiciar el flujo de información y de comunicación entre los integrantes del canal y niveles de mando.
 2. La Coordinación debe estar dispuesta a la comunicación a todos los niveles. Debe mantenerse flexible y abierta, sobre todo al grueso de los miembros del Canal.
- Actualizar sus metas y plantearse un tiempo para la consecución de las mismas.
- Crear mecanismos de evaluación que permitan conocer si las metas fueron cubiertas o no.
- Evaluar la eficacia de los diferentes canales de comunicación para saber: si dos o más canales (o medios) no cubren el mismo campo de impacto; saber si el medio es adecuado para el público específico; saber la eficacia de este canal y pensar si existe otro medio más efectivo.

- **Contenidos:** adecuar los contenidos al perfil de cada área, de forma que estimule el acercamiento del personal a los diferentes medios de comunicación (corchos, boletines, correos electrónicos, etc.)

Una vez hecho esto y para comenzar esta nueva relación se sugiere realizar una junta general en la cual se presente a todos los integrantes de la televisora a la Coordinación de Comunicación, sus funciones, objetivos y propósito dentro de la organización, así como los nuevos esquemas de trabajo recalcando el interés por mantener una comunicación abierta de parte de la Dirección General con todos y para todos.

4.1.2 Reestructuración de las estrategias de comunicación interna utilizadas.

Ya replanteada la relación de la Coordinación de Comunicación, considerando las necesidades de los públicos internos representados por las diferentes áreas y de acuerdo con Jaime del Castillo "dentro de una empresa se puede hablar de dos tipos de comunicación: la puramente informativa, que tiene como finalidad el conocimiento mutuo, y la comunicación persuasiva que pretende convencer y obtener el favor de los trabajadores para que se adhieran a unas determinadas ideas u objetivos (...) la organización en cuestión puede transmitir información a sus trabajadores a través de tres vías: medios impresos, medios audiovisuales y comunicación interpersonal"², en este aparatado se proponen algunos cambios a los medios de comunicación interna con los que cuenta actualmente Canal Once y se sugiere la implementación de otros, no sin antes explicar las cualidades de cada uno con el fin de esclarecer por qué van dirigidos a determinado público interno.

4.1.2.1 Tablones de Anuncios.

Han sido la forma más tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas rápidamente y a bajo costo, pero las informaciones que se trasmite a través de ellos solo producen efectos si su destinatario de verdad quiere recibirlas.

Por otra parte si se trata de noticias importantes es probable que las conozcas por los rumores mucho antes de que aparezcan en el tablón de anuncios. Incluso puede lograrse que funcione en doble sentido y puede utilizarse como motivador en caso de que se abra en el mismo

² Castillo Hermoso, Jaime. *La empresa ante los medios de comunicación*. Pág. 91

una sección para la exposición de sugerencias. Tiene como ventajas que siempre está a la vista de todo el mundo, puede dirigirse a todos los empleados o grupos, es barato inmediato, resulta fácil para el destinatario volver a leer el mensaje en un momento posterior, depende que el destinatario quiera pararse a leerlo, requiere constante atención para mantenerlo presentable y actualizado, se puede sabotear fácilmente y no pueden ponerse mensajes largos.

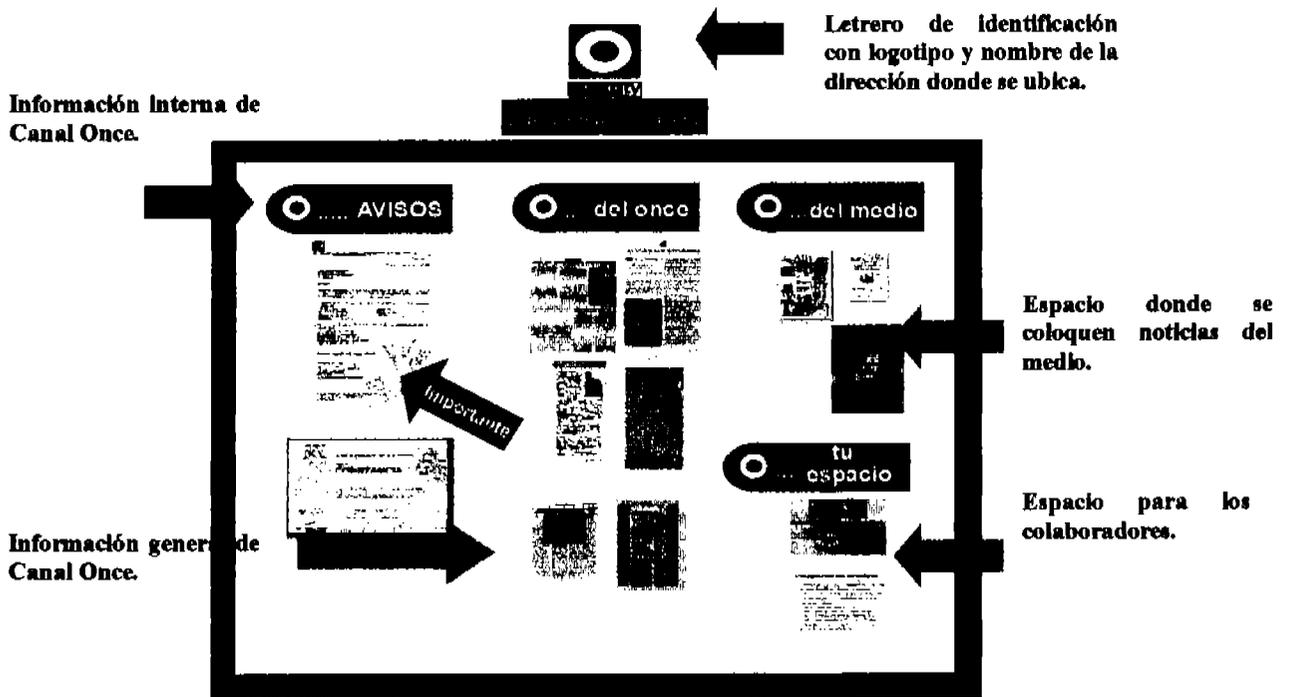
Dentro de Canal Once existen y se encuentra un tablero por dirección, son usados como medio de comunicación descendente, para informar sobre acontecimientos generales del canal, juntas, eventos o actividades de la Dirección General, etc. Su diseño es atractivo pues cuentan con letreros en colores fuertes que los identifican como tales, además de estar colocados en lugares estratégicos donde la gente puede verlos fácilmente. En ellos se colocan las circulares, avisos de juntas y algunas notas referentes a la televisora, así como los eventos de convivencia y el lugar donde se realizarán.

Sin embargo, por las características propias de este medio sería conveniente que aparte de los documentos oficiales de Canal Once se incluyeran noticias o artículos de interés de acuerdo a la dirección donde se encuentre ya sean cursos, nuevas tecnologías, formas de trabajo de otras instituciones (en este caso otras televisoras nacionales e internacionales), actualizaciones, etc. con el fin de mantenerlos informados de las tendencias dentro del campo laboral en el cual se desarrollan. Asimismo, convendría designar un espacio donde los colaboradores pudieran colocar recados: recomendaciones de restaurantes, museos o avisos oportunos, etc. Esto incrementaría el interés de los colaboradores por leer los avisos del tablero y generaría un vínculo entre los colaboradores y este medio, pues lo considerarían también como propio. En cuanto a la información interna de Canal Once (eventos, juntas, cambios, circulares, etc.) sería adecuado colocarla en un espacio definido así como designar otro para la información general.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo podrían quedar los tableros de anuncios. Es importante mencionar que la distribución de los espacios está basada en lo que dice Jaques Aumont respecto a la percepción que tienen las personas al mirar cualquier imagen³. De ahí que se

³ Aumont, Jaques. La imagen. Pág. 81-141. "el espectador al mirar una imagen tiende a ver primero la parte superior izquierda, posteriormente el centro y finalmente la parte inferior derecha".

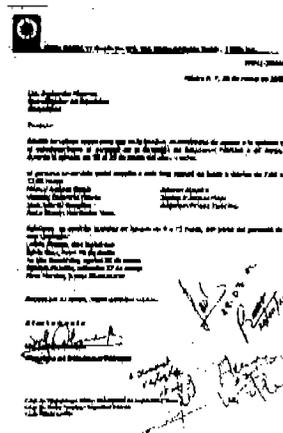
encuentre del lado izquierdo la información interna de la televisora, en el centro la información general de Canal Once y del lado derecho las cuestiones de interés de los colaboradores.



4.1.2.2 Memorandos.

Se emplean como sustituto o complemento de la comunicación directa y generalmente sirven para suministrar información o dar órdenes, se refieren a temas muy concretos y sirven para garantizar el contacto entre directivos muy atareados que casi siempre están fuera de la oficina o para recoger acuerdos establecidos en el curso de una conversación telefónica.

Como ventajas, los memorandos son rápidos, exactos uniformes y claros; como inconveniente restan iniciativa, favorecen la impersonalidad y la monotonía.

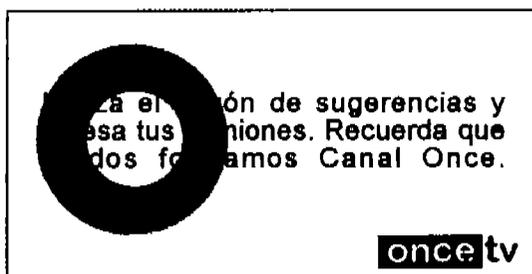
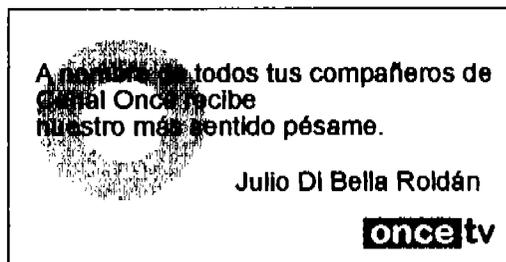
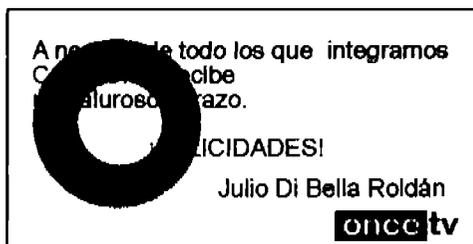


Si bien dentro de la televisora se usan, son un medio que en primer lugar llega a los mandos medios y posteriormente se colocan en los tableros de anuncio. En este caso este medio está bien enfocado al público conformado por mandos medios y superiores, ya que como sus características lo indican son adecuados para personas que no se encuentran dentro de la oficina o tienen actividades laborales que les implican salir de las instalaciones. Asimismo, colocarlos en los tableros de avisos los hacen accesibles para los colaboradores de planta.

4.1.2.3 Cartas Personales.

Es muy raro que las empresas grandes se dirijan por carta y de forma individual a sus empleados porque pueden ser un método caro y engorroso, sin embargo, es un instrumento muy adecuado para informar a los trabajadores sobre un asunto importante o para pedir su colaboración. Hace que el trabajador se sienta especialmente distinguido y que tenga un valor especial para él porque permite un acercamiento mayor a la figura del director o presidente, además de que puede servir para apoyar de forma efectiva una explicación dada verbalmente pues permiten una mejor asimilación de la misma.

Canal Once cuenta con formatos de este tipo que se utilizan especialmente para hacer llegar alguna felicitación o pésame a los empleados. Sin embargo sería conveniente utilizarlos para invitar de manera personal a los colaboradores a participar en algún evento o bien para utilizar un determinado medio.



4.1.2.4 Reuniones Informativas.

Las reuniones informativas o de trabajo permiten un genuino intercambio de información, opiniones y puntos de vista. Para que sean eficaces se necesita que el comunicador éste bien preparado, bien informado y sea un orador competente.

Las reuniones de este tipo requieren necesariamente la existencia de un plan bien definido, la presentación de los argumentos de forma clara y concisa, que se respeten las diferentes opiniones, que nadie se salga del tema y que se acepten de buen grado las críticas.

Canal Once tiene establecido un día de la semana para que la Dirección General se reúna con los directivos de área y se establezcan y comenten las actividades laborales así como los objetivos a alcanzar durante la semana. Sin embargo, ya al interior de las direcciones no se realizan juntas con los colaboradores para informarles. Por lo cual sería conveniente establecerlas dentro de las diversas áreas con el fin de que los directivos comenten las metas a cubrir y la función que desempeñará su área y sus integrantes para alcanzarlas, esto ayudaría a sanear la necesidad de ser informados.

4.1.2.5 Boletines.

El boletín especializado es generalmente una publicación interna destinada a determinadas categorías profesionales y sirve para que ese grupo reciba información constante acerca de temas concretos de inmediato interés. Con los boletines especializados se intenta apoyar determinadas iniciativas sean individuales, grupales o directas y ofrecer una información preventiva, antes de que la información informal sobre cualquier actividad nueva pudiese ocasionar algún tipo de tensión.

Canal Once cuenta con su propio boletín interno llamado *Cerca de Ti*, en él se abordan principalmente temas relacionados con las actividades de la Dirección General, eventos de convivencia y una carta del Director General a todos los que integran la televisora, es básicamente un medio de comunicación descendente. El formato es práctico pues es un tríptico a colores. Además llega la mayoría de los colaboradores pues se coloca en la caja donde se recogen los cheques durante los días de pago.

Se recomienda utilizar este medio para comenzar a difundir las funciones, en primer lugar, de la Coordinación de Comunicación Interna y posteriormente del resto de las direcciones, así como la plantilla con la que cuenta, su importancia dentro de la televisora y su ubicación dentro de las instalaciones de la televisora. Aunque esta información la podemos encontrar en la intranet de Canal Once se debe recordar que la mayoría de los colaboradores no tienen acceso a esta debido a

la carencia de equipos de cómputo.



Comenzaremos con el año 2002, con un nuevo período que fue otorgado a Canal Once por el IFT. Con el fin de mejorar la calidad de la señal de transmisión de la televisión por cable, se han realizado trabajos de mantenimiento y actualización de los equipos de transmisión de la estación de televisión por cable de Canal Once. Los trabajos se realizaron durante el mes de febrero y marzo de este año. Durante este período, se han realizado trabajos de mantenimiento y actualización de los equipos de transmisión de la estación de televisión por cable de Canal Once. Los trabajos se realizaron durante el mes de febrero y marzo de este año.

Los contenidos también se han actualizado para el 2002 en la Dirección de Producción de Noticias. La posibilidad de ser reportados como una noticia que garantiza la calidad y eficacia de sus procesos y procedimientos. El contenido, como se ha mencionado, se ha actualizado durante el mes de febrero y marzo de este año. Durante este período, se han realizado trabajos de mantenimiento y actualización de los equipos de transmisión de la estación de televisión por cable de Canal Once. Los trabajos se realizaron durante el mes de febrero y marzo de este año.

También, me he percatado de la inquietud que se tiene con respecto a las nuevas referencias fiscales en especial lo que se refiere al Impuesto sobre el Valor Agregado, para ello los invito a acercarse a la Dirección de Administración que tiene a su cargo el CA José María Amador, quien voluntariamente se mandará para explicar la situación de cada caso particular.

Otro punto importante que quiero hacerle a conocer es el el primer y los Proyectos Prioritarios de este año para Canal Once. En primer lugar, buscamos un mejor y mejor funcionamiento de Canal Once en general y para nuestra política. Buscamos las mejores maneras para lograr el EQUIPAMIENTO adecuado y que tenga una relevancia del nuevo siglo. Y por último, un cuento a COMPUTORA, adelantaremos la misma para lograr mayor cantidad de televisión.

Por todo lo anterior, se reitera una vez más que los canales y canales son la base y el fundamento de nuestra televisión por cable. Por lo tanto, se reitera una vez más que los canales y canales son la base y el fundamento de nuestra televisión por cable.




4.1.2.6 Informe Anual.

El informe o memoria anual es otra fórmula estrella en la comunicación interna a través de medios impresos, es un resumen de la labor desarrollada a lo largo del año, en el que se señala toda la trayectoria de las actividades de la organización.

Hay diferentes tipos como el de circulación exclusivamente interna el cual está más relacionado con el personal de la empresa. Su objetivo principal es orientar o despertar el interés de los empleados por los asuntos empresariales para hacerles más participes. Se trata de dar a conocer las principales características de la empresa y sus actividades durante el año objeto de estudio.

Los buenos informes se confeccionaba basándose en la información que los empleados verdaderamente necesitan y los resultados financieros de la empresa son tan sólo una parte de los que en ellos se ofrece.

Como en toda organización la televisora cuenta con sus informes anuales por área. Estos son accesibles para todos y se encuentran dentro de la biblioteca. Son un complemento para que los empleados acudan y se informen de las actividades realizadas por su área. Se sugiere se incluya un apartado en el cual se agradezca la colaboración de los integrantes de cada área y se explique como su trabajo contribuyó a conseguir los objetivos de determinada dirección. Esta acción hará comprender a los colaboradores su importancia dentro de la organización y contribuirá a generar un mayor sentido de pertenencia, pues podrá ver de forma más tangible como su esfuerzo contribuyó a lograr determinada meta.

4.1.2.7 Los Rumores.

Si una organización rechaza la comunicación descendente o si algún ejecutivo la bloquea porque no quiere o no puede comunicar las cosas que los trabajadores quieren saber, lo más probable es que éstos traten de encontrar respuestas a sus preguntas de una u otra manera y que comiencen a circular los rumores.

La organización debe de estar atenta ante el nacimiento de cualquier rumor porque se esparcen muy rápidamente y crean incertidumbre y temores que no permiten trabajar de forma

eficiente. La necesidad de averiguar qué está pasando exactamente abrumará a los colaboradores y tendrá más importancia para ellos que su propio trabajo. Los rumores son la forma de comunicación más rápida y eficiente de cualquier organización, pero especialmente de aquellas que no cumplen con su deber formal de comunicarse de forma abierta y sincera.

La dirección debe derrotar los rumores con sus propios medios y disponer de una política de comunicación coherente para todas sus divisiones. Dicha política probará a todos los trabajadores que la organización tiene el decidido propósito de comunicar.

Es con las acciones anteriormente mencionada que se pretende sanear las necesidades de comunicación e información de los colaboradores, con el fin de disminuir los rumores.

4.1.3 Creación de medios de información necesarios para complementar los existentes

Son los colaboradores que forman parte de los rangos más bajos del organigrama quienes más avidez de información tiene, puesto que son a los que menos les llega con periodicidad definida la información que circula dentro de la televisora.

Para satisfacer esa necesidad se sugiere la implementación de los siguientes medios, con el fin de optimizar las estrategias de comunicación existentes:

En primer lugar y con el fin de estandarizar la información respecto a Canal Once, difundir su identidad corporativa y formalizar el conocimiento de algunos procesos laborales se recomienda la creación e implementación de un manual para empleados o de inducción y uno de procedimientos.

4.1.3.1 Manual Para Empleados o Manual de Inducción

Nació como un medio para proporcionar a los trabajadores, la información básica que pudieran necesitar, y es por lo común más completa que las informaciones que sus compañeros pueden facilitar a una persona recién incorporada. Su contenido normal cubre las normas internas de la empresa y las relacionadas con el contrato de trabajo -horarios, vacaciones, despidos, ascensos, traslados, bajas, derechos del trabajador, servicios médicos, normas y procedimientos de seguridad,

normas de disciplinas, reclamaciones salariales, quejas reconocimientos del sindicato, gastos por viajes en servicios de la empresa- y todos aquellos elementos que se consideren útiles de acuerdo con cada situación concreta.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura y objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas)

Los objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/ o clientes con los que interactúa la organización.

De acuerdo con esta investigación entre las necesidades de Canal Once está la de crear un medio mediante el cual se den a conocer las funciones de cada área, los objetivos de la organización y la historia de la organización.

A continuación se proponen los datos que debe incluir el manual y se muestra gráficamente el diseño del mismo.

Estructura del Manual de Inducción

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Lugar y Fecha de elaboración
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

Índice o contenido

Prólogo o Introducción: Sección donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbitos de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

Antecedentes históricos. Descripción del génesis de la organización en donde se indique su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Legislación o base legal: Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Atribuciones: Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización.

Estructura Organizacional: Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al

título de las unidades administrativas. Es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

- **Organigrama.** Representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
- **Funciones.** Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/ o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.
- **Descripción de puestos.** Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información.
- **Identificación del puesto:** Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones y de asesoría.
- Funciones generales y específicas
- Responsabilidades o deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización así como las que deba establecer externamente
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Directorio: Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Representación Gráfica



XEIPN CANAL ONCE

MANUAL DE INDUCCIÓN

México D.F. a 11 de Septiembre de 2003

Elaboró
Lic. Kena Angeles Palos
Coord. de Comunicación
Interna

Revisó y Autorizó
Julio Di Bella Roldán
Dirección General



Manual de Inducción

- índice
- **Prólogo o introducción:** Sección donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbitos de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.
- **Antecedentes históricos.** Descripción del génesis de la organización del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.



Manual de Inducción

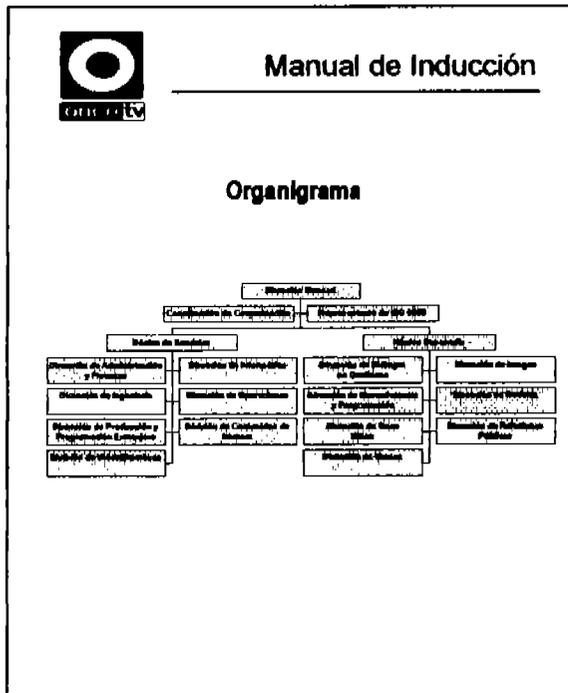
Legislación o base legal: Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Atribuciones: Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización.



Manual de Inducción

Estructura Organizacional: Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas. Es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que a continuación se presenta:



-
- Manual de Inducción**
- **Estructura Organizacional**
 - 1 Dirección General
 - 1.1.1 Coordinación de Comunicación
 - 1.1.2 Representante de ISO 9000
 - 2 Núcleo Servicios
 - 2.1 Dirección de Administración y Finanzas
 - 2.2 Dirección de Informática
 - 2.3 Dirección de Ingeniería
 - 2.4 Dirección de Operaciones
 - 2.5 Dirección de Producción y programas Extranjeros
 - 2.6 División de Contenidos en Internet
 - 2.7 División de Videofilmotecas
 - 3 Núcleo Desarrollo
 - 3.1 Dirección de Diálogos en Confianza
 - 3.2 Dirección de Imagen
 - 3.3 Dirección de mercadotecnia y Programación.
 - 3.4 Dirección de Once Niños
 - 3.5 Dirección de Relaciones Públicas

Manual de Inducción

Funciones:

Coordinación de Comunicación Interna.
 El área de Comunicación Interna en Canal Once es de reciente creación inicio actividades a partir del 21 de mayo de 2000. Actualmente, está conformada por la Lic. Kena Ángeles Palos, Coordinadora del área y el Lic. Raúl Martín del Campo, encargado de Diseño y Apoyo.

El área de Comunicación Interna tiene como objetivo principal fomentar las relaciones humanas y crear los diferentes canales de comunicación que se adecuen a las necesidades de los departamentos y jerarquías de la emisora.

Manual de Inducción

Desde su primer año ésta área ha desarrollado las funciones de organizar eventos de integración para el personal, coordinar y planear las reuniones con la Dirección General con los directivos de área, organización de cursos y seminarios, seguimiento de cumpleaños, nacimientos, fallecimientos y enfermedades de los empleados y la coordinación de los tableros de avisos para cada área.

- Los objetivos de la Coordinación de Comunicación de acuerdo con su Coordinadora Kena Ángeles Palos son:



Manual de Inducción

Inducir al personal a los objetivos de la Dirección.

- Crear sentimientos de pertenencia y orgullo.
- Establecer clima de comprensión entre la emisora y el colaborador.
- Facilitar una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del empleado.
- Abatir los índices de rotación del personal.
- Motivar al trabajador a incrementar su productividad.
- Disponer de una buena información sobre la empresa a los colaboradores de nuevo ingreso.
- Fomentar la participación del personal en las actividades laborales, recreativas y culturales.



Manual de Inducción

Dirección

Almada Romero Leticia	80111
Directora de Relaciones Públicas	80200
Ángeles Palao Victoria Eugenia	80080
Coordinadora de Comunicación Interna	
Artiaga Jordán Patricia	44346
Directora de Programación para Niños	44307
Álvarez Domínguez Armando	80011
Secretario Particular de la Dirección	
Baldenegro Salla Óscar	44343
Director de Ingeniería	80133



Manual de Inducción

Cantero Fonseca José Luis	80168
Jefe de la División de Operaciones	44350
Técnicas	
Cañedo Ramos Rebeca	80194
Directora del Núcleo de Desarrollo	
Cartas Contreras Tizoc	44323
Jefe de la División de Recursos	60010
Humanos	
Cantero Fonseca José Luis	80168
Jefe de la División de Operaciones	44350
Técnicas	

A continuación se presenta el contenido del manual de Inducción:



MANUAL DE INDUCCIÓN

XEIPN CANAL ONCE

Elaboró: Coordinación de Comunicación Interna
Aprobó: Dirección General
México D.F. a 3 de marzo de 2002

Índice

• Carta del Director	4
• Nuestra Misión	5
• Nuestra Visión	5
• Nuestros Objetivos y valores	5
• Nuestro logotipo	6
• Nuestra Historia	7
• Legislación de XEIPN Canal Once	12
• Estructura Organizacional	15
Organigrama General de Canal Once	17
Dirección General	18
Núcleo Servicios	18
Dirección de Administración y Finanzas	19
Dirección de Informática	19
Dirección de Ingeniería	20
Dirección de Operaciones	21
Dirección de Producción y Programas	
Extranjeros	22
División de Contenidos en Internet	22
División de Videofilmotecas	23
Núcleo Desarrollo	23
Dirección de Diálogos en Confianza	24
Dirección de Imagen	24
Dirección de Mercadotecnia y Programación	25
Noticias y Programas Informativos	
Dirección de Once Niños	
Dirección de Relaciones Públicas	26
Dirección de Ventas	26
Directorlo	27
	29

Carta del Director

A partir de haber recibido la apasionante responsabilidad que me ha significado dirigir Canal Once, la Emisora del Instituto Politécnico Nacional, quiero compartir con gran orgullo los resultados de ir apuntalando día a día, con sumo cuidado, respeto y compromiso, a nuestra entrañable televisora, que a sus 44 años de vida se muestra radiante y llena de futuro.

Canal Once es una emisora preocupada porque los temas del acontecer diario encuentren en el Once un espacio rico en propuestas. Las joyas cinematográficas de los cinco continentes no pueden estar mejor representadas y equilibradas; la programación de Once niños conforma una de las ofertas creativas más importantes de Latinoamérica, e incluso hemos encontrado el justo equilibrio para hablar del sexo y de la sexualidad humana de manera abierta y sin tabúes, pero con gran respeto.

En suma, nos hemos propuesto hacer del Once una televisora inteligente, que logre divertir, informar y ofrecer diversos puntos de vista en torno a un mismo hecho. Una televisora en la que nos identifiquemos como mexicanos pero que también se nos muestre como una ventana hacia el mundo y lo que en él ocurre; que nos seduzca, que "entre" por nuestros sentidos —no sólo el de la vista— porque nuestras cámaras han recorrido miles de kilómetros para acercarnos a los rincones maravillosos de México y han capturado imágenes tan elocuentes como interesantes que nos llevan, por ejemplo, a escuchar, tararear y sentir los ritmos de los Sonidos de México; a oler y degustar La ruta del sabor de lo mexicano, y a explorar muchas otras sorpresas.

De este recorrido hemos logrado reunir un verdadero mosaico de miradas que conforma el rostro de un México plural que mira al futuro y que son la metáfora de esa otra mirada siempre renovada que propone Canal Once en cada una de sus emisiones. Los invito a disfrutar de ellas los 365 días del año.

Con este manual queremos darte la bienvenida a esta gran familia que es Canal Once. A través de sus páginas encontrarás los elementos necesarios para que conozcas más a fondo lo que es

este canal de televisión, su historia, las áreas que la integran y en general lo que será tu nueva casa.

Bienvenido!!!!

Julio Di-Bella Roldán

Director General Canal Once

Nuestra Misión

Canal Once pretende generar, producir y transmitir contenidos que impulsen y fomenten el desarrollo humano a través del talento y la experiencia de sus integrantes, logrando la consolidación tecnológica y organizacional, para obtener así rentabilidad social.

Nuestra Visión

Ser el medio de comunicación público más importante de México, líder mundial en la generación, producción y transmisión de contenidos educativos y culturales de habla hispana, en donde la productividad, el talento y la experiencia de sus integrantes sean el eje vital para cumplir nuestro compromiso con la sociedad.

Nuestros Objetivos y valores

Canal Once tiene los siguientes objetivos y valores para consolidarse como la televisora pública más importante de México:

- * Difundir la diversidad y riqueza de nuestra herencia cultural.
- * Informar sobre los acontecimientos nacionales e internacionales con equidad, seriedad, respeto y precisión.
- * Promover el debate constructivo de temas nacionales.
- * Ofrecer una visión más completa de nuestro entorno y del mundo que nos rodea, para ampliar los horizontes personales de nuestros televidentes.
- * Abrir espacios para que individuos talentosos aporten su creatividad al mundo de la televisión.
- * Promover que la televisión de servicio público llegue de manera gratuita a todos los mexicanos.

Nuestro logotipo

El logotipo consta de un nombre comunicativo (Once TV) y un logosímbolo el cual es un aro blanco sobre un fondo guinda, color característico del Instituto Politécnico Nacional. Asimismo, bajo el logo se aprecia la leyenda "Instituto Politécnico Nacional". Fue creado en 1999 por la Dirección de Imagen del Canal y ha recibido varios premios internacionales.



El logotipo comunica la esencia de lo que es Canal Once, en primer lugar el círculo blanco representa la fibra óptica, la cual es un parteaguas en las telecomunicaciones, pues a través de ella las señales son más nítidas y actualmente es lo que más se utiliza... con ello Canal Once trata de estar a la vanguardia, de tratar de dejar de lado al idea de que por ser televisora estatal es anticuada o carente de tecnología.

Asimismo, se buscó que la primera "o" de la palabra "once tv" fuese igual al círculo pues de esta manera comunicamos que Canal Once está renovándose constantemente, para ofrecer una mejor calidad en imagen. Por su parte se mantiene el color característico del politécnico pues Canal Once nació ahí y siempre será parte del Instituto Politécnico Nacional. En cuanto a todo el conjunto del logotipo como tal se trató de que fuera armónico, atemporal y con un gran equilibrio estético y fácil de identificar por el televidente y que a su vez éste asumiera a Canal Once como lo que es: un canal cultural que trata de estar a la vanguardia, no sólo tecnológica sino también en contenidos y programación los cuales son de gran calidad y buscan no sólo la satisfacción del televidente sino también ayudar a su desarrollo humano e intelectual.

Nuestra Historia

Nace Canal Once

A casi 8 años de que el Estado otorgara la primera concesión televisiva, el 15 de diciembre de 1958 a través de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas concedió al Ingeniero Alejandro Peralta, entonces director del Instituto Politécnico Nacional (IPN), el permiso para la instalar y operar una televisora asignándole la frecuencia 11 y las siglas XEIPN, sin embargo no fue hasta el 2 de marzo de 1959 cuando inicia formalmente sus transmisiones para constituirse como la primera estación cultural y educativa de América Latina.

Una de las primera interrogantes fue definir el tipo de emisiones que caracterizarían a esta televisora pública. Era claro que por ser una televisora del estado concentraría sus esfuerzos en servir a la sociedad, pero faltaba determinar si esta función se cumpliría a través de programas didácticos o mediante programas de corte cultural. Finalmente se le otorgó un perfil cultural al Canal Once, pues se pretendía incorporar a los estudiantes al mundo del arte y de la cultura en general. Es un hecho que el surgimiento de Canal Once representa el primer intento del Estado por asumir un uso cultural del medio.

Canal Once inicia sus transmisiones con sólo 5 kilowatts de potencia lo cual sólo le permitía abarcar unas cuantas cuerdas alrededor de la sede de la televisora, ubicada en Casco de Santo Tomás en el norte de la ciudad de México. Su primera emisión fue clase de matemáticas a cargo del profesor Vianey Vergara Cedeño. Después de algunos días se añadieron otros programas como Clases de Francés y Laboratorio.

En 1962 se montaron y se exhibieron por Canal Once 18 comedias del dramaturgo español interpretadas por grupos amateurs de teatro. Esto dio pie a que en 1963 se transmitieran obras clásicas de autores como Miguel de Cervantes, Juan Ruiz de Alarcón, entre otros. Para ese momento la plantilla laboral de la emisora la constituían un total de 58 hombres y 8 mujeres

Durante 1965 se realizó el "VII Centenario del natalicio de Dante Aligheri", el "II centenario del Natalicio de José María Morelos I. Pavón" y el "I Centenario Luctuoso de Andrés Bello" cuyas obras y vidas fueron motivo de varios programas. Ese mismo año gracias al apoyo del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y al Instituto Nacional de Antropología, Historia y Ciencias Humanas y al Instituto Francés de la América Latina (IFAL) comenzaron a transmitirse ciclos de cine, series sobre teatro clásico y contemporáneo, música clásica y folklórica, ballet y eventos en vivo organizados por el INBA.

En 1969 el Gobierno Federal emite un decreto que formaliza la función social y educativa de Canal Once y asigna la Secretaría de Educación Pública (SEP) la responsabilidad de los contenidos y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) la operación técnica del canal con el fin de aumentar su cobertura, además de que se ordena destinar más recursos para equipos e instalaciones.

La década de los 70

De manera gradual el Canal empezó a diversificar sus emisiones, pues es en los inicios de los años setentas cuando el canal recibe un aumento de presupuesto y con ello se incrementa la producción, la cobertura, el equipamiento técnico y la contratación de personal; se comenzó a comprar series provenientes de televisoras culturales europeas, principalmente de Gran Bretaña, Italia y España, además empezó a desarrollar un sistema de noticiarios propio.

Asimismo, Canal Once percibe que los niños formaban una parte poco atendida en cuanto a programas de televisión, es por ello que Luis Carbajo junto con los directivos del canal crea "*Leyendo los monitos*" programa en el cual se comentaban las tiras cómicas que se publicaban en los periódicos dominicales. Otro programa infantil era "*Dibújame un cuento*" en el cual se recibían cartas de los niños y conforme a sus peticiones se dibujaba un cuento. Así se formó el primer club de niños de Canal Once.

Es en 1975 cuando se arma la primera unidad móvil de color del canal con equipo que se había podido juntar de diversos lugares y su manufactura estuvo a cargo de alumnos que estudiaban Ingeniería dentro de las instalaciones del Instituto Politécnico Nacional del Casco de Santo Tomás.

Sin embargo no es sino hasta 1978 cuando comienza la verdadera expansión de Canal Once, pues es en ese año cuando el gobierno mexicano decide reestructurarlo, así se instala un nuevo transmisor y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes autoriza el cambio de orientación de la antena instalada en el Cerro del Chiquihuite.

Para 1979 Canal Once busca reafirmar su presencia cultural con la realización de más y mejores programas instructivos, culturales, informativos y recreativos como: *"Historia del Siglo XX"*, *"Reportaje a la vida"* y *"Medicina para el campo"*; además, se incluyeron series producidas por la Dirección de Radio Televisión y Cinematografía entre las que destacan: *"Teledanza"*, *"De cara al futuro"*, *"La canción desconocida"* y *"Nuestro amigo del mar"*. Ese mismo año inicia su barra diaria de cine llamada *"Cineteca del Once"*. "En ese momento los objetivos de esta emisora estaban bastante claros y definidos: "apoyar a la educación superior, difundir la cultura, ofrecer servicios y entretener. Y bajo esos propósitos se estrenaron nuevas series como *"Tiempo de Acción"*, *"Érase que se era"*, *"Rehilete"* y *"Toros y toreros"*.

La década de los 80

Durante 1979 el Lic. Pablo Marentes, Director de Canal Once en ese entonces, solicitó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la autorización para que el canal pudiera recibir donativos de personas físicas, morales, públicas o privadas. Es en 1989 cuando gracias a una serie de modificaciones en el reglamento derivado de la *Ley Federal de Radio y Televisión* que se crea la figura de emisoras de reserva federal y Canal Once comienza a obtener ingresos fuera del presupuesto, precisamente a través de la figura de patrocinios.

En 1984 cuando la Secretaría de Comunicaciones y Transportes otorga la autorización para operar 20 canales repetidores ubicados en 13 estados de la república incluyendo ciudades como Monterrey, Morelia, Jalapa, Hermosillo, Pachuca, Mérida, etc.

Para ese entonces programas como *"Aquí nos tocó vivir"*, de Cristina Pacheco, o *"Hoy en la cultura"*, primer noticiario dedicado a las manifestaciones artísticas, y a sus emisiones noticiosas Canal Once se comenzaba a consolidar, la etapa de marginación tecnológica había quedado atrás.

La década de los 90

El 11 de febrero de 1991 **Canal Once** inicia una reestructuración bajo la dirección de Alejandra Lajous Vargas, con el propósito de eficientar la operación técnica y administrativa, obtener autosuficiencia financiera, incrementar la audiencia y lograr una programación de alta calidad, sin olvidar su función social como televisora pública, así su única posibilidad de competencia real radica en sus contenidos, es decir, en adquirir y producir programas que sean alternativas reales a la oferta de la televisión comercial.

Una de las primeras tareas de esta administración fue la de concretar un estilo propio para **Canal Once**. Así se determinó que la calidad en la realización de las producciones debía ser el eje rector de la producción. Hubo también una definición más precisa en cuanto al público al cual se quería llegar, pues al pretender erigir **Canal Once** en una verdadera alternativa en la televisión abierta, ésta debía servir a la sociedad entera y no limitarse a un sector específico.

La televisora comienza a buscar formas para allegarse de recursos vía comercialización, sin necesidad de renunciar al subsidio federal. De esta forma, el 13 de junio de 1991 se constituye el *Fideicomiso de Apoyo a Canal Once*, mediante el cual se recababan donativos de la iniciativa privada. Con lo recabado se remodela la infraestructura de las áreas de ingeniería y se reacondiciona el equipo de producción.

Con los ingresos obtenidos del Fideicomiso se fortalece la producción interna, surgen programas como "A la cachi cachi porra", "Con los ojos de...", "Estudio Once", "Nuestro tiempo" y sin olvidar la responsabilidad que como televisora pública tenía se crean programas de servicio a la comunidad como "Escuela para padres" y "Taller de sexualidad". Igualmente tras evaluarse la programación existente, se decide que sólo permanecerían los programas de corte periodístico que habían dado prestigio a Canal Once tales como: "Enlace", "Hoy en la Cultura", "Toros y Toreros" y "Aquí nos tocó vivir", y se logra conformar una programación compuesta por varios géneros: documentales, miniserietes, películas, animación, mesas redondas, música, programas de análisis histórico y político, así como programas de servicio a la comunidad. La televisora también adquiere programas extranjeros de empresas como la BBC de Londres, la RAI de Italia, Radio y TV Españolas y de otras compañías alemanas y estadounidenses.

Un elemento programático en el cual se puso especial atención fueron las emisiones infantiles las cuales se distinguieron —y se siguen distinguiendo— de la oferta de la televisión comercial por incentivar, de manera entretenida, valores positivos interpersonales.

En 1996 la programación de Canal Once contenía programas como "Mochila al hombro", en tomo a lugares turísticos de México. Además da inicio el programa infantil "Bizbirije" producido en colaboración con la SEP y que de inmediato atrapa el interés de los niños, pues de acuerdo con registro en documentos oficiales de Canal Once se reciben mil 800 llamadas.

Durante los dos años siguientes se estrenan los programas "Conversando con Cristina Pacheco", "Memorias del sueño", "De amor y desamor" y "Del rock y otras rolas". En 1998, pese a su gran audiencia y a haber ganado el Premio Nacional de Periodismo 1995, se anuncia la desaparición del noticiario "Hoy en la cultura" para ser sustituido por dos programas: "Buenas cosas" y "Águila o sol". De la misma forma, se cambian los nombres de los noticieros "Café Express" y "Enlace" por "Noticias con Adriana Cañedo" y "Noticias con Sergio Uzeta".

Para este entonces y gracias al trabajo de la Dirección de Imagen Canal Once adquirió una imagen más contemporánea que reflejaba su vocación y la idea de cambio y superación constante del mismo. Se produjeron nuevas identificaciones, un nuevo diseño de cartelera diaria, se continuó con el esfuerzo en la promoción de la programación produciendo spots promocionales, desplegados en prensa y se renovó la escenografía de los sets".

Cabe mencionar que Canal Once recibió en 1998 seis reconocimientos por la creatividad y diseño de la imagen televisiva por la Broadcasting Design Association (DBA).

Esta década es considerada como una etapa fundamental en el desarrollo de Canal Once pues es cuando la televisora toma mayor auge y define la imagen de una televisora con una programación alternativa para todo el público mexicano, asimismo se logra establecer los procesos de trabajo, la estructura jerárquica actual de la emisora y se consolida en la mente del público programas y personajes que representan al canal. Es decir, se consolida lo que ahora conocemos como Canal Once.

Legislación de XEIPN Canal Once

Canal Once es una televisora permisionada al Instituto Politécnico Nacional cuyo objetivos y propósitos tiene su base en la Ley Federal de Radio y Televisión, en la Ley Orgánica del IPN y en el Reglamento Interno del mismo.

Dentro de la Ley Federal de Radio y Televisión la figura de televisión permisionada se describe principalmente en los artículos 13, 25, 26 contenidos en el Título Tercero, Capítulo Primero y el artículo 37 contenido en el Título Tercero, Capítulo Segundo de la Ley Federal de Radio y Televisión.

Art. 13. ... Las estaciones oficiales, culturales, de experimentación, escuelas radiofónicas o las que establezcan las entidades y organismos públicos para el cumplimiento de sus fines y servicios sólo requerirán permiso.

Art. 25. Los permisos para las estaciones oficiales, culturales y de experimentación y para las escuelas radiofónicas, sólo podrán otorgarse a ciudadanos mexicanos y entidades u organismos públicos o sociedades cuyos socios sean mexicanos. (...)

Art. 26. Sólo se autorizará el traspaso de concesiones de estaciones comerciales y de permisos de estaciones culturales y de escuelas radiofónicas, a entidades, personas físicas o morales de orden privado o público que estén capacitados conforme a esta ley para obtenerlos y siempre que hubieren estado vigente dichas concesiones y permisos por un término no menor de tres años y que el beneficiario hubiere cumplido todas sus obligaciones.

Art. 37. Los permisos para el funcionamiento de estaciones de radio y televisión, podrán ser revocados por los siguientes motivos.

- I. Cambiar la ubicación del equipo transmisor sin autorización de la Secretaría de Comunicaciones y transportes.
- II. Cambiar la o las frecuencias asignadas, sin la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y transportes.
- III. Transmitir anuncios comerciales o asuntos ajenos a aquellos para los que se concedió el permiso.
- IV. No prestar con eficacia, exactitud y regularidad, el servicio especializado, no obstante el apercibimiento, y

V. Traspasar el permiso sin la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes..

Como se aprecia en dichos artículos no hay definición concreta de lo que es una estación permisionada, sin embargo entendemos que la figura de permiso se otorga a estaciones que pretendan un enfoque cultural y educativo, cuyo representante debe ser mexicano ya sea escuelas u organismos públicos oficiales, asimismo, en ningún caso las estaciones permisionadas pueden comercializar sus espacios.

Asimismo, Canal Once es un órgano de apoyo dependientes del Instituto Politécnico Nacional, lo cual significa que "es una unidad administrativa que participa de la personalidad jurídica y patrimonio del Instituto y tiene como función la extensión y difusión de la educación y la cultura a través de la generación y transmisión de programas de televisión, en los términos y con los objetivos previstos en el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"⁴.

Dentro del Reglamento Interno del IPN se establece en el artículo 219 que: Para el cumplimiento de su función, XEIPN Canal Once realizará, además de las previstas en el artículo 32 de la Ley Orgánica⁵, las siguientes actividades:

- I. Contribuir a desarrollar armónicamente las facultades del ser humano y fomentar en él el amor a la patria y la conciencia de solidaridad nacional e internacional;
- II. Coadyuvar en el mejoramiento del nivel cultural de la población y fomentar el buen uso del idioma español;
- III. Difundir los valores y manifestaciones de la cultura científica, tecnológica, humanística y social;
- IV. Difundir información acerca de los acontecimientos nacionales e internacionales;

⁴ Artículo 128 del Título Séptimo del Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional.

⁵ **Artículo 32.** El director de la estación de televisión del Instituto Politécnico Nacional será designado por el secretario de Educación Pública, a propuesta del director general del Instituto Politécnico Nacional, la función sustancial de dicho canal, será la de difundir y defender la cultura nacional, la historia, la tradición, las costumbres y nuestra idiosincrasia, respecto del extranjero.

El director del Centro Nacional de Cálculo será nombrado por el director general del Instituto. Para ello será requisito: tener como mínimo el grado de licenciatura o su equivalente y deberá gozar de reconocida solvencia moral y prestigio profesional.

- V. Divulgar los avances de la educación y la investigación científica y tecnológica que resulten de la actividad institucional;
- VI. Producir y transmitir programas de televisión que sean de interés para la sociedad en general, previo cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables;
- VII. Incorporar los avances tecnológicos que desarrollen las escuelas, centros y unidades en materias relacionadas con las actividades del Canal;
- VIII. Ofrecer al público el acceso individual a los programas que produzca o sobre los que tenga derechos, fijando los niveles de recuperación sobre ellos y, en general, comercializar los servicios que presta a la sociedad;
- IX. Difundir los valores de identidad politécnica, en los términos previstos por este Reglamento, y
- X. Las demás que se requieran para cumplir con las anteriores y las que se deriven de la Ley Orgánica, del presente Reglamento y de otros ordenamientos aplicables.

Dentro de otros artículos también se especifican las funciones que la televisora está obligada a cumplir, esos artículos se encuentran también en el Reglamento Interno del IPN:

Artículo 220. El Instituto Politécnico Nacional, a través de XEIPN Canal Once, cumple con una función de carácter educativo y cultural. Su actividad no tiene fines de lucro, por lo que la recaudación de recursos que el Canal realice con motivo del cumplimiento de sus actividades, será siempre complementaria del financiamiento público.

Artículo 221. Sin detrimento de la libertad de expresión consagrada en los artículos 6º y 7º constitucionales, XEIPN Canal Once se abstendrá de difundir cualquier elemento o práctica que pueda dañar la salud, la convivencia social o que resulte contrario a los principios y valores nacionales.

Artículo 222. El director de la estación de televisión XEIPN Canal Once será designado en los términos del artículo 32 de la Ley Orgánica.

Artículo 223. El director de la estación de televisión XEIPN Canal Once tendrá las facultades y obligaciones que se encuentran establecidas en la Ley Orgánica y el presente Reglamento. Será suplido en sus ausencias temporales por quien designe el director general del Instituto.

Artículo 224. El director de la estación de televisión XEIPN Canal Once contará con el apoyo de un comité asesor, en los términos previstos en el Título Noveno, Capítulo II, Sección Tercera de este Reglamento.

Artículo 225. El director de la estación de televisión XEIPN Canal Once será auxiliado por el personal que las necesidades del servicio requieran y sus funciones se precizarán en los manuales correspondientes.

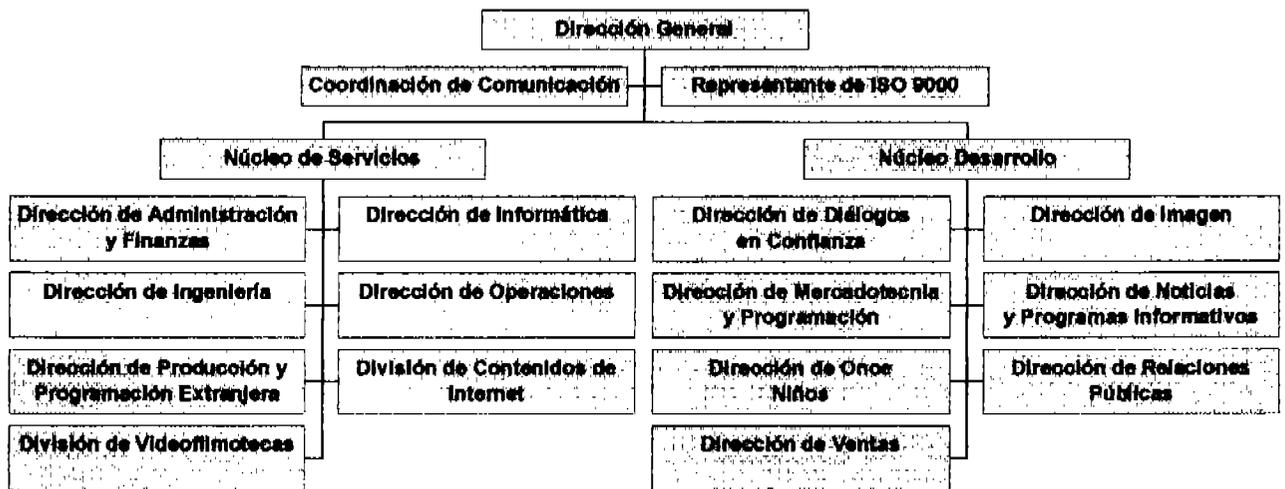
Estructura Organizacional:

La plantilla laboral de canal Once está integrada por un total de 816 integrantes divididos de la siguiente manera:

Núcleo de Servicios	
Dirección de Administración y Finanzas	99
Dirección de Ingeniería	102
Dirección de Operaciones	209
Dirección de Producción y Programas	34
Extranjeros	
Dir. Informática, Div. Videofilмотecas, Div. Contenidos en Internet	63
División de Videofilмотecas	44
División de Contenidos de Internet	5
División de Informática	14
Núcleo Desarrollo	
Dirección de Diálogos en Confianza	42
Dirección de Imagen	51
Dirección de Mercadotecnia y Ventas	34
Dirección de Noticiarios y Progr. Informativos	76

Dirección Once Niños	58
Dirección de Relaciones Públicas	5
Dirección de Ventas	5

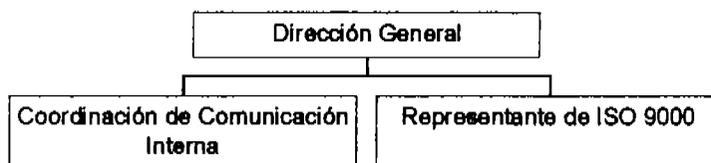
Organigrama General de Canal Once



Fuente: Informe de actividades de Canal Once. Dirección de Administración y Finanzas. 200-2001.

- **Dirección General**

La función de esta dirección consiste en guiar y coordinar todas las actividades de Canal Once. Asimismo, debe crear estrategias que permitan el desarrollo del Canal. También es la carta de presentación de la emisora ante otras instituciones y organizaciones. Esta dirección está conformada por tres personas: el Director General, el Secretario Particular y una Secretaria General. De ella dependen directamente la Coordinación de Comunicación Interna y el Representante de ISO 9000.



- **Coordinación de Comunicación Interna.**

El área de Comunicación Interna tiene como objetivo principal fomentar las relaciones humanas y crear los diferentes canales de comunicación que se adecuen a las necesidades de los departamentos y jerarquías de la emisora.

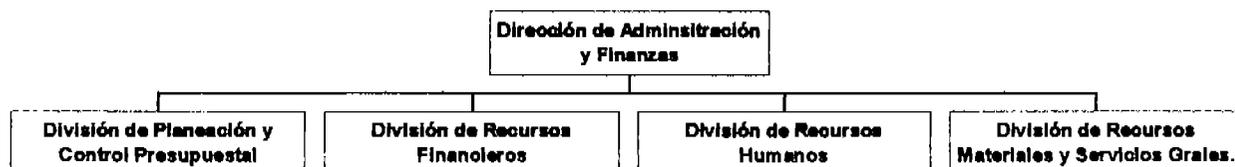
- **Representante de la Dirección de ISO 9000**

Su función es estar al tanto de todas las necesidades para mantener los procedimientos de Certificación de Calidad Total.

Núcleo Servicio

- **Dirección de Administración y Finanzas**

Esta área tiene como función diseñar las políticas para el manejo de recursos tanto humanos como materiales del Canal, así como coordinar y gestionar los mecanismos necesarios que permitan el óptimo aprovechamiento de los dichos recursos. Su estructura es la siguiente:



División de Recursos Financieros. Administrar el flujo de los fondos de la emisora y emitir los reportes de los estados financieros. De igual manera, se encarga de distribuir el presupuesto entre las áreas del Canal de acuerdo a sus necesidades.

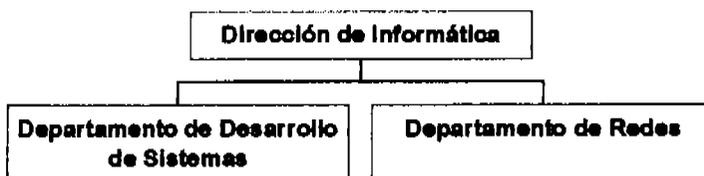
División de Recursos Materiales y Servicios. Dar seguimiento a cada requisición generadas por las diferentes áreas de la emisora así como supervisar que las instalaciones estén en buenas condiciones.

División de Planeación y Control Presupuestal. Controlar el presupuesto anual de Canal Once y llevar asuntos relativos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como con la Contraloría del IPN.

División de Recursos Humanos. Contratar al personal que laborará en el Canal, así como realizar contratos y pagar quincenas.

- **Dirección de Informática**

Asegurar la existencia de políticas y procedimientos para proporcionar servicios que logren el establecimiento y buen funcionamiento de herramientas computacionales que ayuden a eficientar los procesos de administración, producción y transmisión de programas de televisión.

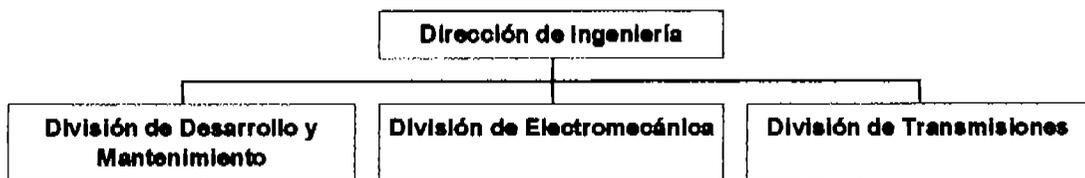


Departamento de Desarrollo de Sistemas. Analizar, implementar y desarrollar nuevos sistemas de cómputo que apoyen y hagan más eficientes las actividades administrativas y de producción del canal, de igual forma debe mantener en buen funcionamiento los programas de cómputo y brindar asistencia técnica.

Departamento de Redes. Supervisar el buen funcionamiento de las redes dentro del canal y brindar asistencia en caso de requerirlo.

- **Dirección de Ingeniería**

Se encarga de diseñar estrategias de inversión en equipamiento acordes con los requerimientos de producción, los avances tecnológicos de la industria televisiva y supervisa que la transmisión en el ámbito nacional e internacional cumpla con la normatividad establecida por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Asimismo, debe encargarse del buen funcionamiento de los equipos a través del mantenimiento preventivo y correctivo en los equipos de transmisión.



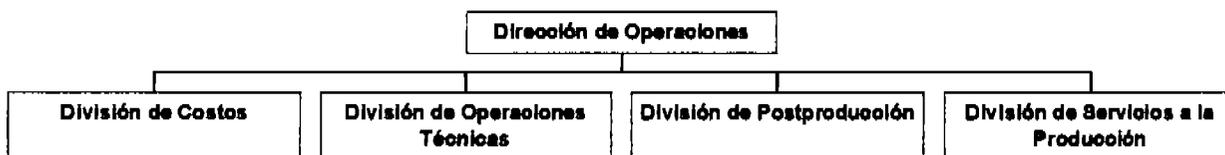
División de Desarrollo y Mantenimiento. Procurar que los equipos utilizados cumplan con los estándares de calidad necesarios para el Canal y mantenerlos en buen funcionamiento.

División de Electromecánica. Debe establecer los lineamientos y políticas operativas para lograr un suministro de energía eléctrica de calidad para los servicios técnicos y operativos, también realiza mantenimiento preventivo y correctivo en el sistema eléctrico del canal.

División de Transmisiones. Asegurar la calidad y oportunidad de los servicios técnicos y operativos en la transmisión de imagen y sonido de la señal de Canal Once en la Ciudad de México y el total de la República Mexicana.

- **Dirección de Operaciones**

Coordinar y organizar los recursos técnicos y humanos para aprovecharlos al máximo en la producción y posproducción de programas. Asimismo, debe analizar la información de los sistemas de procedimientos establecidos, con el fin de tomar decisiones periódicas de acuerdo con el resultado de los indicadores estratégicos que marcan fallas en el equipo, operaciones o desempeño del personal.



División de Costos. Coordinar la asignación de recursos para la producción y realización de programas televisivos.

División de Operaciones Técnicas. Es la encargada de controlar los recursos materiales y humanos cuando se realiza alguna producción. Se encarga de asignar a las personas que usaran los equipos de producción.

División de Postproducción. Se encarga de administrara los recursos materiales y humanos encargados de la edición y arreglos de las producciones realizadas.

División de Servicios a la Producción. Tiene como fin auxiliar al área de producción, es la encargada de asignar tiempos de estudio y edición.

- **Dirección de Producción y Programas Extranjeros**

Esta dirección es la encargada de planear, desarrollar y supervisar el diseño de las barras, series y programas propios, así como investigar acerca de las series y programas extranjeros para integrarlos a la programación de Canal Once. Debe asegurarse que los programas seleccionados sean de alta calidad y que el titulado y subtítulo de los mismos sea el adecuado.



División de Cine. Seleccionar las películas para exhibirse en Canal Once de acuerdo al presupuesto asignado y a los estándares de calidad. También debe coordinar la copia, edición, titulación y doblaje de dichas cintas.

División de Tráfico. Conciliar los contratos de compra y derechos, asimismo, realiza un seguimiento del proceso en el cual se encuentra el material adquirido a través de la actualización de la base de datos.

Departamento de Comunicación y Promoción. Es el encargado de redactar los textos y elaborar la cartelera que se envía a los diarios de la ciudad. Asimismo, elabora las hojas diarias de programación y prepara la información necesaria para la realización de spots y la difusión de los programas a través de la Dirección de Relaciones Públicas.

División de Ventas al Extranjero. Promover la venta de programas de Canal Once a televisoras extranjeras.

Departamento de Información y Contenidos. Es el encargado de diseñar y proponer los contenidos de los programas a realizar.

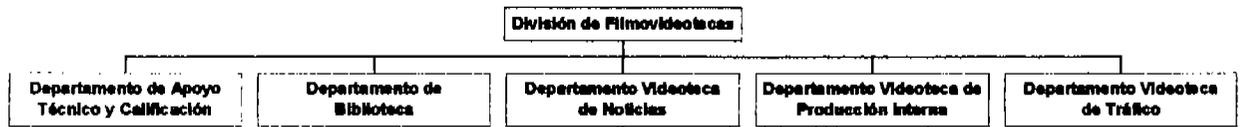
División de Producción. Producir los programas aprobados por el Comité de Planeación y la Dirección General.

- **División de Contenidos de Internet.**

Su función es diseñar y actualizar los contenidos de la página de Internet de Canal Once procurando siempre que estos ayuden al televidente y sean de interés para ellos. Recientemente esta División lanzó la intranet que se maneja dentro de Canal Once en colaboración con la Dirección de Imagen y la Coordinación de Comunicación Interna.

- **División de Videofilмотecas**

Esta dirección es la encargada de almacenar, clasificar y hacer el seguimiento de todo el material videograbado de la emisora, clasifica los videos que pueden ser usados dentro de las diversas producciones de Canal Once, asimismo debe procurar tener la biblioteca del canal al día para la consulta de temas a abordar en las diferentes emisiones.



Departamento de Apoyo Técnico y Calificación. Se encarga del copiado y de brindar ayuda en la selección de imágenes que serán utilizadas en diferentes emisiones.

Departamento de Biblioteca. Debe mantener actualizados y en orden los libros y documentos que son de ayuda para el diseño de contenidos de programas o para la consulta de determinada información.

Departamento de Videoteca de Noticias. Se encarga de recopilar, almacenar y clasificar videos e imágenes en general de los diferentes acontecimientos nacionales para enriquecer visualmente la barra de noticias de Canal Once.

Departamento de Videoteca de Producción Externa. Recopilar, almacenar y clasificar videos e imágenes en general de programas extranjeros que emite la televisora con el fin de ayudar a la realización de spots o simplemente para hacer referencia a ellos.

Departamento de Videoteca de Producción Interna. Recopilar, almacenar y clasificar videos e imágenes en general de programas realizados por Canal Once con el fin de ayudar a la realización de spots simplemente para hacer referencia a ellos..

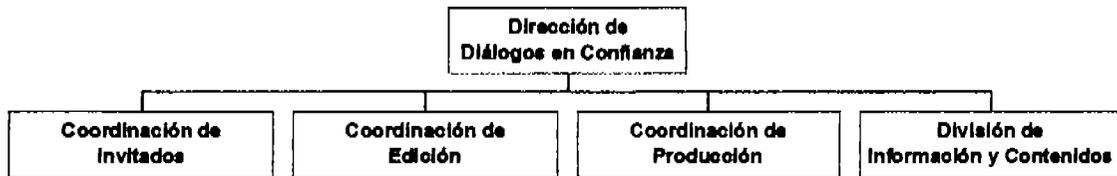
Departamento de Stock. Almacena imágenes y documentos en general sobre diferentes temas con el fin de tener disponible todo tipo de imágenes.

Departamento Videoteca de Tráfico. Debe mantener un registro de todo el material videográfico, hemerográfico y bibliográfico de la emisora, así como mantener la base de datos actualizada y saber la ubicación de todo el material.

Núcleo Desarrollo

- **Dirección de Diálogos en Confianza**

Debe supervisar los contenidos, desarrollo, presupuesto y estrategias de producción de los programas a realizar. También debe administrar los recursos asignados y vigilar la promoción y calidad de la barra "Diálogos en Confianza".



Jefatura de Información y Contenidos. Debe revisar las sugerencias de temas para programas, revisar los guiones y reportajes a ser incluidos y evaluar los programas.

Coordinación de Edición. Supervisar la edición de los programas y la adecuada inserción de cintillas, etc.

Coordinación de Producción. Se encarga de coordinar y verificar que la producción de las emisiones se lleve en orden y de acuerdo al guión.

Coordinación de Invitados. Confirmar los invitados para las diferentes emisiones y preparar las cartas de agradecimiento.

- **Dirección de Imagen**

Su misión es implementar estrategias para mantener la fuerza y posicionamiento de la imagen corporativa de Canal Once y mantener los elementos que integran a la misma a la vanguardia. Asimismo, diseña los cambio de imagen, realiza las campañas de nueva programación y supervisa el correcto uso de tipografía, colores y diseño del logotipo.



División de Continuidad. Supervisar que durante la transmisión diaria se cumpla con la normatividad y diseño de cortes, cortinillas e identificaciones.

Coordinación de Animación. Se encarga de supervisar la animación de diseños conforme a los lineamientos generales establecidos.

Coordinación de Diseño. Se encarga de elaborar gráficos para la imagen corporativa, diseñar artículos promocionales, cabezas, logotipos y gráficos para los promocionales y programas y desplegados de revistas, posters y carteles.

Coordinación de Realización. Supervisa y realiza los promocionales, posters, artículos, cortinillas, etc., de Canal Once.

Coordinación de Tráfico. Su tarea es informar y llevar un control de qué personas de la dirección están a cargo de los diferentes proyectos, el desarrollo de los mismos y las fechas de entrega.

- **Dirección de Mercadotecnia y Programación**

Su misión es estructurar y difundir una programación atractiva para alcanzar al mayor número de televidentes a través de análisis cuantitativos y cualitativos de audiencia para estructurar la programación.



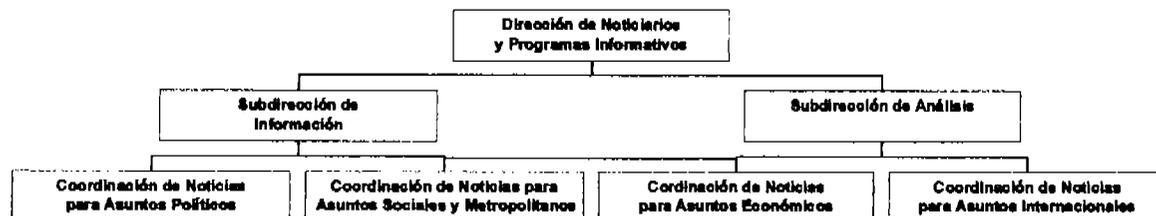
Departamento de Análisis de la Información. Realizar los reportes semanales, mensuales y anuales sobre los resultados en cuanto *rating* y aceptación de programas.

Departamento de Generación de Datos. Debe llevar a cabo los análisis de la audiencia real y deseable de Canal Once y generar estrategias que permitan alcanzar un número mayor de televidentes.

Departamento de Interpretación de Datos. Analizar e interpretar los *ratings* de la emisora de manera semanal, mensual y anual ayudándose de la herramientas provistas por las empresas que se dedican al estudio de *rating* y a la población en general tales como IBOPE, Gallup e INEGI.

- **Dirección de Noticias y Programas Informativos.**

Realizar la planeación estratégica del trabajo informativo a través de una agenda de noticias para preparar los contenidos de la barra de noticiarios.



Subdirección de Análisis. Su función es analizar los hechos noticiosos y clasificarlos por prioridad y tema.

Subdirección de Información. Se encarga de recibir toda la información relativa a los hechos noticiosos más importantes.

Coordinación de Noticias para Asuntos Económicos. Debe recolectar, redactar y clasificar los asuntos relacionados a la economía nacional..

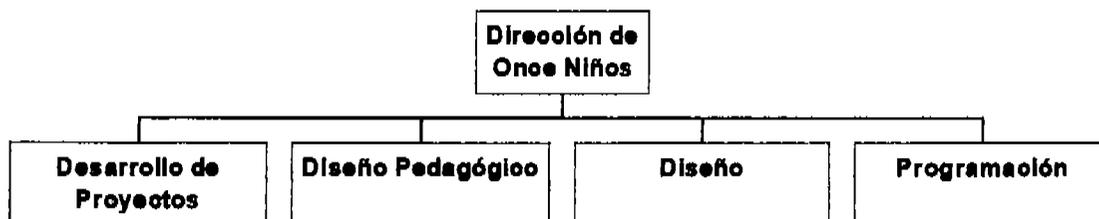
Coordinación de Noticias para Asuntos Internacionales. Recolectar, redactar y clasificar los asuntos relacionados a cuestiones internacionales.

Coordinación de Noticias para Asuntos Políticos. Su tarea es recolectar, redactar y clasificar los asuntos relacionados a la política nacional.

Coordinación de Noticias para Asuntos Sociales y Metropolitanos. Recolectar, redactar y clasificar los asuntos relacionados al Distrito Federal y a sociales.

- **Dirección de Once Niños**

Es la encargada de establecer los contenidos, analizar, proponer y realizar las emisiones de la barra infantil, ya sean extranjeras o producciones propias bajo los lineamientos establecidos por Canal Once.



Desarrollo de Proyectos. Crear y desarrollar los conceptos creativos para nuevos programas, procurando que se sigan los lineamientos planteados y maximizando el presupuesto asignado. También debe evaluar los programas piloto.

Diseño Pedagógico. Investigar y estipular de manera concreta la manera cómo un programa se realizará para que los niños aprovechen al máximo los conocimientos que brindará.

Diseño. Diseñar las gráficas, cortinillas e identificaciones del programa con el fin de hacerlo fresco y atractivo a los niños.

Producción. Realizar el proyecto aprobado conjuntado el diseño pedagógico y el diseño de imagen a manejar.

Programación. Coordinar la secuencia de los programas de la barra infantil.

- **Dirección de Relaciones Públicas**

Debe relacionarse con otros medios de comunicación, coordinar entrevistas y boletín interno de Canal Once "Cerca de tí", organizar actividades, celebraciones, cócteles, presentaciones de programas y nueva imagen ante los medios, realizar el monitoreo de medios y la síntesis informativa, orientar a instituciones públicas y privadas que soliciten difusión de sus actividades en el Canal y arreglar las visitas guiadas dentro de la emisora.



Coordinación de Difusión. Desarrollar proyectos de promoción y difusión para Canal Once, así como elaborar un plan anual de eventos para enviar información a todos los medios de comunicación, con los cuales se deberá tener contacto permanente a través de una base de datos. Enviar los boletines informativos con relación a algún evento ofrecido por el canal.

Coordinación de Monitoreo. Revisar los principales diarios de la Ciudad de México para buscar noticias referentes a la industria de los medios de comunicación y específicamente a Canal Once. De la misma forma se deberán revisar, resumir y redactar las notas informativas principales para elaborar la síntesis informativa de la emisora.

Coordinación de Relaciones Públicas. Mantener relación con instituciones públicas y privadas, organizar eventos para la presentación de nuevos programas, cambios de imagen o eventos ofrecidos por el canal. También debe coordinar las visitas guiadas por las instalaciones del canal.

- **Dirección de Ventas**

Desarrollar estrategias que permitan generar recursos para incrementar el presupuesto a través de la participación de patrocinadores.

Ejecutivo de cuenta Señor. Es el encargado de coordinar un grupo de patrocinadores de la misma rama de productos y el trabajo de los ejecutivos de cuenta Junior para que los patrocinadores estén satisfechos. Asimismo, busca entablar relaciones con futuros patrocinadores.

Ejecutivo de cuenta Junior. Trabaja con un grupo de patrocinadores con los cuales tiene contacto directo y lleva sus asuntos referentes al tiempo aire de su patrocinio.

Directorio

Almada Romero Leticia Directora de Relaciones Publicas	60111 60200	ialmada@mail.oncety.ipn.mx
Ángeles Palos Victoria Eugenia Coordinadora de Comunicación Interna	60089	kangeles@mail.oncety.ipn.mx
Arriaga Jordán Patricia Directora de Programación para Niños	44345 44307	parriaga@mail.oncety.ipn.mx
Álvarez Domínguez Armando Secretario Particular de la Dirección	60011	
Baldenebro Salle Óscar Director de Ingeniería	44343 60133	obaldene@mail.oncety.ipn.mx
Barreto Zúñiga Raúl Jefe de la División de Desarrollo y Mantenimiento	60159 44303	rbarreto@mail.oncety.ipn.mx
Cantero Fonseca José Luis Jefe de la División de Operaciones Técnicas	60168 44350	jcantero@mail.oncety.ipn.mx
Cañedo Ramos Rebeca Directora del Núcleo de Desarrollo	60194	rcanedo@mail.oncety.ipn.mx
Cartas Contreras Tizoc Jefe de la División de Recursos Humanos	44323 60010	tcartas@mail.oncety.ipn.mx
Cantero Fonseca José Luis Jefe de la División de Operaciones Técnicas	60168 44350	jcantero@mail.oncety.ipn.mx
Cueva Aranda Ricardo Jefe de la División de Recursos Financieros	44330 60094	rcueva@mail.oncety.ipn.mx
Di-Bella Roldán Julio Director General	44362 44301	ldibella@mail.oncety.ipn.mx
García Travesí Baz Georgina Jefa de la División de Servicios a la Producción	44304 60014	gtravesi@mail.oncety.ipn.mx

Gaytán Torres Carlos Jefe de Personal	60080	cgaytan@mail.oncetv.ipn.mx
González Francisco Javier Jefe de la División de Costos	60031 44308	pacoglez@mail.oncetv.ipn.mx x
Guzmán Sol Lizette Jefa de la División de Producción	60091 60021	liguzman@mail.oncetv.ipn.mx x
Hamra Sasson José Subdirector de Noticias	44315	jhamra@mail.oncetv.ipn.mx
Hernández White Rocío Jefa de la División de Contenidos de Internet	60187	rhernand@mail.oncetv.ipn.mx x
Lizarraga Iriarte María Directora del Núcleo de Servicios	60194	mlizarraga@mail.oncetv.ipn.mx
Martínez Salinas Jorge Daniel Jefe de la División Continuidad	44332 60106	jmartine@mail.oncetv.ipn.mx
Maycotte Terroba Carlos Samuel Jefe de la División de Mercadotecnia	44305	maycotte@mail.oncetv.ipn.mx x
Müller Melissa Ann Jefa de la División de Ventas al Extranjero	60191 60086	mmuller@mail.oncetv.ipn.mx
Muñoz Balcázar Ángel Director de Producción	44360 60015	amunoz@mail.oncetv.ipn.mx
Pérez Limones Leticia Directora de Mercadotecnia	60075 44331	lperez@mail.oncetv.ipn.mx
Pretelin Eguizar Rosa Jefa de la División de Filmovideotecas	60033 44309	rpretell@mail.oncetv.ipn.mx
Pulido de León José Luis Jefe de la División de Transmisión	60109 44334	pulido@mail.oncetv.ipn.mx
Quintero Mármol Vega Enrique Director de Adquisición de Programas Extranjeros	44385 60019	equinter@mail.oncetv.ipn.mx
Ramos García Julio Jefe de la División de	60137 44344	jramos@mail.oncetv.ipn.mx

Postproducción		
Reyes Aquino José Director de Administración	44357 60010	<u>lreyes@mail.oncetv.ipn.mx</u>
Rodríguez Luis Alejandro Jefe de la División de Planeación Y Control Presupuestal	44375	<u>arodrigo@mail.oncetv.ipn.mx</u>
Salgado Lara Carlos Director de Informática	44380 60036	<u>csalgado@mail.oncetv.ipn.m</u> X
Sedano Montague Arturo Productor General de Noticias	60211	<u>asedano@mail.oncetv.ipn.mx</u>
Schwabel Ransenberg Daniel Director de Imagen	44364 44340	<u>danech@mail.oncetv.ipn.mx</u>
Tamés Mejía María Eugenia Directora de Diálogos en Confianza	60050 44341	<u>mtamez@mail.oncetv.ipn.mx</u>
Torres Uribe Alfredo Jefe de la División de Desarrollo de Sistemas	44380 60036	<u>atorres@mail.oncetv.ipn.mx</u>
Uzeta Murcio Sergio Director de Noticiarios y Programas Informativos	44314 44313	<u>suzeta@mail.oncetv.ipn.mx</u>
Velasco Salinas Rosa Martha Directora de Operaciones	44338 44337	<u>rvelasco@mail.oncetv.ipn.mx</u>
Zárate Avendaño Juan Federico Jefe de la División de Electromecánica	44320 60087	

4.1.3.2 Manual de procedimientos.

Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la cronología y secuencial de operaciones conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con la descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Estructura del manual de Procedimientos

Índice o contenido.

Prólogo o Introducción

Objetivo (s) de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos. Esfera de acción que cubre los procedimientos.

Responsables. Unidades administrativas y/ o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Políticas o normas de operación: En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Concepto s): Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesibles al usuario la consulta del manual.

Procedimientos (descripción de operaciones): Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Formularios o impresos. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso debe hacerse referencia de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. Se puede adicionar un instructivo para su llenado.

Diagramas de flujo. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/ o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Es aconsejable en su realización el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Glosario de términos. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se podría presentar un Manual de procedimientos y posteriormente el contenido. Este manual se enfoca a la actividad de Monitoreo de Noticias de la Dirección de Relaciones Públicas. Se decidió realizarlo debido a que fue una de las actividades y una de las áreas con la cual se tuvo mayor contacto durante la investigación.

Representación Gráfica



XEIPN CANAL ONCE

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

México D.F. a 11 de Septiembre de 2003

Elaboró Lic. Kena Angeles Palos Coord. de Comunicación Interna	Revisó y Autorizó Julio Di Bella Roldán Dirección General
---	---



Manual de Procedimientos

Índice o contenido.
Prólogo o Introducción

Objetivo (s) de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos. Esfera de acción que cubre los procedimientos.

Responsables. Unidades administrativas y/ o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.



Manual de Procedimientos

Políticas o normas de operación: En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Concepto s): Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesibles al usuario la consulta del manual.



Manual de Procedimientos

Procedimientos (descripción de operaciones): Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

F formularios o impresos. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso debe hacerse referencia de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. Se puede adicionar un instructivo para su llenado.



Manual de Procedimientos

Diagramas de flujo. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/ o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Es aconsejable en su realización el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Glosario de términos. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales

MANUAL DE MONITOREO DE RELACIONES PÚBLICAS

Índice o contenido

Recolección de Diarios

Clasificación de Diarios

Consecutivos

Redacción de Notas

Presentación de notas

Integración de Carpetas

Prólogo o Introducción

Este manual tiene como propósito ayudar a comprender y desempeñar las actividades correspondientes para el Monitoreo de Noticias y la Integración de la Síntesis informativa que realiza la Dirección de Relaciones Públicas.

Objetivo (s) de los procedimientos: El fin de integrar la síntesis informativa es el tener un conocimiento certero de las opiniones que los medios tiene respecto a Canal Once y mantener informada a la Dirección General de las tendencias de la industria de los medios de comunicación, con el fin de tener un panorama amplio que permita tomar las decisiones adecuadas en beneficio de Canal Once.

Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos. La realización de esta actividad beneficia a toda la televisora.

Responsables. Dirección de Relaciones Públicas

Procedimientos (descripción de operaciones):

1. Recoger periódicos en la caseta de entrada, registrando los 16 periódicos a nombre de Relaciones Públicas, asimismo, se debe firmar con el nombre de quien los recogió.
2. Ordenar los periódicos conforme a la siguiente lista:

Reforma
Financiero
Economista
Milenio
Jornada
Novedades
Crónica
Universal
Uno más Uno
Excelsior
Heraldo de México
Sol de México
Diario de México
El día
Esto
Ovaciones

3. Registrar los periódicos en la carpeta de Consecutivos con el fin de saber cuáles llegaron y cuáles faltan por recoger.
4. Se comienza el monitoreo de los periódicos de acuerdo con los siguientes parámetros:

Recortar la nota cuando contenga:

1. Notas de la Industria (RTC)
2. Que mencione temas relacionados al manejo de Comunicación Social de la Presidencia de la República.
3. Cuestiones políticas siempre y cuando estén relacionadas con medios de comunicación.
4. Notas relacionadas con la mercadotecnia aplicada a Medios de Comunicación.
5. Notas de ESPECTÁCULO relacionadas a la televisión y a medios de comunicación (no chismes de farándula a menos que estén relacionados con gente que directamente esté vinculada con Canal Once)

6. Notas de CULTURA relacionadas a la televisión y a medios de comunicación.
7. Notas de SOCIALES relacionadas con altos ejecutivos de los medios de comunicación.
8. Cualquier nota que mencione a Canal Once aunque sea una sola vez o en un solo párrafo.
9. Cartas al lector (bajo los parámetros anteriormente establecidos)
10. Cualquier asunto relacionado con modificaciones a la legislación de Radio televisión y Cinematografía)
11. Todo asunto relacionado con Radio Red.
12. Recortar todas las inserciones pagadas de Canal Once (No programación diaria)
13. Checar detenidamente todas las columnas, pero ser enfáticos en las siguientes:

	PERIÓDICO	PERIODISTA	COLUMNA	PÁG. ROB
1.	REFORMA	Dario Celis Estrada	Tiempo de Negocios	4
2.	UNIVERSAL	Eduardo Torreblanca Jacques	Líderes y Negocios	4
3.	UNIVERSAL	Francisco Cárdenas Cruz	Pulso Político	8
4.	MILENIO	Álvaro Cueva	El pozo de los deseos reprimidos	3
5.	CRÓNICA	Victor Rejero	El impactador de la mercadotecnia	
6.	UNIVERSAL	Roberto Rondero	La telera	E17

5. Una vez recortada la nota se le debe escribir en la parte posterior a lápiz los siguientes datos:

Nombre del periódico, sección, página, fecha, nombre del periodista, género al cual pertenece (nota informativa, columna, crónica, etc.) y número consecutivo⁶.

6. Posteriormente la nota debe ser entregada a Sylvia Cora (responsable del área de monitoreo) indicándole el tipo de nota que es (canal o industria).
7. Finalmente, los periódicos son enfajillados, señalando la fecha y el día de la semana al que pertenecen.

CONSECUTIVOS

Como se dijo los consecutivos son una numeración que permiten tener un control de las notas recortadas y de su localización en la carpeta mensual.

⁶ El número consecutivo es aquel que permitirá ubicar la nota dentro de la carpeta informativa mensual. Más adelante hay un apartado explicando como se forma un consecutivo.

Cada consecutivo se integra por el día, el mes, la letra de identificación la cual puede ser canal (no lleva letra), industria (I) o medios electrónico (M) y número de nota.

Ejemplo:

12 /	03 /	103
Día	mes	Letra y número de nota

En el ejemplo podemos ver que la nota es la número tres de industria porque fue la tercera nota que se encontró del día 12 de marzo.

*Nota: conforme se vayan recortando las notas se les debe ir asignando un consecutivo. Para tener un orden de estos se lleva una carpeta llamada Carpeta de Consecutivos.

Carpeta de Consecutivos:

Es la carpeta donde se van anotando las notas que se encuentran en el monitoreo diario, en ella se lleva el control de los consecutivos que se asignan.

Ejemplo:

PERIÓDICO			
REFORMA	12 / 03 / 01		12 / 03 / 101
UNIVERSAL	12 / 03 / 02		12 / 03 / 102
MILENIO	12 / 03 / 03		12 / 03 / 103
UNO MAS UNO			12 / 03 / 104
EXCELSIOR			12 / 03 / 105

En el ejemplo podemos ver que el día 12 de marzo salieron tres notas de Canal y cinco de Industria.

La asignación de consecutivos es sencilla, siempre y cuando se vayan apuntado en la libreta.

REDACCIÓN DE NOTAS:

Las notas se resumen en una carpeta de Excel que se crea de acuerdo al mes en turno. En esta se escribe lo más relevante. El formato de resumen es el siguiente y existe un espacio para las notas de Canal y otro para el de Industria. Siempre las notas de Canal deben ir primero en orden consecutivo, después se insertan las de industria también de acuerdo a su consecutivo. Las notas de canal son las únicas que deben ir valoradas.



REGISTRO DE PRIMERA NOTAS DE CANAL ONCE DEL 12 DE MARZO DEL 2002

PERIÓDICO	TEMA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
UNIVERSAL	Recomendación de "Dilegos en Confianza" y "Sóricamente"	"Dilegos en Confianza" presentará el tema "Relación Padre-Hijo" a las 12 de la noche a las 12:30 horas. También se recomienda el programa "Sóricamente" para quienes gustan del rock en español.	↔
FECHA 12/03/02	PERIÓDICO UNIVERSAL	TEMA UNIVERSAL	VALORACIÓN UNIVERSAL
PERIÓDICO	TEMA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
MILENIO	Con respecto al debate entre Rosario Robles y Jesús Ortega en el Canal 40 se espera que Once TV y otras televisoras realicen un trabajo similar	El debate entre Rosario Robles y Jesús Ortega en el programa "Sóricamente" de Canal 40 tuvo buena acogida. Se espera que Tele-vea, TV Asesora, MVS, Canal Once e Invasión, preparen algún especial sobre las elecciones internas del PRI. Y en otro sentido de ideas se recomienda "Clásicos del Rock" de Canal 22.	↔
FECHA 12/03/02	PERIÓDICO MILENIO	TEMA MILENIO	VALORACIÓN MILENIO
PERIÓDICO	TEMA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
TODO PARA LA MUJER	Carmen Armenteros presentará programa que se pensó en ser similar al de "A la Cach-Cachí Perro"	Macho Woodside en su programa "Toda para la Mujer" comentó que Carmen Armenteros grabó un programa piloto que se llamará "Meas y Rabietas" del cual los leulteras pensaron en admitir el programa de Canal Once "A la Cach-Cachí Perro".	↔
FECHA 12/03/02	PERIÓDICO TODO PARA LA MUJER	TEMA TODO PARA LA MUJER	VALORACIÓN TODO PARA LA MUJER



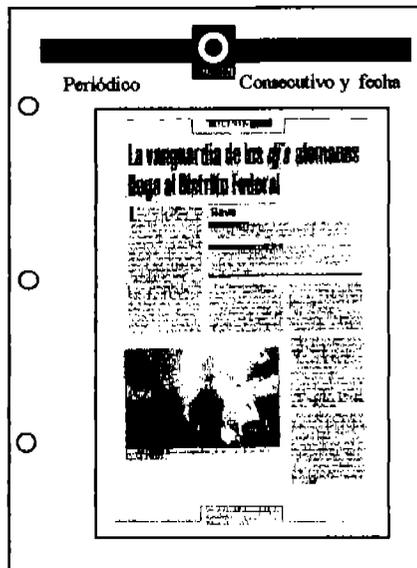
Positivo 
 Neutro 
 Negativo 

REGISTRO DE PUNTO OCHO DEL 2, 3 y 4 DE MARZO SOBRE RADIO /TV MULTIMEDIOS			
PERIÓDICO	TEMA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
NOVEDADES	Televisa emitió bonos por 300 millones de dólares	Televisa obtuvo en febrero el grado de inversión de Standard & Poor's, el cual le da calificaciones de riesgo crediticio y de endeudamiento en moneda nacional y extranjera, lo cual le abre la posibilidad de cancelar deudas y beneficiarse con tasas más bajas.	
PERIÓDICO	TEMA <td>DESCRIPCIÓN <td>VALORACIÓN</td> </td>	DESCRIPCIÓN <td>VALORACIÓN</td>	VALORACIÓN
NOVEDADES	Wall Street impulsó acciones de Cemex y Televisa	Wall Street cerró con ganancias a la alza en Nueva York donde Cemex y Grupo Televisa subieron 1.14 y 1.32 dólares respectivamente, mientras Tv Azteca bajó seis centavos.	
PERIÓDICO	TEMA <td>DESCRIPCIÓN <td>VALORACIÓN</td> </td>	DESCRIPCIÓN <td>VALORACIÓN</td>	VALORACIÓN
LA JORNADA	Grupos radionáuticos dan marcha atrás para la transmisión del mundial de fútbol y posiblemente el Orozo se escuchará por la XEW	Grupos radionáuticos dan marcha atrás a la adquisición de derechos para la transmisión de la Copa Core-Japón, los cuales pretendían tener cobertura nacional. La XEW tiene acuerdo con Victor Trujillo para la transmisión simultánea de el programa "El Mañanero" a través de Radiópolis.	

La carpeta electrónica va ordenada por semanas de acuerdo al calendario estándar, es decir, tiene la fecha de los días de la semana en turno. Asimismo, la carpeta electrónica cuenta con dos apartados que son general de canal y general de industria. En estos se deben ir acomodando todas las notas del mes de acuerdo a fecha y consecutivo, pues no estos apartados los resúmenes que se entregan a la Directora de Relaciones Públicas y al Director General de Canal Once.

PRESENTACIÓN DE NOTAS:

Diariamente, una vez que las notas se resumieron y se clasificaron en la carpeta de Excel del mes en turno⁷, se les debe crear una portada como la siguiente y se procurará pegar la nota lo más a la derecha posible con el fin de dejar espacio para las perforaciones.



⁷ Se explica más adelante.

Una vez realizado esto, se imprime la síntesis informativa del día, tanto las notas de canal como de industria y se procede a sacar tres juegos de fotocopias tanto de las notas recortadas y pegadas como de las síntesis de canal e industria. Una de los juegos deberá ser en papel blanco y los otros dos en reciclado.

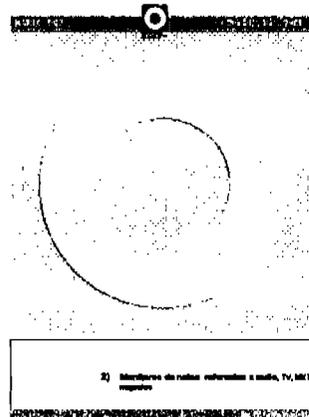
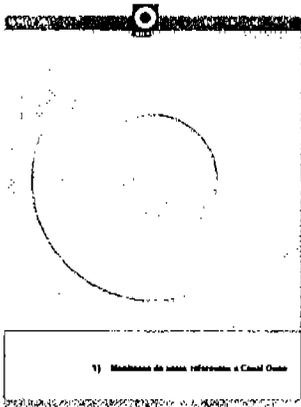
Posteriormente se acomodan los juegos de la siguiente manera:

1. Síntesis informativa de Canal.
2. Notas de canal
3. Síntesis informativa de industria
4. Notas de industria

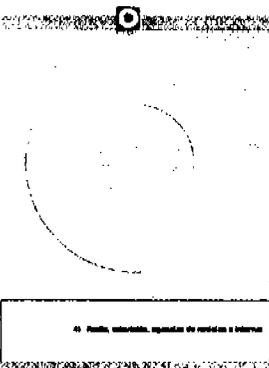
Los juegos deberán ser engrapados con un broche.

CARPETAS:

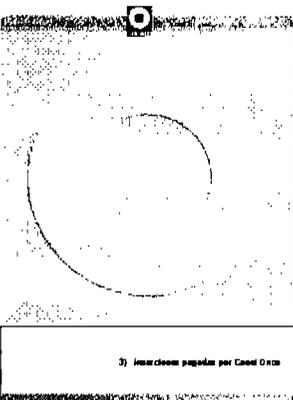
Es el lugar donde se van colocando las notas recortadas. Existen dos tipos de Carpetas: 1) de Canal, donde se colocan exclusivamente las notas de Canal Once, y 2) de Industria en la cual se almacenan las notas con temas de telecomunicaciones en general. Los formatos de las carpetas son los siguientes:



5. Radio, televisión, agencias de noticias e Internet

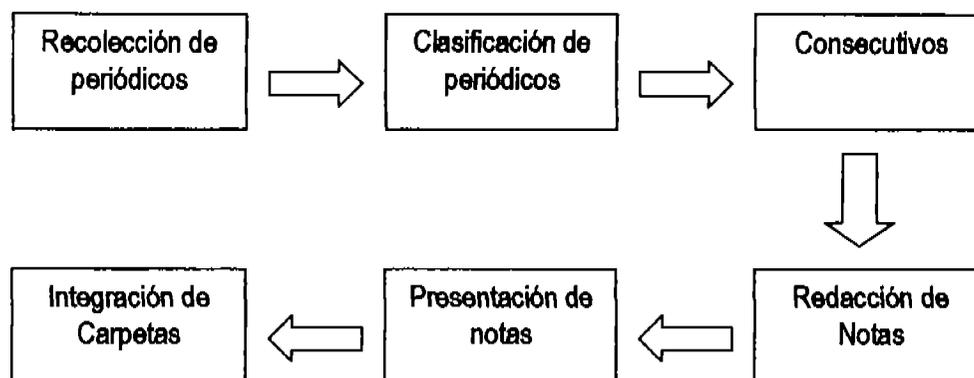


6. Inserciones pagadas por Canal Once



Una vez integradas las carpetas se entrega la Síntesis Informativa a la Dirección General.

Diagramas de flujo



Glosario de términos.

Consecutivos: Número asignado a las diferentes notas de acuerdo al día, tema y sección.

Síntesis Informativa: Recopilación de las notas más relevantes del día para ser resumida y presentadas a los directivos.

Es importante recordar que la utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello se sugiere como conveniente:

- Evaluar de forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivada de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

Por otra parte, siendo un canal de televisión, cuenta con los recursos para desarrollar los siguientes medios los cuales serían de gran ayuda:

4.1.3.3 Noticias Incluidas en el sobre del salario.

Es un medio barato y poco usado. Permite aprovechar el sobre de nómina para transmitir de forma simultáneas noticias e información que la empresa considere importante.



Este medio sería de mucha utilidad pues mantendría informados a los colaboradores de manera formal de algún acontecimiento, evento o cambio que pudiera generar rumores.

4.1.3.4 Recorrido por el lugar de Trabajo.

Los recorridos por el lugar del trabajo permiten a los directivos acercarse a sus empleados y que éstos les conozcan y acepten. Un director distante que rara vez aparece por los lugares donde se desarrollan las actividades de sus subordinados acaba siendo para éstos un completo desconocido con el que nunca compartirán nada. Pues recordemos que en una empresa si la dirección no se comunica directamente con sus empleados es común que surjan rumores falsos o tendenciosos que empobrezcan y dificulten cualquier relación posterior.

Considerando esto y con el propósito de reforzar el sentido de pertenencia a la televisora y debido a la situación actual respecto a comunicación interna, ésta es una estrategia necesaria dentro del canal, pues el contacto personal con la dirección haría que los trabajadores se sintieran más integrados e importantes para la empresa, porque su máximo representante se permite un tiempo para ellos y les toma en cuenta. Pero para que esta estrategia funcione las visitas deben convertirse en algo habitual y se debe mostrar un verdadero interés por conocer las necesidades de los colaboradores.

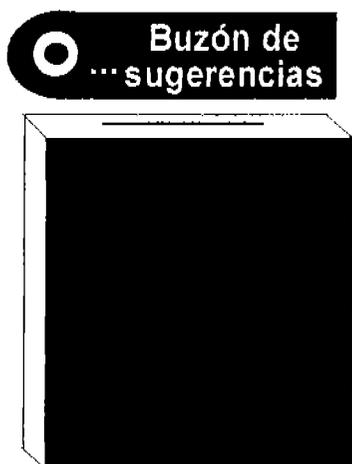
4.1.3.5 Sistema de Sugerencia.

Se trata de un método tradicional de estimular la comunicación ascendente, quizás por ser un método demasiado tradicional, las empresas suelen prescindir de él y considerarlo una pérdida de tiempo.

Para tener éxito un sistema de sugerencias debe ser ágil y estar bien gestionado. Como ventajas mejora el clima laboral al facilitar la integración de los trabajadores estimulando su participación.

Dentro de Canal Once la comunicación horizontal y vertical entre mandos superiores es adecuada debido a las constantes juntas informativas, la Intranet y circulares. Sin embargo, no existen medios que ayuden al flujo de comunicación ascendente.

Para ello se recomienda la implementación de un buzón de sugerencia en el cual los colaboradores puedan expresar sus opiniones respecto a un determinado asunto con el fin de sentirse escuchados. Debido a que se realizan eventos de convivencia una buena forma de comenzar con esta estrategia sería hacer partícipes a los colaboradores en la organización de los mismos. Por ejemplo si se realizará un festejo para el día de la secretaria que sean ellas quien decidan como festejarlo a través de sugerencias en papeletas establecidas.



○	Tu decides	○
Fecha: _____		
Nombre: _____		
Area o departamento: _____		
Sugerencias para festejar:		

Con Tu decides tu opinión cuenta		

De esta forma se haría más tangible el interés por parte de los mandos superiores de mantener una comunicación estrecha y de escuchar a los empleados. Claro está que para que esta estrategia funcione se debe mantener un constante conteo de las sugerencias y hacer públicos los resultados.

4.1.3.6 Películas y Videos.

El video de formación se está empleando habitualmente para la trasmisión de la cultura y filosofía interna de una empresa, así como para temas de calidad, formación y atención al cliente.

Son medios que se aceptan sin protestas (cuesta menos ver una película o un video que leer un libro), permanecen en el tiempo y pueden volver a ser consultados cuantas veces se desee.

Siendo Canal Once una televisora cuenta con los medios para realizar un video institucional el cual reforzaría el conocimiento de organización en general, su historia, su identidad corporativa, las áreas que lo integran y las funciones de cada una. Es un complemento a los manuales de inducción que ayudan a reforzar el sentido de pertenencia.

4.1.3.7 Logotipo

Si bien el logotipo de Canal Once es perfectamente identificable, su significado no es conocido por la mayoría de los colaboradores de la televisora, por lo cual sería conveniente que dentro del manual de inducción se estableciera un apartado donde se explique. Asimismo, considero conveniente generar un espacio, ya sea junto a los tableros de anuncios o en la entrada del canal, donde se coloque el logotipo con su significado e historia. Incluso se podría dedicar un número del boletín informativo para difundir la historia y evolución del logotipo que tan orgullosamente representa a Canal Once.



4.1.4 . Evaluación de proyectos periódicamente

Finalmente debe existir una evaluación constante de las estrategias utilizadas con el fin de mantener al día las mejoras necesarias, además de ser fundamental para tener un panorama de lo que está funcionando, pues debemos recordar que las necesidades de comunicación cambian y el mantener un adecuado flujo de la misma consiste en conocerlas. Para ello y de acuerdo con la experiencia de esta investigación sugiero las encuestas como el medio más adecuado para evaluar.

4.1.4.1 Encuestas:

Elegida la muestra e interpretados convenientemente los datos, la encuesta puede ser una fórmula fiable y poco costosa para obtener información sobre las actitudes, opiniones, comportamiento de los individuos que constituyen la propia empresa, y para dar respuesta a los problemas, climas o necesidad detectados.

Las encuestas suponen una forma bien estructurada de comunicación ascendente, dan a las personas la oportunidad de que expresen sus puntos de vista de forma privada y confidencial, de formas más sincera de lo que lo harían si tuvieran que dirigir la palabra a sus superiores, sin embargo, se obtendrán resultados inadecuados si las preguntas se han formulado mal.

Finalmente, para poder evaluar una estrategia se debe determinar el tiempo de acción de la misma, es decir, si la estrategia está planteada para irse implementando en 6 meses, será al fin de ese periodo cuando se proceda a su evaluación.

CONCLUSIONES

Con más de cuarenta años de vida, Canal Once, del Instituto Politécnico Nacional, es la televisora de servicio público más antigua de América Latina. A lo largo de este tiempo, se ha destacado por transmitir una programación rica y variada con miras a satisfacer las necesidades de entretenimiento de los televidentes. Con programas de calidad, así como información veraz y objetiva.

Acorde con su función social, la programación de Canal Once responde a los intereses de una amplia gama de segmentos de la sociedad mexicana, la cual abarca desde niños hasta personas de la tercera edad, a través de programas que abordan temas que van desde el ámbito político, económico y científico hasta el mundo de la naturaleza, los espectáculos, el arte, la salud y la ciencia, entre otros.

Canal Once ha logrado posicionarse en el gusto del público como una televisora inteligente, que divierte, informa, ofrece diversos puntos de vista en torno a un mismo hecho y sobre todo es considerado una verdadera alternativa dentro de la televisión abierta mexicana.

Es en la última década cuando comienza a asumir una identidad e imagen corporativa definidas, proyectándolo como una alternativa en televisión pese a los pocos recursos con los que cuenta. Sin embargo, para poder continuar en el sitio que ha conseguido debe cuidar que la imagen al exterior que proyecta sea siempre congruente con la identidad corporativa que ostenta al interior, para ellos es necesario que dentro de la organización exista un buen ambiente de trabajo y sobre todos una comunicación interna que permita el adecuado desarrollo del personal y por ende el cumplimiento de sus objetivos.

Durante esta investigación se observó que todo cambio genera incertidumbre y esta se acrecienta si no hay información que permita aclarar y disipar dudas, la cual de no existir genera rumores y un clima de inestabilidad que se refleja en el desempeño laboral de los colaboradores.

Así, la comunicación interna empieza a configurar el perfil de los nuevos directivos, de su personalidad y liderazgo, a posibilitar la redefinición de los puestos de trabajo y a chequear el clima de la empresa, los estilos de dirección y el entorno socioeconómico y cultural de la organización.

La comunicación interna ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos más importantes con los que cuenta una empresa para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura corporativa compartida entre todos los miembros de la organización. La falta de comunicación es muy sentida por los trabajadores de una empresa, ya que al final ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado.

Como se vio en esta investigación, el principal objetivo de cualquier programa de comunicación interna es el de estrechen los lazos entre la dirección y los trabajadores, el que se reduzcan los antagonismos entre individuos y grupos, que pueda crearse una cultura en común y un sistema de valores permanentemente conocidos, y que la mismos tiempo se constituyan en el pilar de la imagen que la empresa quiere promover al exterior. De acuerdo con esto se propuso el siguiente plan de comunicación interna para Canal Once:

- En primer lugar se debe replantear la relación de la Coordinación de Comunicación Interna con el resto de Canal Once.
- En segundo se deben reestructurar las estrategias de comunicación interna utilizadas: Tablones de Anuncios, Memorandos, cartas personales, reuniones Informativas, boletines, Informe Anual y los rumores.
- Posteriormente se sugiere crear los medios de comunicación interna complementario como: el Manual de inducción, el Manual de procedimientos, las noticias en sobre de salario, los recorridos por lugares de trabajo por parte del Director General, el sistema de sugerencias y la realización de películas y videos.
- Y finalmente la implementación de una evaluación periódica basada en encuestas

Puesto que en la medida que la comunicación interna sea eficiente se obtendrá la confianza de los colaboradores y se conseguirá disminuir el riesgo de conflictividad laboral. Las huelgas,

movilizaciones, la conflictividad en general, se ve favorecida por la falta de comunicación e información oportuna, "lo que produce una sensación de indefensión de los trabajadores que redundan en indiferencia hacia los objetivos y problemas de la dirección general, sino en abierta hostilidad hacia la misma"¹.

Para evitar este hecho han de crearse o prestarse más atención a los canales informativos de la empresa, porque así pueden detectarse a tiempo los problemas, se posibilita la promoción personal de los trabajadores, se evitan gastos inútiles y, por tanto, se obtiene mayor rentabilidad. Puesto que cuanto más elevado sea el grado de cohesión interna y la identificación de los empleados y mandos medios con la Dirección General y sus objetivos, más fácilmente, transmitirán éstos una buena imagen de la empresa hacia el exterior.

No se debe olvidar que la comunicación con el personal debe ser continua y de doble dirección, es decir, tanto ascendente como descendente. Es preciso planificar dentro del plan de comunicación global un programa de comunicación interna necesariamente detallado, progresivo y eficaz que tenga en cuenta todos aquellos aspectos que interesen al trabajador, que satisfaga las necesidades de información y que los trabajadores consideren suyo. Pero sobre todo se debe evitar el error frecuente de la sobre información descendente, que no sólo no favorece la retroalimentación sino que descuida la información ascendente: una empresa que habla mucho no escucha.²

Así, la comunicación interna debe comenzar en cuanto una persona ingresa en una empresa, de forma que cuando los nuevos empleados empiezan a trabajar debe informárseles apropiadamente de lo que es la empresa y del papel que van a desempeñar en ella. En este sentido y desde el punto de vista ideal todos los empleados han de recibir una clara descripción de sus tareas y una especificación del orden y prioridades de sus tareas a realizar. Deben saber que forman parte de una empresa conjuntamente con otras personas y si hay un producto final han de conocer cuál es y qué representa para todos. Se verá reflejado en la calidad de la programación y la aceptación del público.

¹ Castillo Hermoso, Jaime. Idem. Pág. 84

² Bartoli, Annie. La organización comunicante y la comunicación organizada. Pág. 200

Por su parte, cualquier plan estratégico de comunicación interna que se establezca tiene que partir de la realidad de la cultura existente e ir transformando paulatinamente las formas de comunicación sin rupturas traumáticas ni con las personas ni con las formas. El plan tiene que asumir la existencia de una historia, de los cambios presentados en cada sector, con el fin de integrar una proyecto adecuado. Por eso el plan que aquí se propuso ha de ser exclusivo de Canal Once, es decir, cada organización a pesar de pertenecer a la misma rama es única, al igual que los individuos que la integran, por lo cual tienen necesidades de comunicación diferentes y el plan que funcione para una no necesariamente servirá para otras a pesar de presentar problemáticas similares.

Finalmente, y de acuerdo con la experiencia obtenida durante esta investigación se debe rescatar que ningún programa de comunicación debe iniciarse sin una investigación adecuada. Cuando un programa ha estado en acción durante algún tiempo, deben llevarse a cabo evaluaciones periódicas con el fin de ajustar el programa de comunicación a las necesidades en curso y se puedan corregir los fallos o errores detectados. Pues el hecho de utilizar un sistema de juntas, un tablero de avisos, circulares, memoranda u otros medios, asilada o simultáneamente, como principio de un programa de comunicación con los empleados, tampoco significa la consecución del éxito. Cada medio posee su momento, lugar y función adecuados y el programa debe ser introducido gradualmente y de tal forma que los empleados se encuentren plenamente preparados para recibir cada nueva etapa del mismo.

Nunca está de más un análisis minucioso cuando se realice el diseño de un plan integral de comunicación interna, pues el descubrimiento oportuno de posibles problemas siempre es benéfico para cualquier organización en la medida que se pueden prevenir posibles complicaciones o bien reorientar a tiempo algunas estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

- ▣ Aumont Jaques. La imagen. Paidós Comunicación. España 1992. Pp.336
- ▣ Baena, Guillermina. Manual para elaborara trabajos de investigación documental. Editores Mexicanos Unidos. México 1983. Pp 124.
- ▣ Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires, Paidós, 1992.
- ▣ Benjamin Franklin, Enrique. Organización de Empresas. Mc Graw Hill, México 2002 Pp. 341
- ▣ Capriotti, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Ariel. Barcelona 1999.
- ▣ Castellot, de Ballin Laura. Historia de la televisión en México. Televisa. México 1993. Pp 548.
- ▣ Castillo Hermosa, Jaime. La Empresa ante los medios de Comunicación. Deusto. Barcelona
- ▣ Cees B.M. van Riel. Comunicación Corporativa. Prentice Hall. España 1997. Pp 244.
- ▣ Costa, Joan. La comunicación en acción. Informe sobre la nueva forma de gestión. Paidós. España 1999. Pp. 161
- ▣ Fernández de Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas. México 1999. Pp. 368
- ▣ Garro Paulín, María Alicia. Proyecto de una nueva imagen corporativa para Radio educación. Tesis FCPyS. UNAM. México 1999.
- ▣ Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. Edit. Diana Técnico. México 1984. Pp. 423.
- ▣ Humberto Eco. Cómo se hace una Tesis. Gédisa. Barcelona 20001
- ▣ López Calderón Jorge. Curso de Auditoria y Garantía de Calidad, Buenos Aires. Págs. 11 y 12
- ▣ Marín Martín, Fernando. Comunicación en Empresas e Instituciones. Madrid. 1988
- ▣ Mian Kubr. La consultoría de empresas. 3ra. Edición. Limusa. México 2000. Pp. 955

- ☞ Muñoz Razo, Carlos. Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis. Prentice Hall. México 1998. Pp. 300.
- ☞ Nadler, David A. and Tushman Michael L. Competing by Design. The power of organization. Oxford University Press. United Kingdom 1997 Pp 240.
- ☞ Nosnik, Abraham. Comunicación Organizacional Práctica. Trillas. México 1988. Pp 111.
- ☞ Rojas Soriano, Raul. Guía para realizar investigaciones sociales. 30ª ed. Plaza y Valdés Editores. México 1998.
- ☞ Robbins, Sthephen P. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1999 Pp. 675
- ☞ Sánchez de Armas, Miguel Ángel. Apuntes para una historia de la Televisión Mexicana. Revista Mexicana de Comunicación. México 1998.
- ☞ Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. Imagen Corporativa. Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
- ☞ Sexton, William P. Teoría de las Organización. Trillas. México 1999. Pp 494.
- ☞ Tecla, Alfredo J. Teoría, métodos y técnicas en la Investigación Social. 14ª edición. Ediciones Taller Abierto. México 1998. Pp 210.
- ☞ Simos, Raymond. Relaciones Públicas. Limusa. México 2000. Pp. 510
- ☞ Villafañe, Justo. Imagen positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas. Pirámide. Madrid 1994.

HEMEROGRAFÍA

- ☞ Ley Federal de Radio y Televisión.
- ☞ Alma Rosa de la Selva, "La pendiente de la privatización o el desplome de la TV Estatal", en Revista mexicana de Comunicación, México, octubre-diciembre 1998, núm. 56, p.16.
- ☞ Archivo de IBOPE AGB, 2002.
- ☞ Cámara Nacional de Televisión por Cable (CANITEC) Directorio Anual 2002
- ☞ Carta de programación, Canal Once. 2002.

- ☐ Informe General de Labores del XEIPN Canal Once comprendido del 1 diciembre de 1976 al 30 de noviembre de 1982, México 1982.
- ☐ Informe de General de Actividades de Canal Once. Dirección General. 1992.
- ☐ Informe General de Actividades de Canal Once, 1993.
- ☐ Informe General de Actividades de Canal Once de 1995-1996.
- ☐ Informe General de Actividades de Canal Once 1996-1997.
- ☐ Informe General de Actividades de Canal Once 1998-1999.
- ☐ Informe de Actividades de Canal Once. Dirección de Administración y Finanzas. 2000-2001.
- ☐ Informe General de Actividades de Canal Once 2001-2002.
- ☐ Informe General de Actividades de Canal Once 2001-2002.
- ☐ Informe General de Actividades de Canal Once 2002-2003.
- ☐ Boletín de prensa No. 65, de la Dirección de Relaciones Públicas, 2002.
- ☐ Boletín de prensa No. 67 de la Dirección de Relaciones Públicas, 2002.
- ☐ Boletín de prensa No. 88 de la Dirección de Relaciones Públicas, 2003.

ENTREVISTAS

- ☑ Entrevista con Lic. Kena Ángeles Palos, Responsable de la Coordinación de Comunicación de Canal Once. Noviembre 2001 y septiembre 2001.
- ☑ Entrevista con Lic. Julio Di-Bella Roldán, Director General de Canal Once. Noviembre 2001 y Mayo 2003.
- ☑ Entrevista a Rebeca Beceril Meza Coordinadora de Contenidos de Diálogos en Confianza en Canal Once. Junio 2002
- ☑ Entrevista a Daniel Shwebel Ransenberg, Director de Imagen de Canal Once. Julio 2002
- ☑ Entrevista a Patricia Arriaga, Directora de Once Niños de Canal Once. Julio 2002

ANEXOS

ANEXOS

ENTREVISTA 1

Entrevistado: Lic. Kena Ángeles Palos, Coordinadora de Comunicación Interna Canal Once, IPN.

Entrevistador: Mónica S. Amilpas García

Duración: 20 minutos.

Fecha: 4 de noviembre de 2001, 11:30 am.

Objetivos:

1. Conocer las funciones desempeñadas por la Coordinación de Comunicación.
2. Cuáles son los medios de comunicación con los que cuenta.
3. Conocer su organización y el número de integrantes.
4. Cuál es su ubicación dentro del organigrama general del canal de televisión.

Entrevista:

Buenos días, mi nombre es Mónica Amilpas y estoy realizando mi proyecto de tesis el cual es acerca de cómo se gestiona la comunicación en una televisora permitida en México, en este caso Canal Once... me gustaría, especificar que si una vez concluido este proyecto les interesa alguna de las aportaciones, pueden implementarla...

¿Cuál es tu nombre y cargo?

El nombre es Kena Ángeles Palos y soy Coordinadora de la Coordinación de Comunicación Interna de Canal Once.

¿Cómo está organizado Canal Once?

Canal Once cuenta con una Dirección General la cual se divide en dos núcleos el de desarrollo y el de servicio, cada uno cuenta con Direcciones, que a su vez tienen Subdirecciones y Departamentos. En total son 800 empleados aproximadamente.

Dentro del organigrama general de Canal Once en ¿dónde se ubica esta Coordinación?

Esta coordinación depende directamente de la Dirección de Administración y del Departamento de Recursos Humanos.

¿Por qué surge la Coordinación de Comunicación?

Pues mira, esta Coordinación tiene apenas seis meses, surge porque la Dirección General se da cuenta de que no existía una persona que se encargara de crear los canales necesarios y adecuados de comunicación al interior de la empresa con los empleados... y a partir de eso se creó esta Coordinación.

¿Cuáles son las funciones que tiene esta Coordinación?

Pues mira, actualmente y hasta la fecha, porque tenemos poco tiempo de estar trabajando y esperamos es la coordinación de todas las reuniones de la Dirección con los Jefes de división, los eventos de integración para el personal ya sean fiestas, eventos culturales... también, el seguimiento de cumpleaños del personal del canal, así como algún fallecimiento de un familiar o el nacimientos de bebés, enfermos, entre otras cosas...este...actualmente tenemos capacitaciones con dos empresas, así que yo llevé la agenda de las reuniones con ambas, convoqué a la gente para que asista y realizó un seguimiento de ambas.

Existe un boletín interno que estaba bajo la coordinación de Relaciones Públicas, pero se pretende que pase a la Coordinación de Comunicación Interna, la idea es que contenga información general sobre la empresa y otra que sea de interés para el personal, no sólo para ellos sino también para su familia.

A partir del siguiente mes pretendemos echar a andar los tableros de anuncios, en los cuales los empleados puedan colocar recados o avisos, y aparte se considera dentro de los mismos un espacio para que la Dirección General coloque sus avisos, informes, circulares... y es un canal de comunicación que permitirá mantener informados a todos los empleados.

También, pretendo manejar lo que serían relaciones públicas internas... y bueno, más que nada su objetivo fundamental es crear los canales de comunicación que cubran las necesidades de Canal Once, e informar de los cambios que ocurran en el canal.

Actualmente no existe un manual de inducción y bueno pretendemos realizarlo. Queremos que haya mucho acercamiento entre la Dirección general y los empleados, queremos que haya comunicación y que esta no se vea tan lejana por parte de los empleados.

¿Con qué Direcciones tiene más relación esta Coordinación?

Principalmente con la de Administración y con la Jefatura de Recursos Humanos en cuanto a las fechas de cumpleaños de los empleados, pues ellos manejan la nómina; con la Dirección de Imagen pues ellos hacen los carteles, los folletos...; con el área de Relaciones Públicas a veces nos reunimos para la realización de eventos, sin embargo solemos trabajar independientemente. Dirección de Operaciones cuando hay eventos y se necesita contactar a los medios, aunque eso también lo hace relaciones públicas... digamos que ellos invitan e informa a las personas externas y yo a las internas.

¿Cuántas personas trabajan en esta coordinación?

Sólo yo y eventualmente dos niños que realizan su servicio social en el canal.

¿Cómo percibes el ambiente de trabajo dentro del Canal?

Bueno yo soy de León Guanajuato y cuando llegué a trabajar aquí, hace seis meses, tenía un poco de miedo, pero me recibieron bien y creo que me he sabido ganar a mis compañeros y creo que lo importante es saberse ganar a los compañeros, para así, contar con su apoyo y bueno esos es un trabajo constante para que comiencen a ubicar esta Coordinación como un medio accesible de comunicación entre ellos y la Dirección general. Digamos, que es mucho trabajo de comunicación cara a cara, pues cuando hay un evento les envíamos su invitación, pero si los encuentro en el pasillo les recuerdo la invitación, los invito personalmente al evento, es una forma de decirles que son importantes y cuentan para el canal.

¿Qué tan difícil es manejar una Coordinación de Comunicación tu sola?

Bueno a veces si me he visto media apretada, pero trato de organizarme, y bueno el año que entra se piensa incorporar a otra persona para que se agilicen las cosas, pues si son muchos empleados.

Es poco tiempo, pero ¿cómo percibes a los empleados respecto a esta Coordinación?

Bueno creo que la aceptan bien, de hecho trato medir mis logros...por ejemplo cuando se organiza un evento me fijo cuantos asistieron y bueno luego escuchas los comentarios.

Ahorita, tenemos una exposición y una feria del libro y la asistencia de los empleados ha sido considerable, entre 350 y 400, o sea como la mitad por lo que nuestro trabajo de informarles sobre dichos eventos lo califico como bueno.

Sin embargo, en la comunicación interna como tal, aún nos falta mucho y más porque son como quince áreas y debemos hacer que la información fluya en todas direcciones.

Creo que han respondido bien a esta cambio, porque la creación de esta Coordinación es un cambio y luego la gente se asusta, pero creo que han respondido bien.

¿Qué tanto acceso podría tener a los informes de trabajo del canal?

Pues mira yo creo que no habría problema, de hecho yo te los podría facilitar.

¿Crees que exista la posibilidad de realizar eventualmente algunas visitas a la organización, digamos como servicio social, para entender más de cerca cómo trabaja esta Coordinación?

Yo creo que no habría problema, simplemente tendrías que cubrir con tus cuatro horas correspondientes y esos sería todo... además aquí necesitamos ayuda.

Gracias por tu tiempo y creo que eso sería todo.

ENTREVISTA 2

Entrevistado: Lic. Julio Di-Bella Roldán, Director General de Canal Once, IPN.

Entrevistador: Mónica S. Amilpas García

Duración: 7 minutos.

Fecha: Jueves 11 de abril de 2001, 12:30 am.

Objetivos:

Conocer la perspectiva de la Dirección General en cuanto a la comunicación e imagen de Canal Once.

Conocer las necesidades por las que surge la Coordinación de Comunicación desde la perspectiva de la Dirección General.

Entrevista:

¿Cuáles fueron los objetivos que se planteó en cuestión de imagen para Canal Once, es decir, qué imagen quiso proyectar de Canal Once?

Bueno fundamentalmente lo que nos planteamos como imagen era hacer del Canal algo mucho más cercano al televidente, algo en lo que nosotros queríamos destacar era el humanismo, por eso ahora en las nuevas cortinillas de identificación la modelo que sale jugando con el logotipo del canal hace siempre un acercamiento como simulando tocar la pantalla de televisión y el propio logotipo. Lo que estamos buscando con este mensaje es precisamente que el televidente se sienta parte de nuestra programación y que esa programación está dirigida a él... Fundamentalmente rescatar el humanismo pero también contagiar a la gente de un sentimiento de pertenencia con Canal Once.

¿Cuáles son los objetivos de Canal Once como empresa?

Fundamentalmente esa dar difusión de la cultura y educación a través del entretenimiento, ese sería el objetivo final y con todo lo que implica esto... queremos ayudar a los ciudadanos mexicanos a tener mayor acervo cultural y educativo pero queremos que encuentren en nuestro medio un medio objetivo en información y una buena opción de entretenimiento.

Personalmente ¿cuál era la imagen que usted tenía de Canal Once antes de estar dentro de él y cual es la imagen que tiene ahora como director general?

Bueno son varias visiones porque a través de los años lo pude percibir como un canal que estaba intentando de manera muy importante cambiar, porque si recordamos el Canal Once de hace 10 años era un canal típico gubernamental con poco dinamismo en pantalla, con una carencia de recursos evidentes y creo que eso se fue cambiando de una manera muy acertada a través del tiempo y evidentemente lo que pensaba de este canal es que era un canal que tenía un gran espíritu de cambio y una gran visión a futuro. Ahora sigue teniendo esa inquietud de cambio pero ya se ha hecho más tangible.

Ahora, ¿cómo describiría el ambiente de trabajo de Canal Once?

Es algo en lo que hemos tenido que trabajar mucho, puesto que la política de administración que yo llevo es una política humanista que no estaba del todo puesta en este canal, puesto que practicante había un administración de mano dura, una administración de buenos resultados evidentemente pero con una falta de humanismo. Lo que hemos intentado nosotros es trabajar con rostro humano, pues para nosotros el mayor activo de la televisora es su propio personal.

Entonces ¿por ello surge la Coordinación de Comunicación?

Bueno surge la Coordinación porque evidentemente lo que necesitamos en un medio de comunicación para ser congruentes es estar perfectamente comunicados entre sí, es un proyecto que ha venido creciendo y desarrollándose, falta todavía mucho que caminar en él pero va bien, va encausado de manera adecuada.

¿Cuáles fueron los obstáculos al generar estos cambios?

Los cambios se han tomado de manera positiva, pero son cambios que se han generado de manera conjunta, hemos hecho una administración de puertas abiertas donde tratamos que la opinión de la gente cuente, pero que lo que pide tenga solución porque de lo contrario sería inservible escucharlos y no hacer nada.

Finalmente ¿Cómo describiría la comunicación dentro de Canal Once y con su público externo?

Bueno la podría definir como una de las actividades más complejas del hombre, la comunicación para que sea eficiente debe haber un contacto entre emisor y receptor, pero lo más complicado también es lograr el entendimiento y las visiones compartidas. Es la herramienta ideal para tener una visión compartida pero también agregarle a cada sentido de trabajo una visión particular... es uno de los retos más grandes del hombre.

¿Cuál cree que es la imagen que el público tiene de Canal Once?

La imagen que tiene el público de Canal Once es la de un canal que ha venido teniendo una transformación constante no únicamente durante mi administración sino durante los últimos cinco años... yo siento que si hoy evaluáramos el trabajo de OnceTV en relación a los demás medios tendría forzosamente que notarse un despunte y un deseo de trabajo y de superación importante.

Eso sería todo gracias

CUESTIONARIO PILOTO

EDAD: _____

SEXO: Masculino () Femenino ()

AREA O DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE:

I. Dirección general ()

II. Núcleo De Servicios:

- a) Dirección de Administración y Finanzas ()
- b) Dirección de Operaciones ()
- c) División de Informática ()
- d) Dirección de Ingeniería ()
- e) Dirección de Adquisición de Material extranjero ()
- f) División de Videofilmtotecas ()

III. Núcleo de Desarrollo:

- a) Dirección de Producción ()
- b) Dirección de Noticieros y programas informativos ()
- c) División de Relaciones Públicas ()
- d) Dirección de Once Niños ()
- e) Dirección de Diálogos en Confianza ()
- f) Dirección de Mercadotecnia y Ventas ()
- g) Dirección de Imagen ()

a) Servicio social

1. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en Canal Once?

2. ¿Con qué Direcciones o áreas del Canal tienes más relación? ¿Cómo describirías esa relación y por qué?

3. ¿Conoces a tus compañeros de trabajo?

4. ¿Quién es tu jefe directo y cuál es su cargo?

5. ¿Recibes órdenes de alguien más que no sea tu jefe directo? ¿De quién? (Menciona nombre y cargo)

Si tu respuesta fue sí, ¿te causa algún tipo de problema ello y por qué?

6. ¿Cómo es el ambiente de trabajo de Canal Once? ¿Por qué?

7. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo? ¿Por qué?

8. ¿Cómo es la relación con tus jefes o superiores? ¿Por qué?

9. ¿Cómo es la relación de tu dirección o área de trabajo con la Dirección general? ¿Por qué?

10. Existen eventos de convivencia o recreativos en el Canal? ¿Cuáles son estos?

11. ¿Se realizan juntas en tu área de trabajo? ¿Cómo son estas? ¿Con qué fin? ¿Cada cuándo?

12. Cuando ingresaste la Canal ¿recibiste algún tipo de capacitación que te permitiera cumplir tus funciones? ¿Cómo fue esta capacitación?
13. ¿Al ingresar la Canal recibiste algún tipo de información que te permitiera conocer más sobre Canal Once?
14. ¿Cómo te enteras de los acontecimientos (eventos, juntas, cambios etc.) en Canal Once?
15. ¿Cómo describirías la comunicación en tu área de trabajo? (Tanto compañeros como superiores? ¿Por qué?
16. ¿Cómo describirías la comunicación entre tu dirección o área de trabajo y las otras áreas? ¿Por qué?
17. ¿Cómo describirías la comunicación entre tu área de trabajo y la dirección general? ¿Por qué?
18. ¿Qué medios de comunicación existe en Canal Once, en tu dirección o área de trabajo? ¿Por qué?
19. ¿Conoces la existencia de la Coordinación de Comunicación Interna? ¿Qué opinas de ésta?
20. ¿Conoces el significado del logotipo de Canal Once? Sino, qué significa para ti.
21. ¿Sabes cuáles son los objetivos que persigue Canal Once?
22. ¿Para ti que imagen tiene Canal Once?
23. ¿Cómo describirías Canal Once?
20. ¿Qué tipo de problemática detectas en general en tu área de trabajo y en el Canal? ¿Por qué?
21. ¿Cuáles serían tus sugerencias para mejorar esa problemática?
22. ¿Cuáles serían tus sugerencias para mejorar la comunicación en tu área de trabajo, con las demás direcciones y con la Dirección General?

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información para la realización de una tesis de licenciatura de la carrera de Ciencias de la Comunicación. Los datos que brinde serán confidenciales. Agradezco de antemano el tiempo invertido para contestarlo.

EDAD: _____

SEXO: Masculino () Femenino ()

AREA O DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE:

I. Dirección general ()

II. Núcleo De Servicios:

- a) División de contenidos de Internet ()
- b) División de Informática ()
- c) División de Videofilotecas ()

III. Núcleo de Desarrollo:

- a) Dirección de Administración y Finanzas ()
- b) Dirección de Operaciones ()
- c) Dirección de Producción ()
- d) Dirección de Noticieros y programas informativos ()
- e) División de Relaciones Públicas ()
- f) Dirección de Once Niños ()
- g) Dirección de Diálogos en Confianza ()
- h) Dirección de Mercadotecnia y Ventas ()
- i) Dirección de Imagen ()
- j) Dirección de Ingeniería ()
- k) Dirección de Adquisición de Material extranjero ()

1. ¿Cuánto tiempo tienes colaborando en Canal Once?

- a) menos de 1 año
- b) de 1 a 4 años
- c) de 5 a 8 años
- d) de 9 a 12 años
- e) de 13 a 16 años
- f) más de 16 años

2. ¿Con qué áreas o direcciones del canal tienes más relación?

3. Como colaborador ¿cómo percibes a Canal Once como lugar para desarrollarte profesionalmente? Numera en orden de importancia del 1 al 10 las opciones. Asigna el número 1 a la que mejor lo describa y el número 10 a la que menos lo describa.

- | | |
|---------------------|------------------------|
| a) Agradable () | f) Incómodo () |
| b) Tranquilo () | g) Problemático () |
| c) Cordial () | h) Represivo () |
| d) Unido () | i) Con enemistades () |
| e) Con libertad () | j) Otro _____ () |

4. En tu opinión ¿se comunican satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de Canal Once?

- a) Nada
- b) Poco
- c) Bastante
- D) Mucho

5. ¿Cómo es tu relación y la comunicación con tus compañeros de área? Numera en orden de importancia del 1 al 11 las opciones. Asigna el número 1 a la opción que mejor lo describa y el 11 a la me menos lo describa.

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| a) Estrecha colaboración () | g) Rivalidad/ enfrentamiento () |
| b) Amistad y camaradería () | h) Boleto/ obstrucción () |
| c) Confianza () | i) Trabajo () |
| d) Respeto mutuo () | j) Cordial () |
| e) Guardo distancia () | k) Otro _____ () |
| f) Competencia/ lucha () | |

6. ¿Cómo es la relación y comunicación con tus jefes o superiores? Numera en orden de importancia del 1 al 10 las opciones. Asigna el número 1 a la opción que mejor lo describa y el 11 a la me menos lo describa.

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------------------|-----|
| a) Estrecha colaboración | () | g) Rivalidad/ enfrentamiento | () |
| b) Amistad y camaradería | () | h) Boicot/ obstrucción | () |
| c) Confianza | () | i) Trabajo | () |
| d) Respeto mutuo | () | j) Cordial | () |
| e) Guardo distancia | () | k) Otro _____ | () |
| f) Competencia/ lucha | () | | |

7. ¿Cómo describirías a las personas que colaboran dentro de Canal Once? Numera en orden de importancia del 1 al 18 las opciones. Asigna el número 1 a la opción que mejor lo describa y el 18 a la me menos lo describa.

- | | | | |
|---------------------------|-----|---------------|-----|
| a) Individualistas | () | j) Dinámico | () |
| b) Ambiciosos | () | k) Adaptativo | () |
| c) Emprendedores | () | l) Consciente | () |
| d) Cumplidos | () | m) Moderado | () |
| e) Agresivos | () | n) Resignado | () |
| f) Dispuestos a ayudar | () | o) Aplicado | () |
| g) Con espíritu de equipo | () | p) Apático | () |
| h) Responsables | () | q) Eficaz | () |
| i) Puntuales | () | r) Radical | () |

8. ¿Cómo percibes la comunicación de la Dirección General hacia los diferentes departamentos áreas de la empresa?
 a) Muy cercana b) Cercana c) Poco cercana d) Nada cercana

9. ¿Recibes instrucciones de alguien más que no sea tu jefe directo?
 a) Si b) No

10. ¿Te causa algún inconveniente recibir instrucciones de alguien más que no sea tu jefe directo? (Si tu respuesta fue NO pasa a la pregunta 14)
 a) Si b) No

11. ¿De qué tipo son esos inconvenientes?, descríbelos brevemente.

12. Existen eventos de convivencia o recreativos en el Canal?
 a) Si b) No

13. Menciona cinco de los últimos eventos realizados

14. ¿Qué opinas de estos eventos de convivencia?
 (Numéralos en orden de importancia asignándole el 1 al de más importancia y el 9 al de menor importancia)

- | | | | |
|---|-----|--|-----|
| a) Permiten integrarnos | () | e) Hacen que rivalicemos | () |
| b) Ayudan a conocer más personas | () | f) Nos enemistamos con otras personas de otras áreas | () |
| c) Son una distracción | () | g) Son una pérdida de tiempo | () |
| d) Nos hacen sentir parte de Canal Once | () | h) No nos hacen sentir parte de Canal Once | () |
| | | i) Otro: _____ | () |

15. ¿Se realizan juntas en tu área de trabajo?
 a) Si b) No

16. ¿Con qué fin se realizan estas juntas? (Numéralas en orden de importancia asignándole el número 1 a la razón principal u el 5 a la razón menos importante)

- a) Informativas
- b) Para organizar el trabajo
- c) Para evaluar el trabajo
- d) Para tomar decisiones
- e) Otros _____

17. ¿Cada cuándo se realizan estas juntas?

- a) diariamente
- b) Cada 15 días
- c) una vez al mes
- d) cada dos meses
- e) otro _____

18. Cuando ingresaste al Canal ¿recibiste algún tipo de capacitación o información que te permitiera cumplir tus funciones?

- a) Sí
- b) no

19. ¿Cómo fue esta capacitación?

- a) Muy detallada
- b) Detallada
- c) Básica
- d) Muy Básica
- e) Nula

20. ¿Quién la impartió?

- a) La persona que ocupaba el puesto anteriormente
- b) Jefe inmediato
- c) Compañeros
- d) Gente externa dentro del canal
- e) Gente externa fuera del canal

21. ¿Al ingresar al Canal recibiste algún tipo de información que te permitiera conocer más sobre Canal Once?

- a) Sí
- b) No

22. ¿De quién recibiste esta información?

- a) de mi jefe
- c) de mis compañeros
- d) de alguna dirección del canal (especifica) _____
- e) Ya conocía del canal

23. Recibes periódicamente información sobre Canal Once? (movimientos, cambio de personal, juntas, eventos, etc)

- a) Sí, periódicamente
- b) Sí, pero sin periodicidad definida
- c) Sí, pero en contadas ocasiones
- d) No recibo

24. ¿Cómo valoras la información recibida?

- a) Rica y abundante
- b) es suficiente
- c) es poco clara
- d) es escasa y confusa
- e) no recibo información

25. ¿Cómo describirías la comunicación con tus compañeros?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) suficiente
- d) mala
- e) no hay comunicación

¿Por qué?

26. ¿Cómo describirías la comunicación con tus superiores?

- a) Excelente b) Buena c) suficiente d) mala e) no hay comunicación

¿Por qué?

27. ¿Cómo describirías la comunicación entre tu dirección o área de trabajo y el resto del canal?

- a) Excelente b) Buena c) suficiente d) mala e) no hay comunicación

¿Por qué?

28. ¿Cómo describirías la comunicación entre tu área de trabajo y la dirección general?

- a) Excelente b) Buena c) suficiente d) mala e) no hay comunicación

¿Por qué?

29. ¿Qué medios de comunicación identificas en Canal Once, en tu dirección o área de trabajo? (Numéralos poniendo el número 1 al medio que más identificas y el número 9 al que menos identificas)

- a) Boletín de Relaciones Públicas ()
- b) Corcho De anuncios de Relaciones Públicas ()
- c) Corchos de otras áreas ()
- d) Circulares ()
- e) Memos ()
- f) Juntas ()
- g) Carteles ()
- h) Correos electrónicos ()
- i) Otros _____ ()
- ()
- ()
- ()
- ()

30. ¿Cómo te enteras de los acontecimientos (eventos, juntas, cambios etc.) en Canal Once? (Numéralos poniendo el número 1 al medio por el cual te enteras primero y el número 6 por el que menos te enteras)

- a) Superiores ()
- b) Compañeros ()
- c) Circulares y comunicados ()
- d) Boletín informativo ()
- e) Pizarrón o corchos de anuncios ()
- f) Otro _____ ()
- ()
- ()

31. ¿Conoces la existencia de la Coordinación de Comunicación Interna? (Si tu respuesta es No pasa a la pregunta 31)

- a) Si b) No

32. ¿Sabes cuáles son sus principales funciones?

- a) Si b) No

Menciona algunas de sus funciones:

33. ¿Qué opinas de la Coordinación de Comunicación?

34. ¿Conoces el significado del logotipo de Canal Once?

- a) Si b) No

35. ¿Qué significa para ti?

- a) La "O" de Once TV b) La fibra óptica c) Una organización del politécnico d) Otra _____

36. ¿Sabes cuáles son los objetivos que persigue Canal Once como empresa?

- a) Si b) No

Menciona 3 de sus principales objetivos:

37. ¿Para ti que imagen tiene Canal Once?

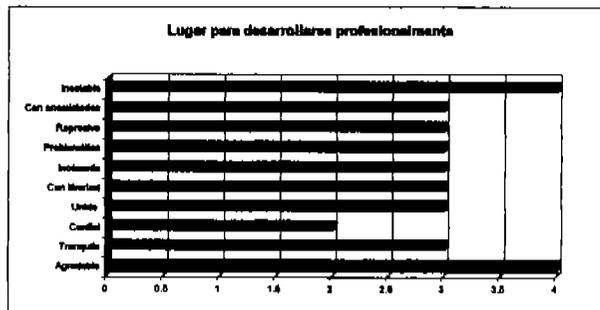
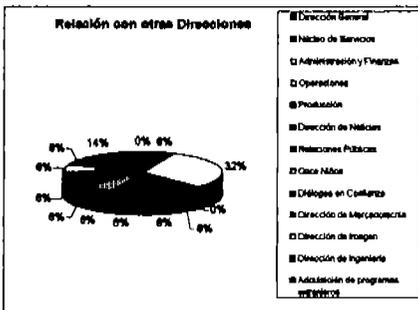
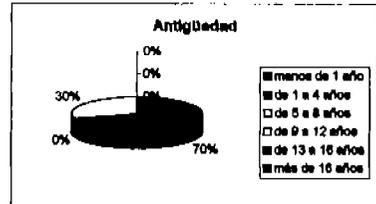
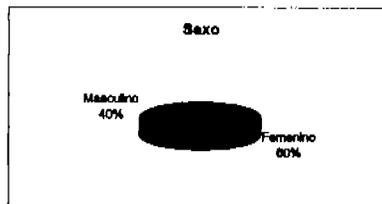
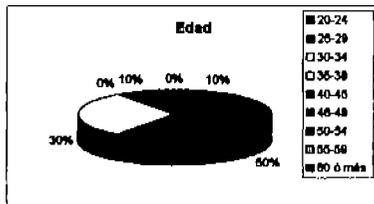
38. ¿Crees que la imagen que ofrece Canal Once a su público se corresponde con la realidad?

- a) Si b) No

39. ¿Qué tipo de problemática en cuestiones de convivencia y comunicación detectas en tu área de trabajo y en el Canal?

40. ¿Cuáles serían tus sugerencias para mejorar esa problemática?

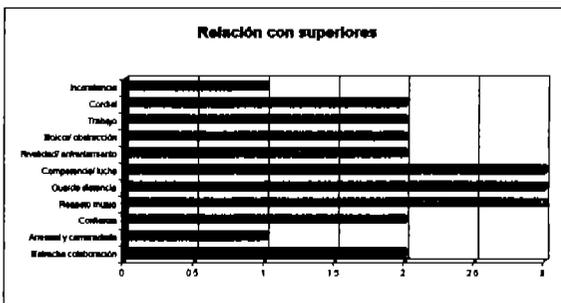
41. ¿Cuáles serían tus sugerencias para mejorar la comunicación en tu área de trabajo, con las demás direcciones y dentro de Canal Once en general?



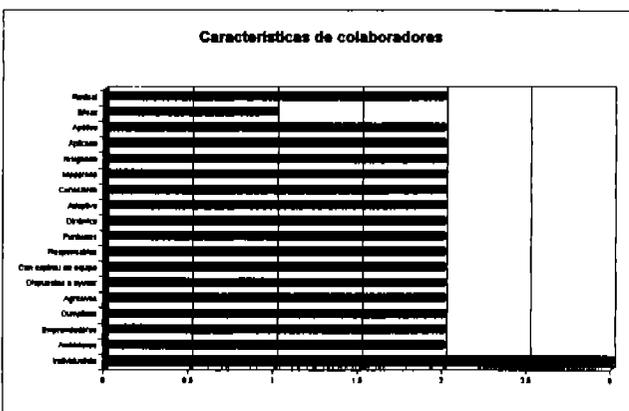
- 1 Agradable 4
- 9 Tranquilo 3
- 7 Cordial 2
- 8 Unido 3
- 3 Con libertad 3
- 4 Incómodo 3
- 6 Problemático 3
- 2 Represivo 3
- 6 Con amigables 3
- 1 inestable 4



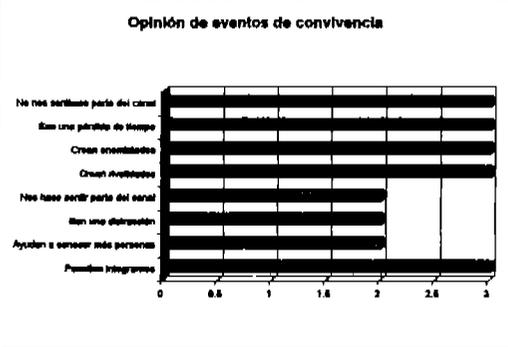
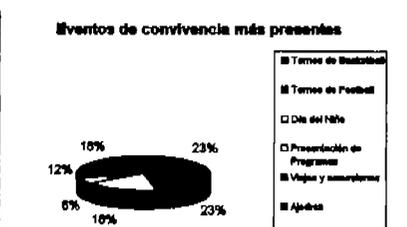
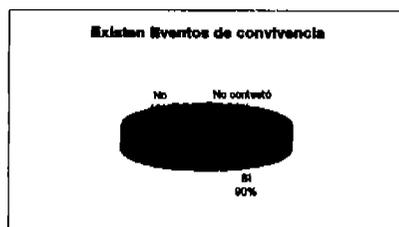
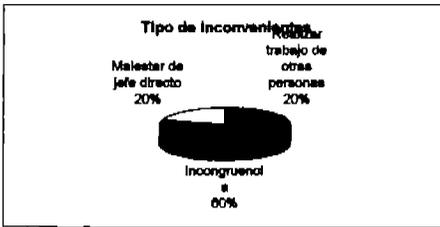
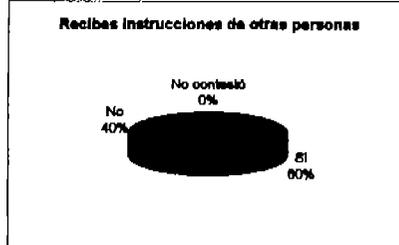
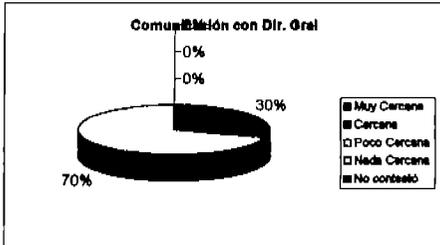
- 2 Estrecha colaboración 2
- 4 Amistad y camaradería 2
- 8 Confianza 2
- 1 Respeto mutuo 2
- 1 Guano diste 2
- 6 Competencia 2
- 9 Rivalidad/ enri 1
- 7 Bolo/ obstu 2
- 3 Trabajo 2
- 2 Cordial 2
- 6 injusto 1



- 6 Estrecha colaboración 2
- 11 Amistad y camaradería 1
- 6 Confianza 2
- 4 Respeto mutuo 3
- 2 Guano diste 3
- 8 Competencia 3
- 7 Rivalidad/ enri 2
- 10 Bolo/ obstu 2
- 3 Trabajo 2
- 1 Cordial 2
- 1 Inconciencia 1

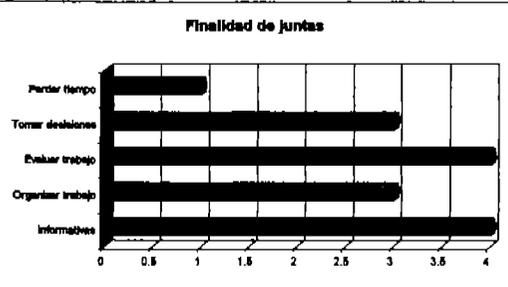
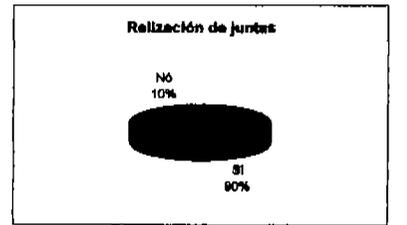


- 1 Individualista 3
- 4 Ambicioso 2
- 3 Emprendedor 2
- 6 Cumplido 2
- 18 Agresivo 2
- 15 Dispuesto a 2
- 7 Con espíritu c 2
- 14 Responsable 2
- 9 Puntual 2
- 10 Dinámico 2
- 6 Adeptivo 2
- 12 Consciente 2
- 13 Moderado 2
- 9 resignado 2
- 8 Apático 2
- 16 Apático 2
- 2 Eficaz 1
- 17 Racional 2

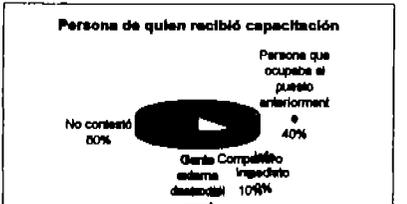
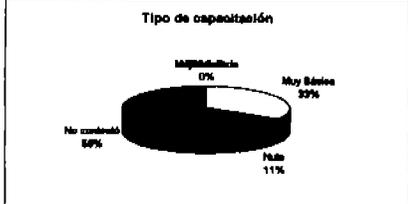
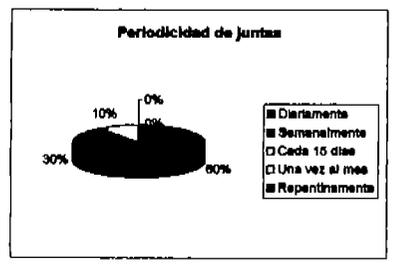


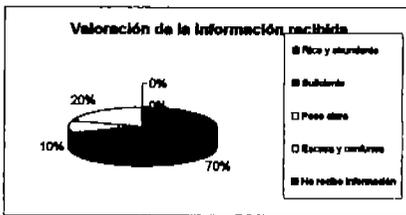
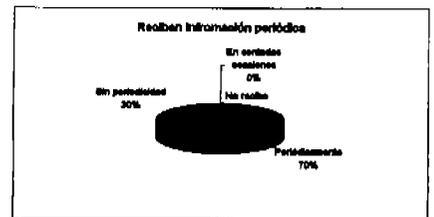
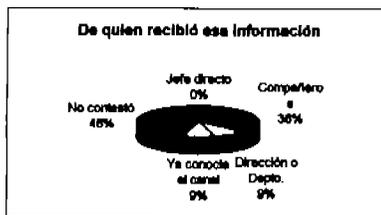
- 2 Permiten inter
- 5 Ayudan a con
- 3 Son una distr
- 6 Noe hace ser
- 2 Crean rivalide
- 1 Crean amistad
- 3 Son una pérdi
- 4 No nos sentir

Sin dirección cultural
Como mejor equipo



- 1 Informativas
- 1 Organizar tra
- 2 Evaluar trabaj
- 3 Tomar decisio
- 2 Perder tiempo





- b) Intercambiamos opiniones de nuestro trabajo y nos ap...
- c) Por el trabajo nos comentamos todo

7
3



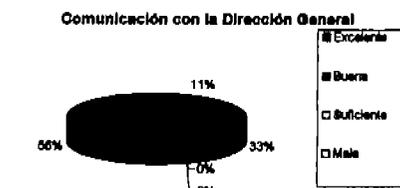
- a) Comentamos lo necesario
- b) Sería excelente pero siempre están muy ocupados
- c) Existen temas que no se tocan
- e) No tienen disposición

2
2
2
6



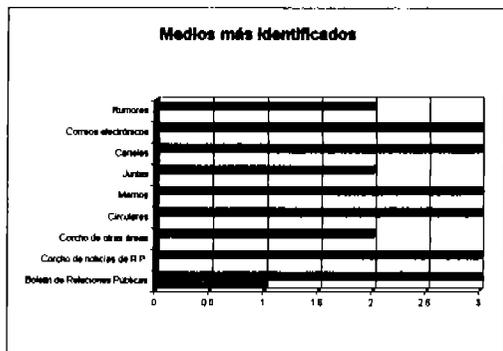
- b) Sólo es buena en cuestión laboral
- c) Es sólo de trabajo
- d) Se desconoce la labor de cada área

3
2
6

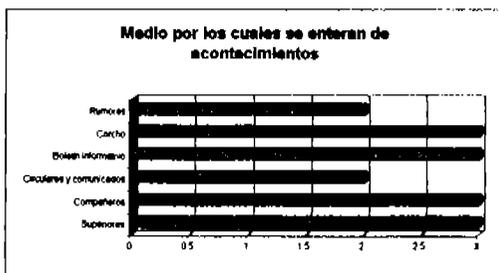


- a) Sólo se da a nivel directivo
- b)
- e) Sólo es a través de la Dirección de Área

1
2
5



1	Boletín de Re	3
3	Corcho de no	3
8	Corcho de otr	2
2	Circulares	3
3	Memos	3
6	Juntas	2
4	Carteles	3
1	Corchos elect	3
2	Rumores	2



6	Superiores	3
1	Compañeros	3
6	Circulares y c	2
4	Boletín inform	3
3	Corcho	3
1	Rumores	2

Conoce la Coordinación de Comunicación

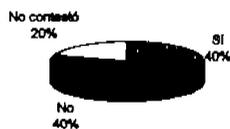


Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación

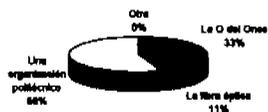


Función	Cantidad
Organizar neu	2
Organizar ev	5
Op	5
Le falta difus	5
NC	0

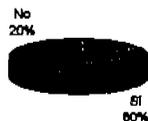
Conoce el significado del logotipo



Significado del logotipo



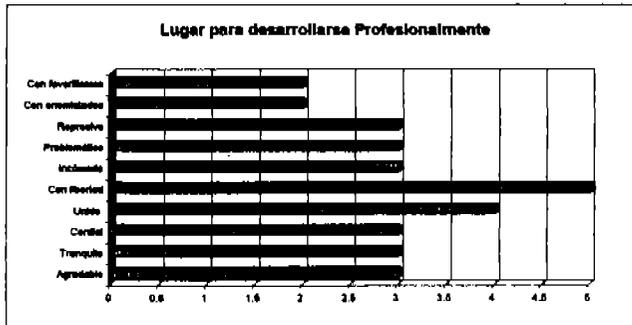
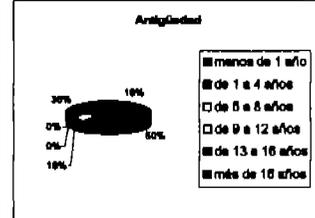
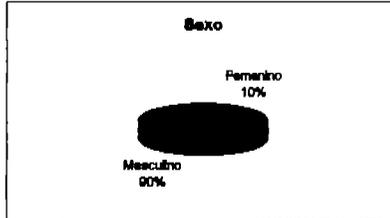
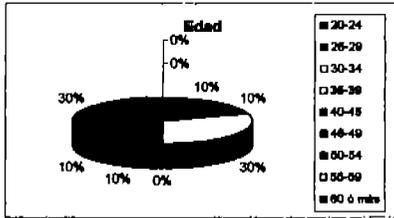
Conoce los Objetivos de Canal Once como empresa



Objetivos	Producti prog	2
	Misión y Visió	4
	Ayudar al des	2
	Televisora de	2
Imagen	Está perdiendo su esencia cultural	4
	Televisora cultural y educativa	4
	No muy buena actualmente	2
Problemática	Tensión en el ambiente	8
	Incertidumbre	
	Poco compañerismo e hipocresía	2
	Ninguna	2
Mejoras	Comunicación oportuna	3
	Ninguna	8

Corresponde la imagen con la realidad

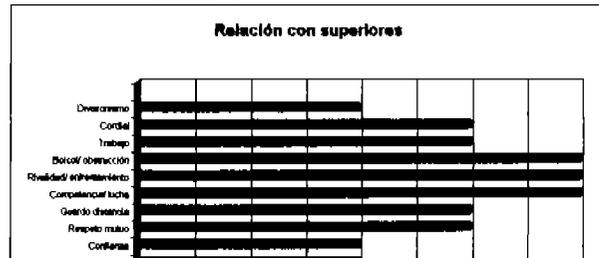




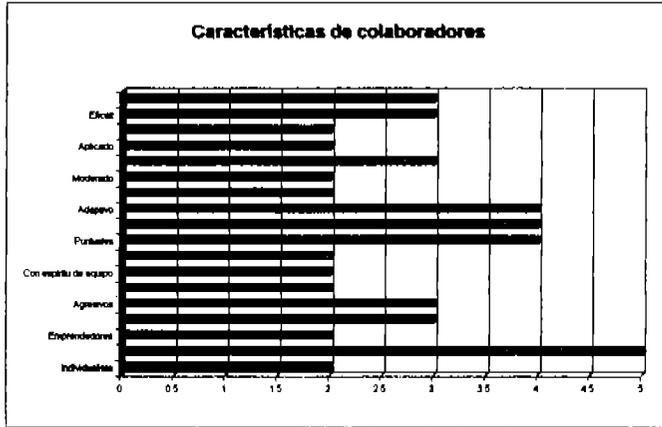
- 4 Agredible 3
- 2 Tranquilo 3
- 3 Cordial 3
- 4 Unido 4
- 6 Con libertad 5
- 7 Inconforme 3
- 8 Problemático 3
- 7 Reservado 3
- 9 Con enemistades 2
- 1 Con favoritas 2



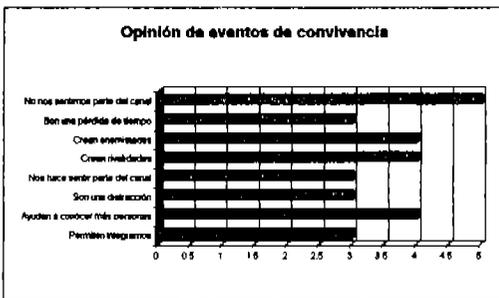
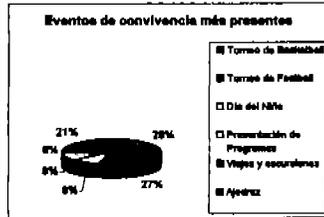
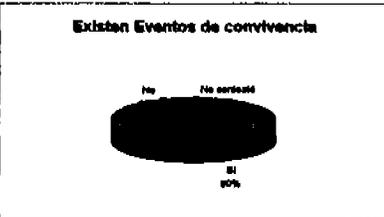
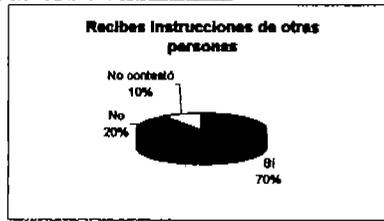
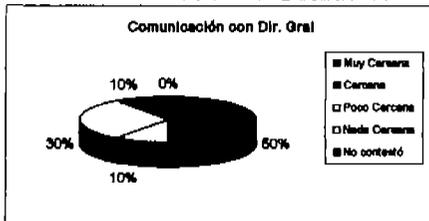
- 2 Estricte colaboración 3
- 1 Amitad y camaradería 2
- 6 Confianza 3
- 4 Respeto mut. 5
- 7 Guerra de distar 3
- 8 Competencia 5
- 9 Rivalidad/enf 5
- 10 Boicot/obstru 7
- 5 Trabajo 3
- 9 Divisionismo 2



- 4 Estricte colaboración 3
- 5 Amitad y camaradería 2
- 6 Confianza 2
- 2 Respeto mut. 3
- 1 Guerra de distar 3
- 7 Competencia 4
- 9 Rivalidad/enf 4
- 10 Boicot/obstru 4
- 3 Trabajo 3
- 6 Cordial 3
- 10 Divisionismo 2

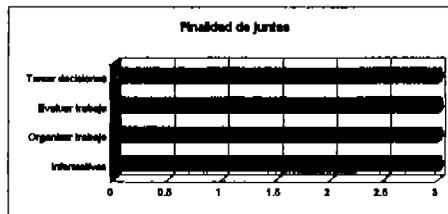
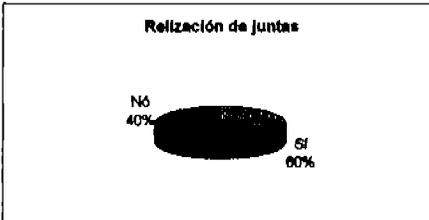


7 Individualista	2
11 Ambiciosos	5
8 Emprendedor	2
1 Cumplidos	3
17 Agresivos	3
1 Dispuestos a	2
18 Con espíritu c	2
2 Responsables	2
4 Puntual	4
7 Dinámico	4
9 Adapto	4
2 Consciente	2
7 Moderado	2
17 Resignado	3
13 Aplicado	2
10 Aplicado	2
8 Eficaz	3
14 Radical	3

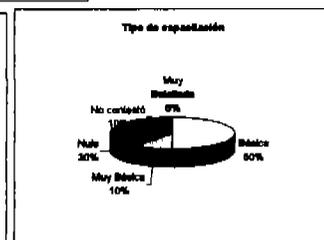
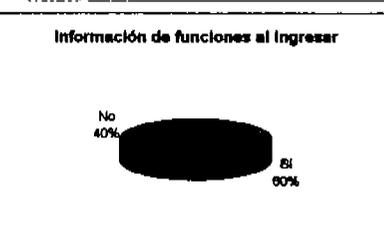
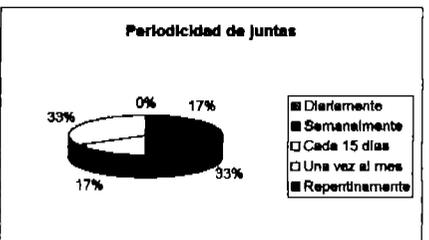


1 Permiten inter	3
2 Ayudan a con	4
1 Son una distr	3
9 Nos hace ser	3
5 Crean rivalide	4
6 Crean enemis	4
7 Son una pérd	3
5 No nos serón	5

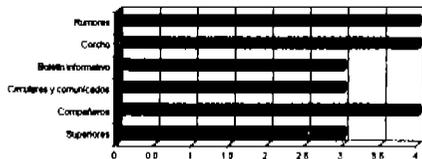
Sin dirección cultural
Como mejor equipo



1 Informativas	3
1 Organizar trabajo	3
3 Evaluar trabajo	3
3 Tomar decisiones	3



Medio por los cuales se enteran de acontecimientos

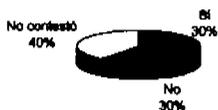


- 0 Superiores 3
- 4 Compañeros 4
- 1 Circulares y c 3
- 2 Boletín Inform 3
- 4 Corcho 4
- 6 Rumores 4

Conoce la Coordinación de Comunicación



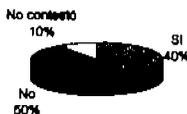
Conoces las funciones de la Coordinación de Comunicación



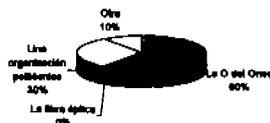
Función Mantener el p 3

Op La falta de fue 6
Es buena 2

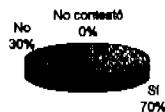
Conoce el significado del logotipo



Significado del logotipo



Conoce los objetivos de Canal Once como empresa



- Objetivos Producir programas educativos y culturales 3
- Ser el medio de comunicación más importante 4
- Fomentar el desarrollo humano 1
- Llegar a todo el público 2

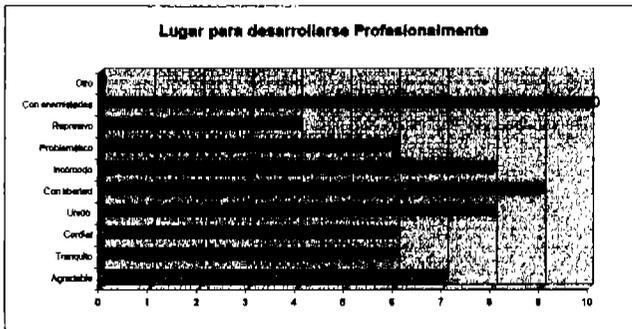
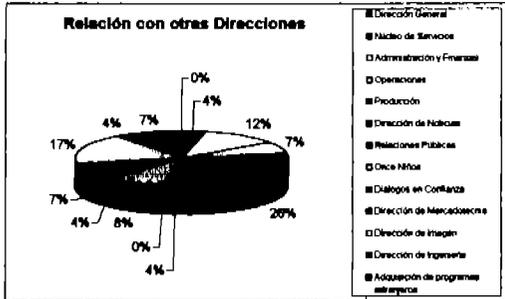
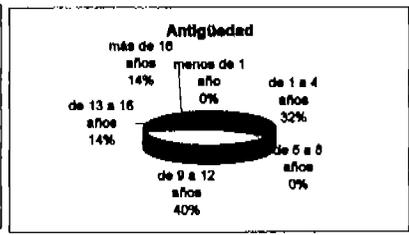
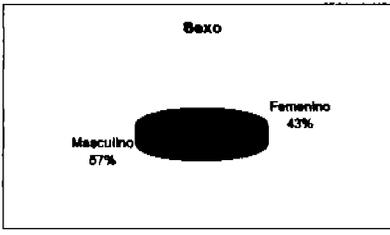
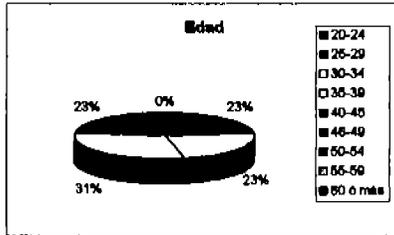
- Imagen Desorganizado 2
- La cultura que presume no la plaice dentro 4
- Canal educativo y cultural 4

- Problemática Comunicación
- No fluye con veracidad ni oportuna 3
- Faltan juntas informativas 3
- Incertidumbre 2
- Falta claridad en funciones 2
- Preferencias 2

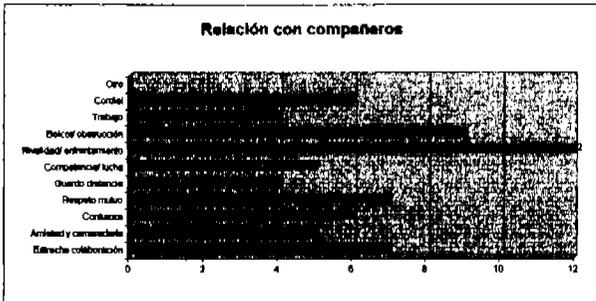
Corresponde la imagen con la realidad



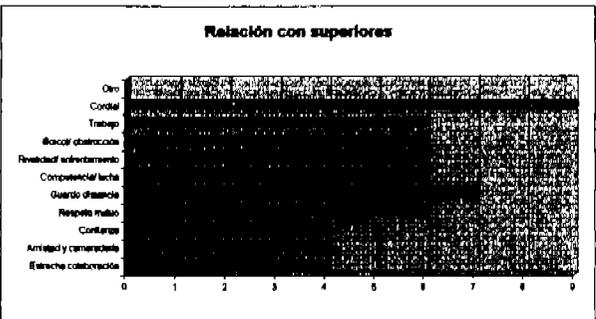
- Mejoras Comunicación oportuna 4
- Mejoraría a través de juntas y flujos de información eficientes 1
- Concepto claro de cómo comunicar 2
- Ser escuchados sin represalias 4
- Menos incertidumbre 4
- Definir puestos y funciones 4



- 2. Agradable 7
- 2. Trínquilo 6
- 3. Cordial 6
- 5. Unido 5
- 6. Con libertades 9
- 1. Incómodo 8
- 4. Problemático 6
- 10. Reproblema 4
- 9. Con enemigos 10
- Otro 0

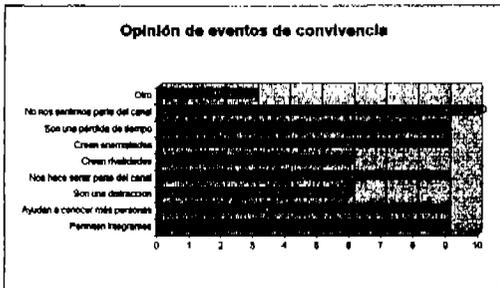
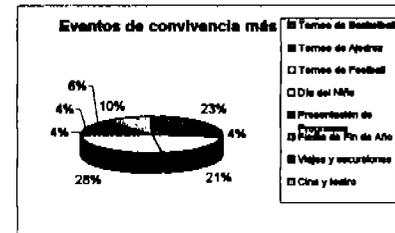
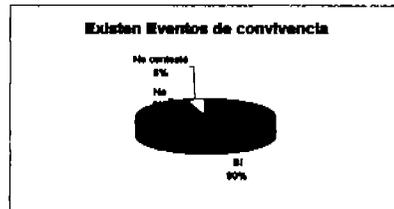
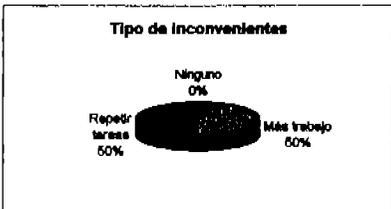
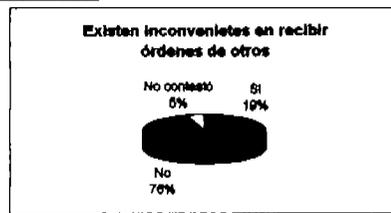
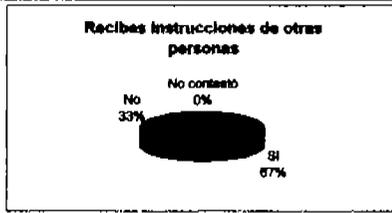
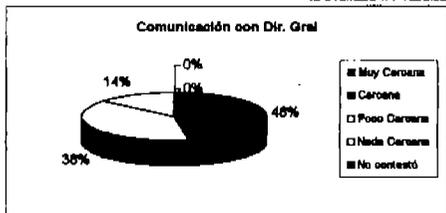
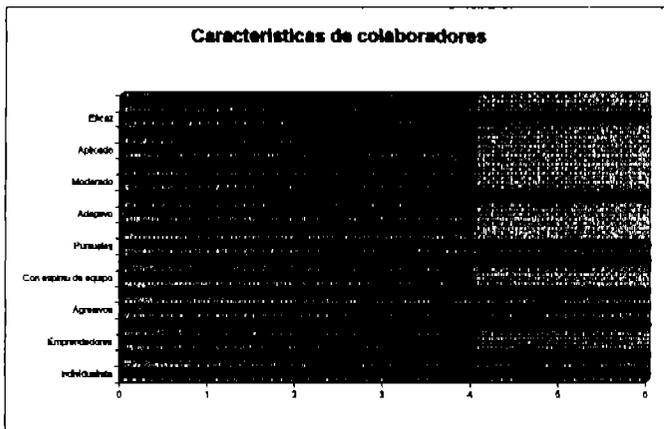


- 1. Estrecha cola 7
- 2. Amistad y car 6
- 4. Confianza 6
- 5. Respeto mut. 7
- 7. Guardo distar 4
- 7. Competencia 5
- 9. Rivalidad/ enf 12
- 10. Boloo/ obstru 9
- 6. Trabajo 4
- 6. Cordial 6
- Otro 6

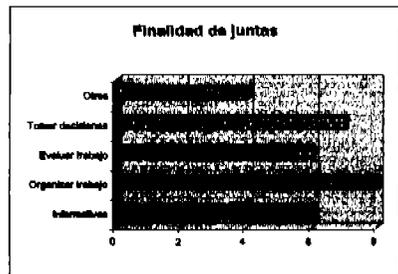


- 7. Estrecha cola 4
- 4. Amistad y car 4
- 3. Confianza 4
- 2. Respeto mut. 6
- 1. Guardo distar 7
- 6. Competencia 6
- 9. Rivalidad/ enf 5
- 10. Boloo/ obstru 6
- 4. Trabajo 6
- 6. Cordial 9
- Otro 9

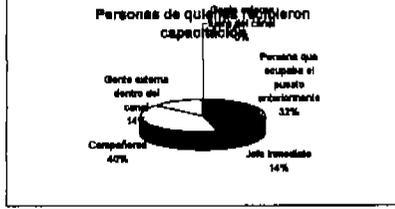
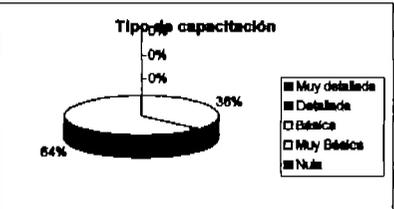
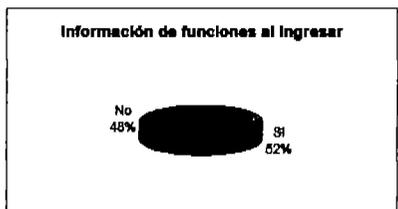
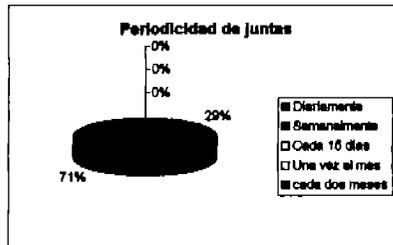
- 1 Individualista 6
- 13 Ambiciosos 6
- 6 Empleado 4
- 1 Cumplidos 6
- 12 Agresivos 6
- 2 Dispuestos a 6
- 3 Con espíritu c 4
- 4 Responsables 6
- 5 Puntuales 6
- 11 Dinámico 4
- 10 Adaptivo 4
- 12 Consciente 6
- 16 Moderado 4
- 14 resignado 4
- 8 Aplicado 4
- 7 Apático 4
- 6 Eficaz 6
- 16 Radical 4

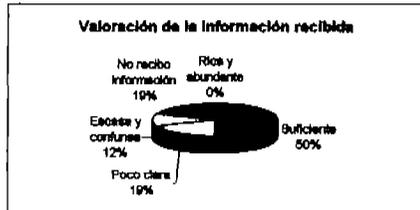
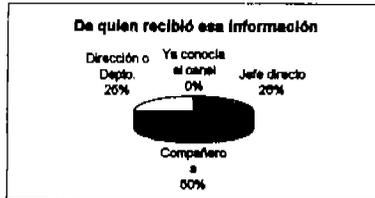


- 1 Permiten inter 9
 - 2 Ayudan a con 9
 - 4 Son una distr 6
 - 3 Nos hace ser 9
 - 5 Crean rivalida 6
 - 6 Crean enemis 9
 - 8 Son una pérdi 9
 - 6 No nos sentir 10
 - 4 Otro 3
- Si dirección cultural
Como mejor equipo



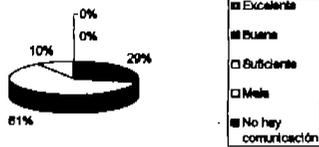
- 4 Informativas 6
 - 1 Organizar tra 6
 - 2 Evaluar traba 6
 - 2 Tomar decis 7
 - 3 Otros 4
- Agregar activ 4





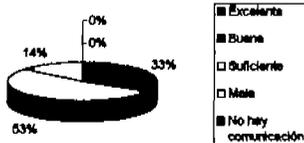
- a) Se manifiere un buen desempeño laboral 7
- b) Buena comunicación de trabajo 3
- c) Lo necesario para trabajar 6
- d) No existe una estructura formal de comunicación 3

Comunicación con superiores



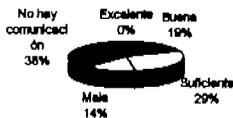
- 1) centralización y ocultación de la información 3
- 2) Hay cosas que no se dicen por miedo a represalias 3
- 3) Centralización y ocultación de la información 13
- 4) Centralización y ocultación de la información 2

Comunicación con otras áreas



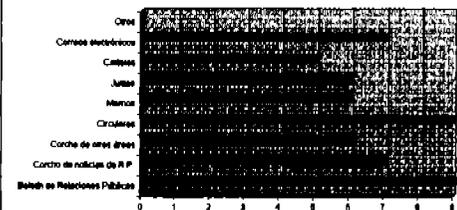
- b) Existe comunicación por nuestro trabajo 7
- c) Se da poca importancia al área 11
- d) Es informal 3

Comunicación con la Dirección General

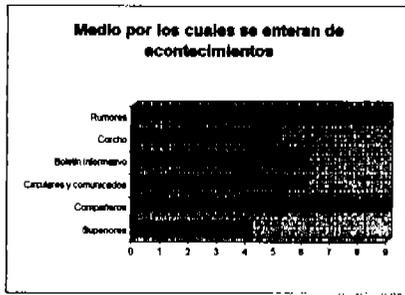


- b) Se da a conocer el trabajo de otras áreas 4
- c) No existe comunicación alguna 6
- d) existen prejuicios hacia esta área 3
- e) No existe comunicación 6

Medios más identificados

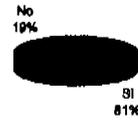


1 Boletín de Relaciones Públicas	9	Boletín de Re	9
6 Corcho de noticias de R.P.	7	Corcho de no	7
4 Corcho de otras áreas	6	Corcho de otr	6
5 Circulares	6	Circulares	6
6 Memos	6	Memos	6
6 Justas	6	Justas	6
3 Carteles	6	Carteles	6
2 Correos electrónicos	7	Correos elect	7
9 Otros	0	Otros	0

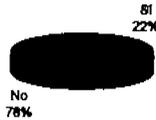


6 Superiores	4
2 Compañeros	9
3 Circulares y c	6
6 Boletín Inform	6
4 Carcho	5
1 Rumores	9

Conoce la Coordinación de Comunicación



Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



Función Dar a conocer los acontecimientos y cambios dentro del canal 4

Op	No conozco s	3
	Es demasada	1

Conoce el significado del logotipo



Conoce los Objetivos de Canal Once como empresa

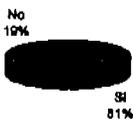


Objetivos Difundir programas que enriquezcan al ser humano 9
Ser el medio de comunicación más importante 6
Reforzar la comunicación y el talento de sus trabajadores 6

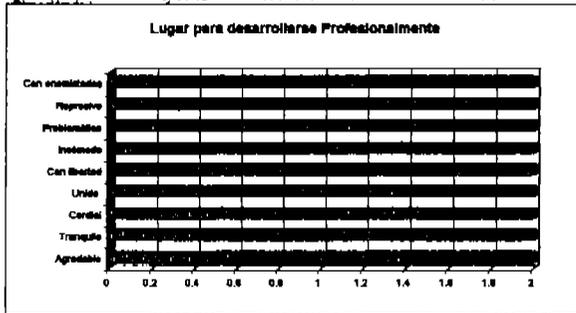
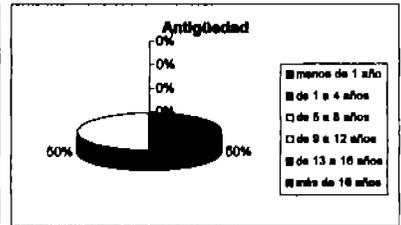
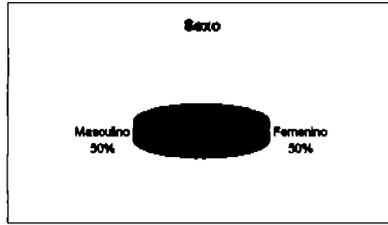
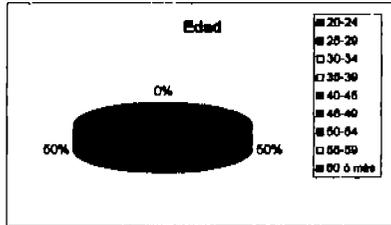
Imagen Una buena imagen al exterior 12
De respeto al televidente 3
Canal sólido y comprometido 3
Moderna 3

Problemática Comunicación 12
Faltan medios de comunicación eficientes
Centralización y ocultación
Incertidumbre laboral 6
Ninguna 3

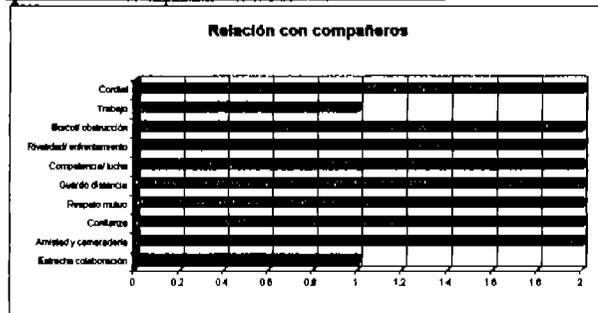
Corresponde la imagen con la realidad



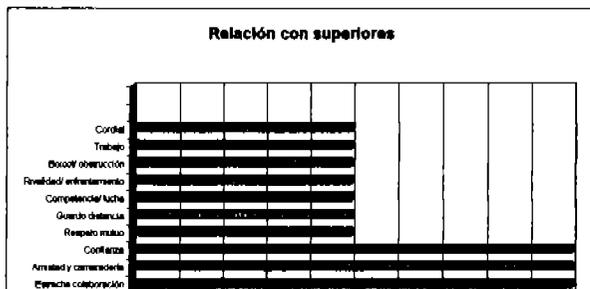
Mejoras Comunicación oportuna 10
Mejores medios de comunicación 9
Boletines, reuniones con todos
Respeto al trabajo de todos 3
Más claridad y definición de funciones y responsabilidades 9



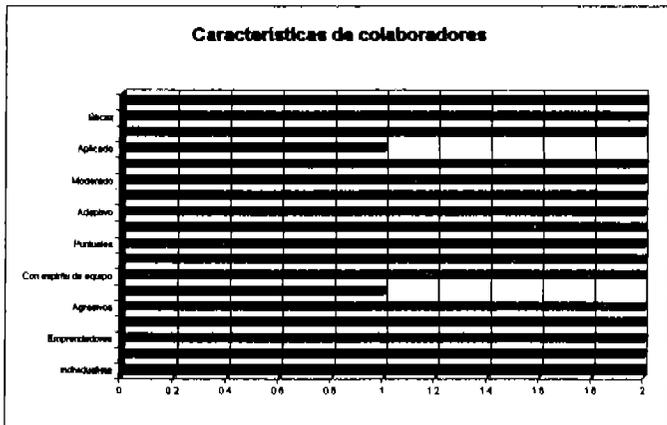
- 2 Agradable 2
- 1 Tranquilo 2
- 3 Cordial 2
- 4 Unido 2
- 7 Con libertad 2
- 9 Inconforme 2
- 6 Problemático 2
- 5 Represivo 2
- 8 Con enemigos 2



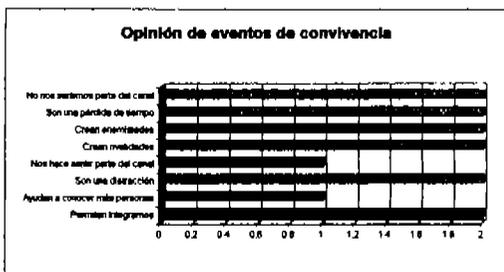
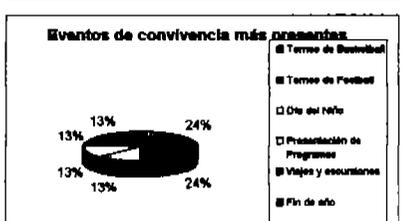
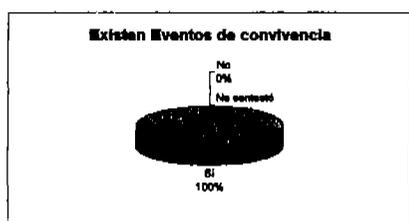
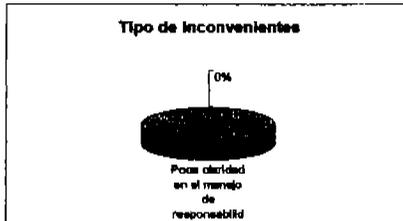
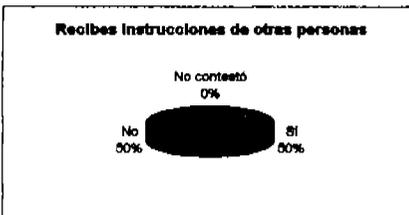
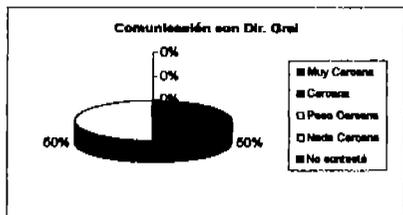
- 11 Estricta cola 1
- 6 Amistad y car 2
- 6 Confianza 2
- 2 Respeto mut. 2
- 8 Guardo distar 2
- 7 Competencia 2
- 9 Rivalidad/enf 2
- 10 Boicot/obstru 2
- 1 Trabajo 1
- 4 Cordial 2



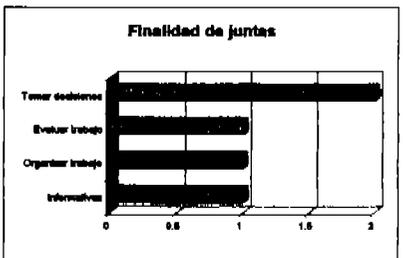
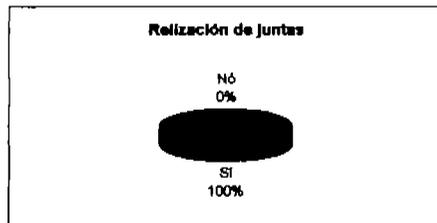
- 1 Estricta cola 2
- 6 Amistad y car 2
- 2 Confianza 2
- 4 Respeto mut. 1
- 8 Guardo distar 1
- 7 Competencia 1
- 9 Rivalidad/enf 1
- 10 Boicot/obstru 1
- 8 Trabajo 1
- 3 Cordial 1



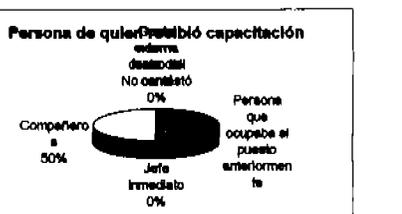
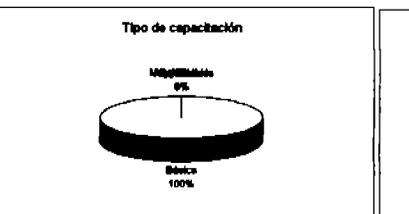
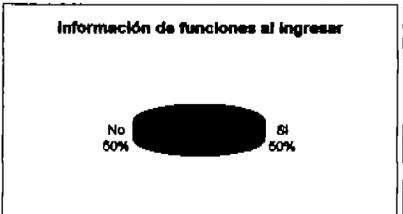
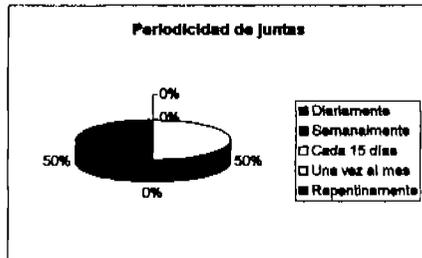
2	Individualista	2
12	Ambicioso	2
13	Emprendedor	2
3	Cumplido	2
18	Agresivo	2
7	Dispuso a	1
4	Con espíritu c	2
5	Responsable	2
16	Puntual	2
8	Dinámico	2
9	Adaptivo	2
10	Consciente	2
14	Moderado	2
1	Resignado	2
16	Aplicado	1
11	Apático	2
6	Efcaz	2
17	Radical	2

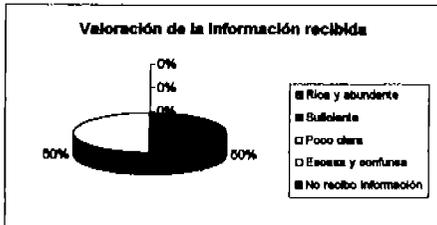
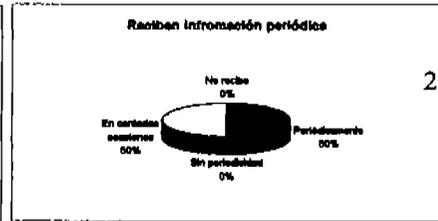
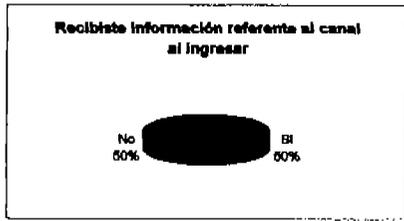


- 1 Permiten irse 2
- 2 Ayudan a con 1
- 3 Son una distr 2
- 4 Nos hace ser 1
- 2 Nos hace ser 2
- 8 Crean rivalid 2
- 2 Crean enemid 2
- 5 Son una pérd 2
- 7 No nos sentin 2



- 3 Informativas 1
- 1 Organizar tra 1
- 2 Evaluar traba 2
- 4 Tomar decis 1

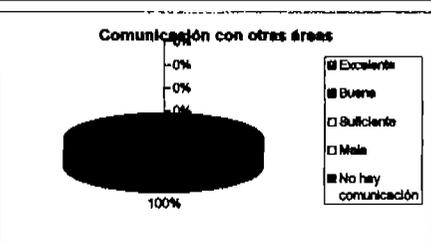




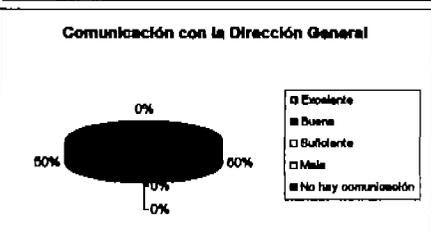
b) No comunicamos lo necesario 1
 d) Las relaciones de trabajo se han visto afectadas con l 1



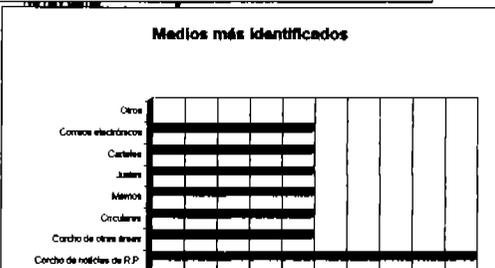
b) Es de confianza 1
 c) Existen trámites jerárquicos que obstruyen el trabajo 1



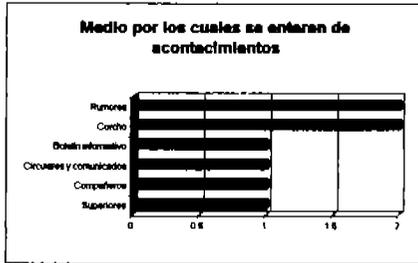
b) Los flujos de información no son eficient 2



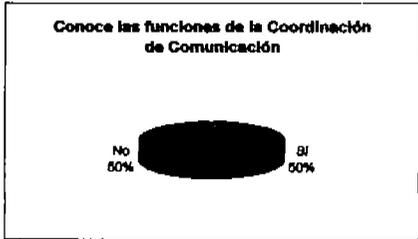
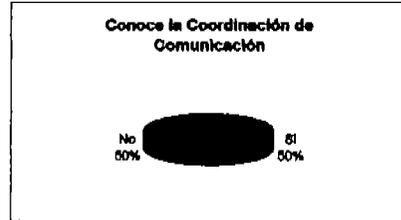
b) No hay mucha 1
 e) es hipócrita despiden a espaldas 1



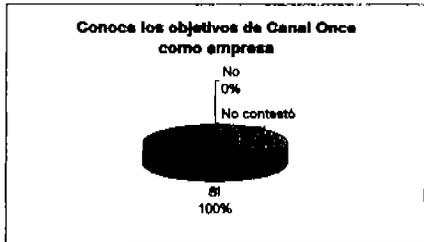
- 2 Boletín de Relaciones Públicas 1
- 1 Correo de noticias de R.P. 2
- 7 Correo de otras áreas 1
- 5 Circulares 1
- 6 Memos 1
- 8 Justas 1
- 3 Carteles 1
- 4 Correos electrónicos 1
- Otros



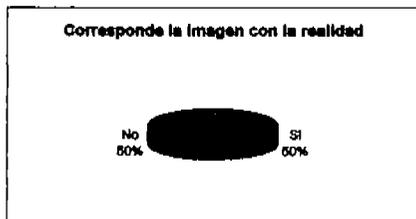
- 5 Superiores 1
- 3 Compañeros 1
- 2 Circulares y c 1
- 4 Boletín Inform 1
- 1 Corcho 2
- 2 Rumores 2



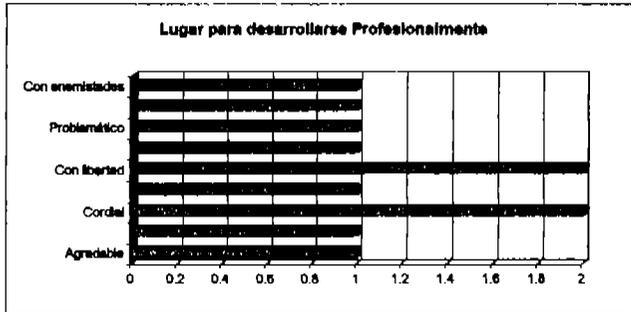
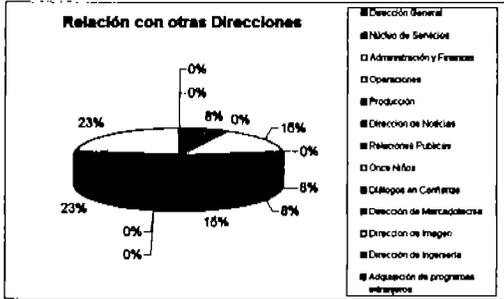
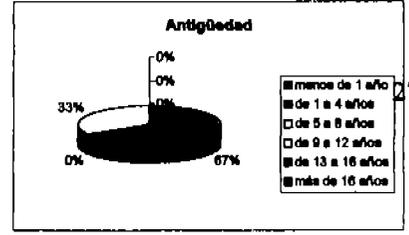
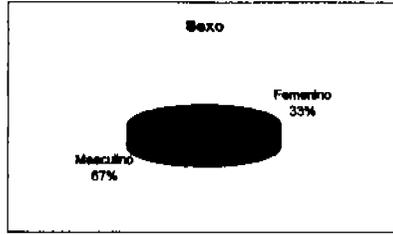
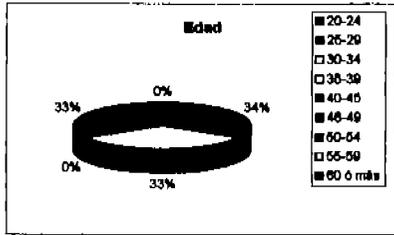
- Función Mantener al p 1
- Op Muy manipula 2



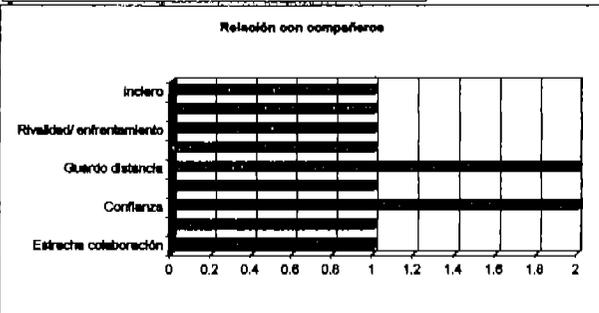
- Objetivos Llegar a todos los televidente 2
- Ser el medio de comunicación más importante 2
- Cumplir con la sociedad 1
- Imagen Abundía 1
- Convivencia 1
- Problemática Comunicación 1
- No es oportuna 1
- Inestabilidad e incertidumbre 1



- Mejoras Comunicación oportuna 1
- Mejorarla a través de juntas y flujos de información eficie 1
- Reuniones para informar 1
- Cambiar nueva administración 1



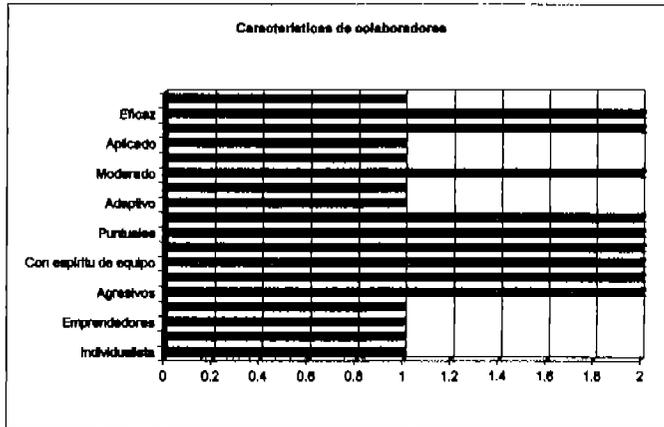
- 6 Agradable 1
- 4 Tranquilo 1
- 2 Cordial 2
- 8 Unido 1
- 3 Con libertad 2
- 7 Incómodo 1
- 9 Problemático 1
- 8 Represivo 1
- 10 Con enemista 1



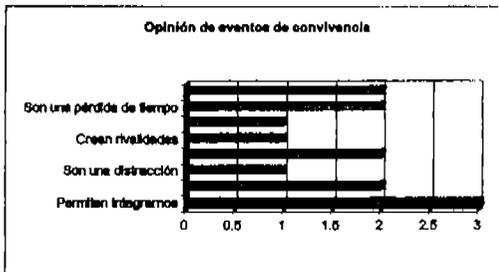
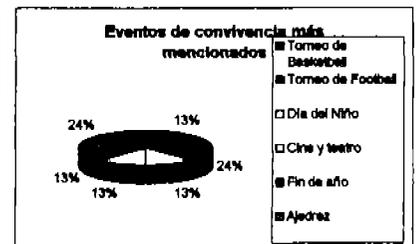
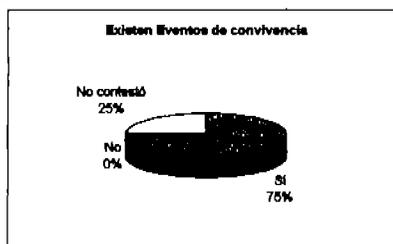
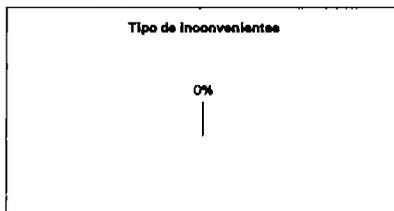
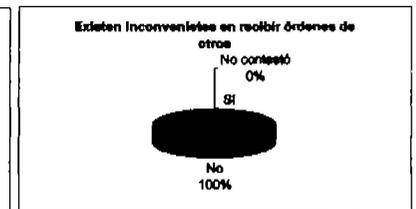
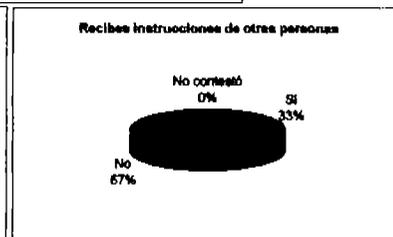
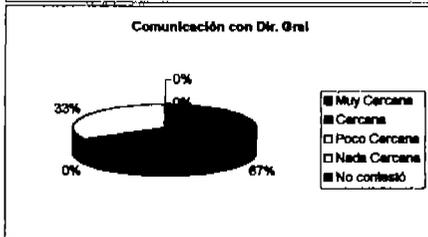
- 1 Estrecha cola 1
- 4 Amistad y car 1
- 2 Confianza 2
- 8 Respeto mut. 1
- 3 Guardo distar 2
- 2 Competencia 1
- 9 Rivalidad/enf 1
- 6 Bolco/obstru 1
- 10 Invidio 1



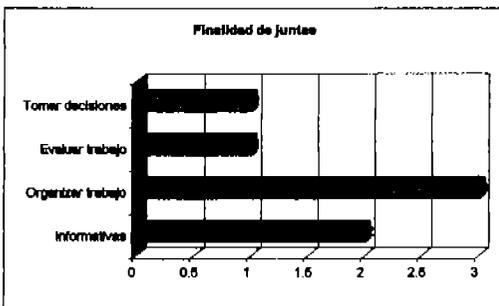
- 2 Estrecha cola 1
- 6 Amistad y car 1
- 1 Confianza 1
- 3 Respeto mut. 1
- 7 Guardo distar 1
- 6 Competencia 1
- 4 Rivalidad/enf 1
- 6 Bolco/obstru 1
- 3 Trabajo 1
- 2 Cordial 1



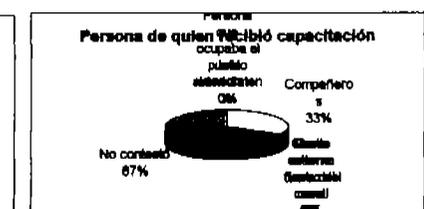
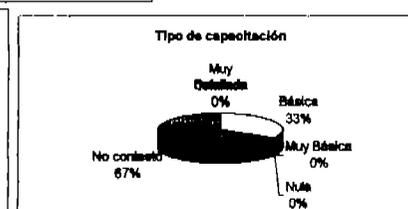
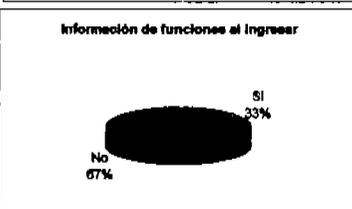
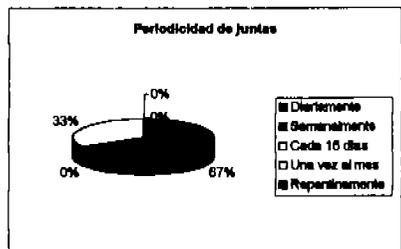
4 Individualista	1
10 Ambicioso	1
13 Emprendedor	1
1 Curioso	1
18 Agresivos	2
6 Dispuestos a	2
4 Con espíritu c	2
1 Responsable	2
12 Puntual	2
6 Dinámico	2
7 Adeptivo	1
6 Consciente	1
10 Moderado	2
11 Resignado	1
12 Aplicado	1
17 Apático	2
8 Eficaz	2
13 Radical	1

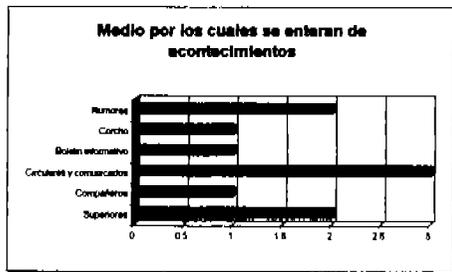


- 1 Permiten Integ 3
 - 2 Ayudan a con 2
 - 4 Son una distr 1
 - 3 Nos hace ser 2
 - 6 Crean rivalide 1
 - 7 Crean enemis 1
 - 5 Son una pérdi 2
 - 8 No nos sentí 2
- Sin dirección cultural
Como mejor equipo



- 4 Informativas 2
- 1 Organizar tra 3
- 2 Evaluar traba 1
- 3 Tomar decisi 1





- 3 Superiores 2
- 4 Compañeros 1
- 2 Circulares y c 3
- 1 Boletín inform 1
- 3 Corcho 1
- 1 Rumores 2

Conoce la Coordinación de Comunicación

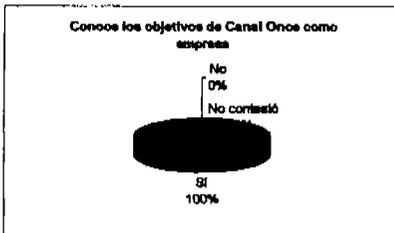


Conoces las funciones de la Coordinación de Comunicación



- | | | |
|---------|----------------|---|
| Función | Mantener al p | 2 |
| | Coordinar ev | 2 |
| Op | Falta difusión | 2 |
| | Ser parte de l | 2 |

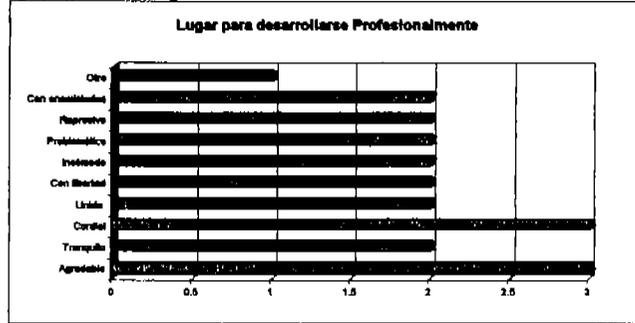
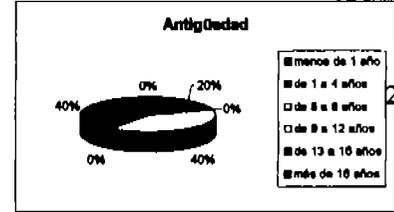
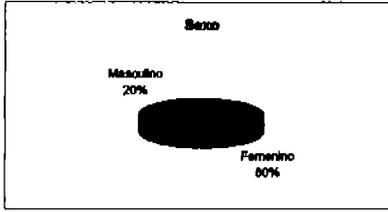
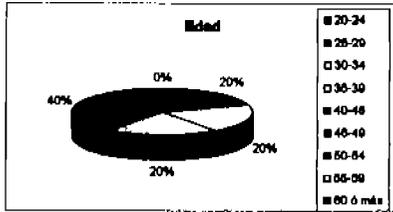
Conoce el significado del logotipo



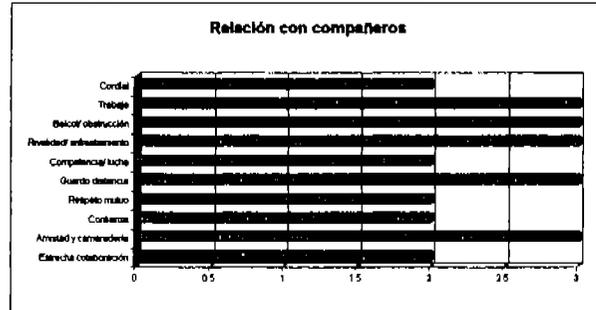
Corresponde la imagen con la realidad



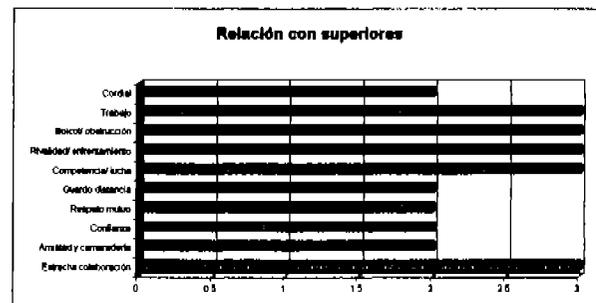
- | | | |
|--------------|---|---|
| Objetivos | Producir programas educativos y culturales | 2 |
| | Ser el medio de comunicación más importante | 2 |
| | Fomentar el desarrollo humano | 2 |
| Imagen | Excelente | 2 |
| | Canal innovador | 1 |
| Problemática | Comunicación | 2 |
| | No es oportuna | 2 |
| | Incertidumbre | 2 |
| Mejoras | Comunicación oportuna | 2 |



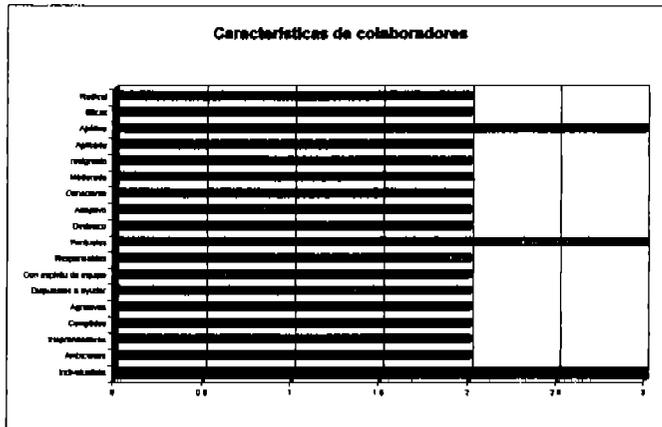
- 1 Agradable 3
- 3 Tranquilo 2
- 1 Cordial 3
- 4 Unido 2
- 5 Con libertad 2
- 6 Inconforme 2
- 7 Problemático 2
- 8 Represivo 2
- 9 Con entusiasmo 2
- 6 Otro 1



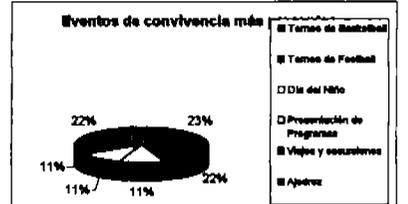
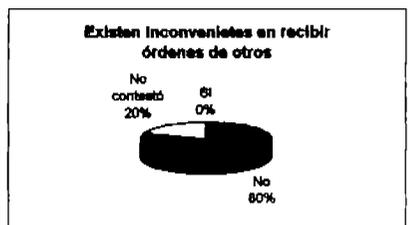
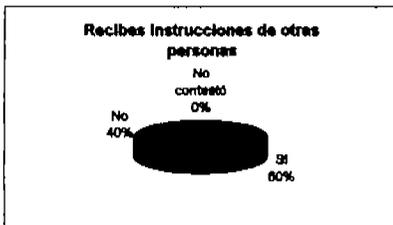
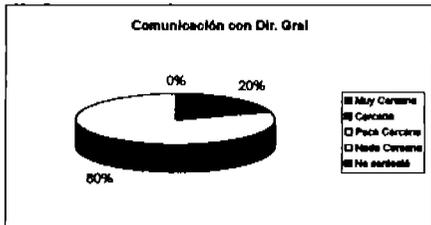
- 1 Estrecha cola 2
- 7 Amistad y car 3
- 6 Confianza 2
- 4 Respeto mut. 2
- 3 Guardo distar 3
- 8 Competencia 2
- 9 Rivalidad/ enf 3
- 10 Bloqueo/ obstru 3
- 1 Trabajo 3
- 6 Cordial 2



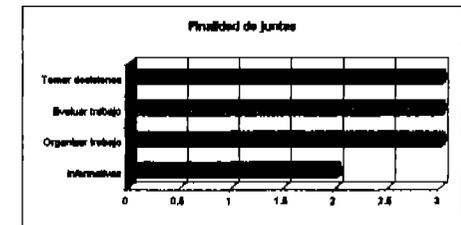
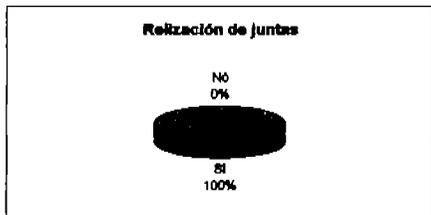
- 2 Estrecha cola 3
- 7 Amistad y car 2
- 6 Confianza 2
- 4 Respeto mut. 2
- 3 Guardo distar 2
- 8 Competencia 3
- 9 Rivalidad/ enf 3
- 10 Bloqueo/ obstru 3
- 1 Trabajo 3
- 6 Cordial 2



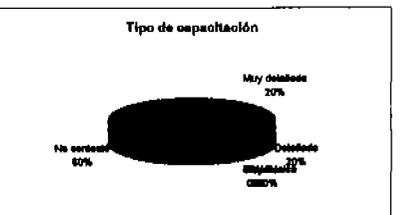
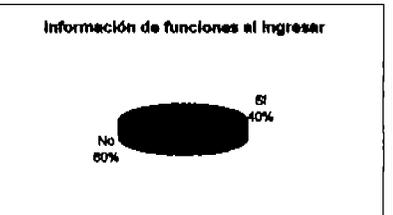
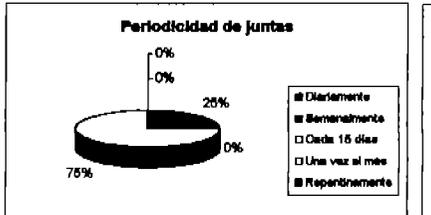
- 1 Individualista 3
- 9 Ambicioso 2
- 10 Emocional 2
- 3 Cumplido 2
- 17 Agresivo 2
- 11 Dispuesto a 2
- 14 Con espíritu c 2
- 4 Responsable 2
- 6 Puntual 3
- 13 Dinámico 2
- 16 Adeptivo 2
- 7 Consciente 2
- 5 Moderado 2
- 8 resignado 2
- 2 Apático 2
- 18 Apático 3
- 12 Egoísta 2
- 16 Radical 2

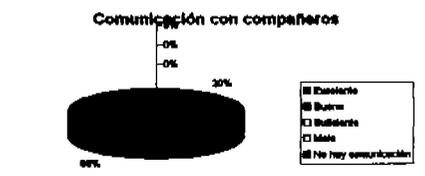
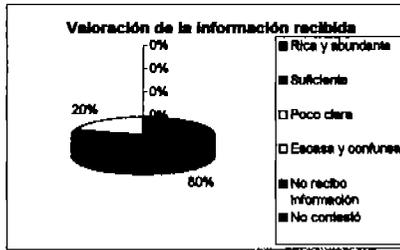
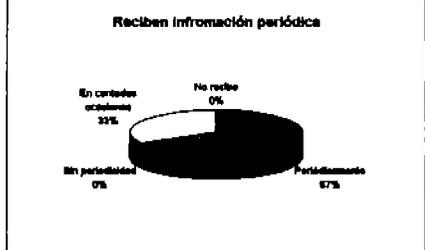
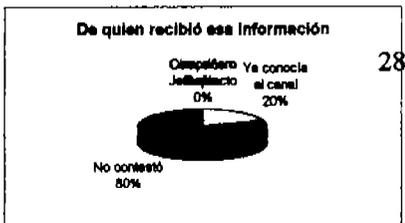
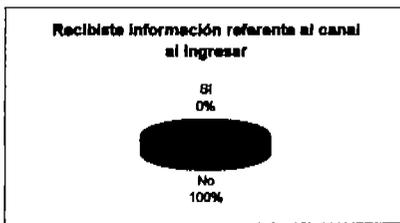
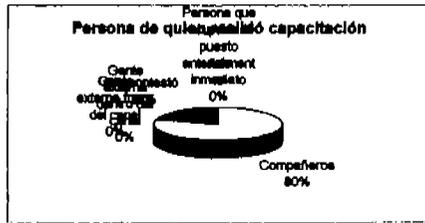


- 1 Permiten irles 4
 - 2 Ayudan a con 3
 - 3 Son una distr 3
 - 4 Nos hace ser 3
 - 5 Crean rivalida 3
 - 6 Crean enemis 3
 - 7 Son una pérdi 3
 - 8 No nos sentim 3
- Sin dirección cultural
Como mejor equipo



- 5 Informativas 2
- 2 Organizar tra 3
- 1 Evaluar trabaj 3
- 4 Tomar decisio 3





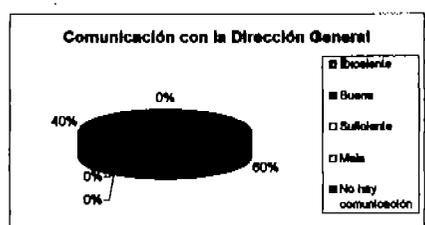
- a) Hay confianza y compartimos actividades extra laborales 2
- b) Está basado en el respeto para elaborar nuestras acti 5



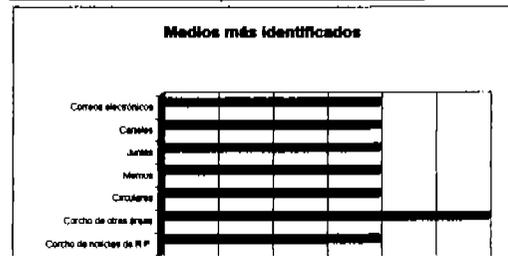
- a) Hay respeto y entre fueron compañeros de trabajo 2
- b) Hay respeto y permiten sugerir y manifestar inquietud 5



- b) Somos un área de servicio y así lo exige 5
- c) Debe ser excelente por el trabajo que re 1



- b) Se basa en las necesidades del área y l 5
- c) No estoy seguro 2



1 Boletín de Relaciones Públicas	3	Boletín de Re	3
2 Corcho de noticias de R.P.	2	Corcho de no	2
3 Corcho de otras áreas	3	Corcho de ot	3
4 Circulars	2	Circulars	2
5 Memos	2	Memos	2
6 Juntas	2	Juntas	2
7 Carteles	2	Carteles	2
8 Correo electrónico	2	Correo elect	2



4 Superiores	3
3 Compañeros	2
6 Circulares y c	2
5 Boletín inform	2
2 Corcho	2
1 Rumores	3

Conoce la Coordinación de Comunicación

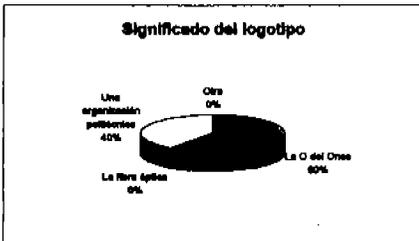


Conoce las funciones de la Coordinación de Comunicación



Función	Mantener el p	3
	Coordinar la co	1
	Organizar evs	1
Op	La falta eficaz	2
	No conozco a	2

Conoce el significado del logotipo

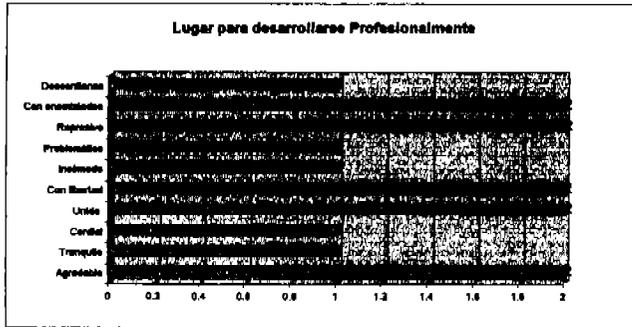
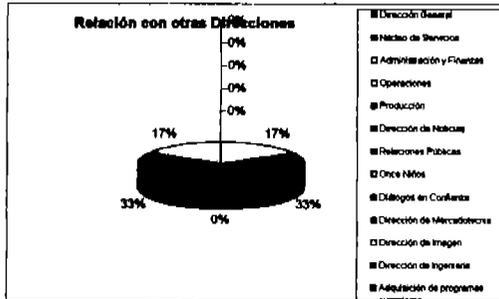
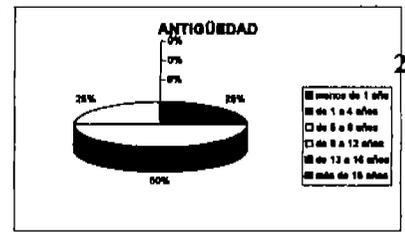
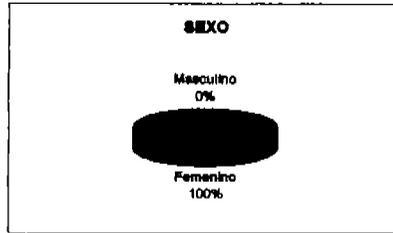
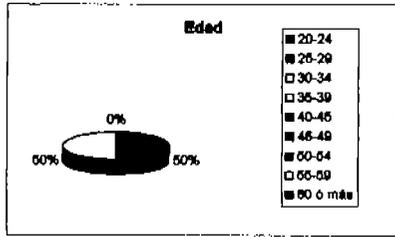


Objetivos	Producir programas educativos y culturales	5
	Ser el medio de comunicación más importante	1
	Fomentar el desarrollo humano	2
	Optimizar la labor de los trabajadores en todos sentidos	1
Imagen	Buena	2
	Televisora cultural y educativa	3
	Difundir cultura	1
Problemática	Comunicación	4
	No es oportuna	
	Falta transparencia	
	Falta claridad en funciones	2
	Falta compromiso a todos los niveles	2

Corresponde la Imagen con la realidad



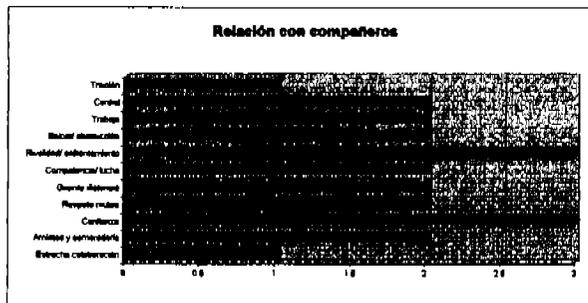
Mejoras	Comunicación	3
	Más transparencia	
	Oportuna	
	Mejorarla a través de juntas y flujos de información eficiente	2
	Ser escuchados nuestras inconformidades	4
	Definir puestos y funciones	4
	Equidad para todos	1



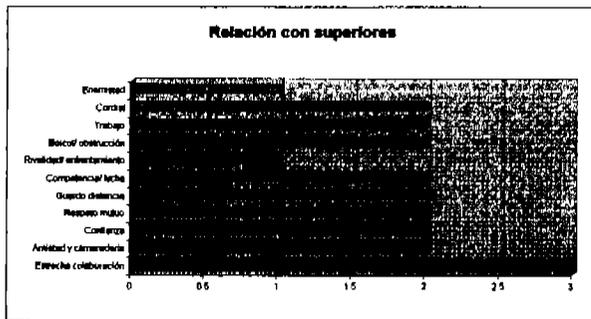
- 7 Agradable 2
- 6 Tranquilo 1
- 5 Cordial 1
- 9 Unido 2
- 9 Con libertad 2
- 3 Incómodo 1
- 4 Problemático 1
- 1 Represivo 2
- 4 Con entusiasmo 2
- 9 Desconfianza 1



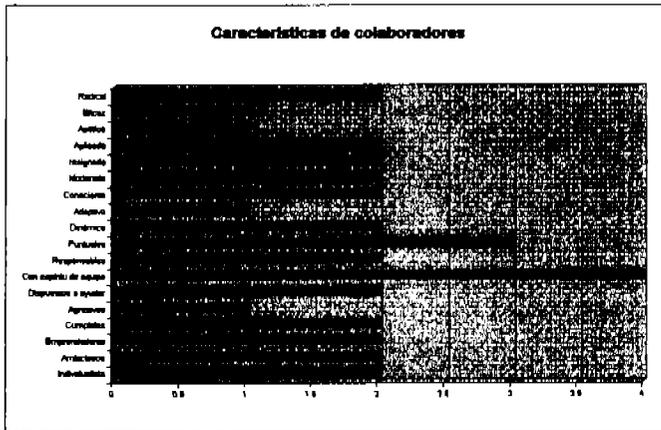
- Nada 1
- Poco 2
- Bastante 1
- Mucho 0



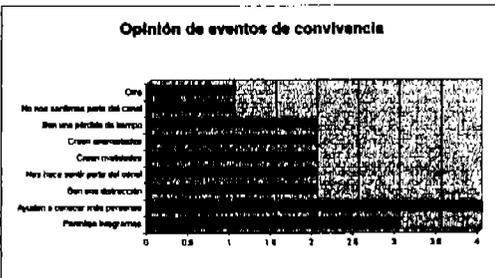
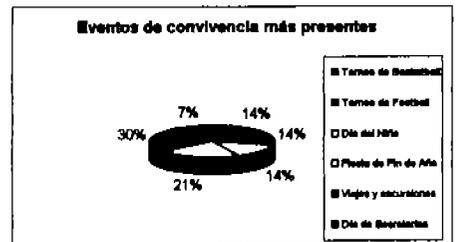
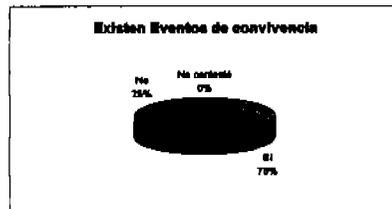
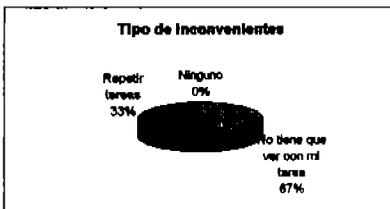
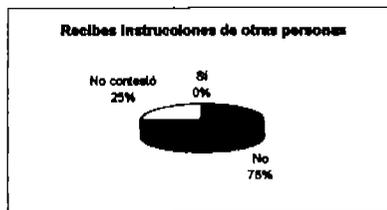
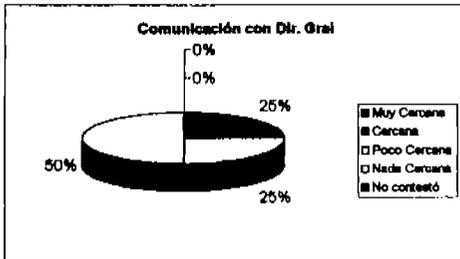
- 1 Estricha cola 1
- 2 Amistad y car 2
- 3 Confianza 3
- 2 Respeto mut. 2
- 2 Guardo distar 2
- 2 Competencia 2
- 3 Rivalidad/ enri 3
- 2 Bolco/ obstru 2
- 2 Trabajo 2
- 2 Cordial 2
- 1 Traición 1



- 5 Estricha cola 3
- 6 Amistad y car 2
- 7 Confianza 2
- 3 Respeto mut. 2
- 3 Guardo distar 2
- 2 Competencia 2
- 6 Rivalidad/ enri 1
- 9 Bolco/ obstru 2
- 2 Trabajo 2
- 10 Cordial 2
- 1 Enemistad 1

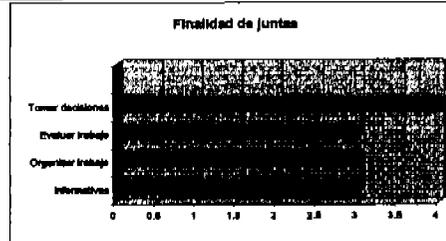
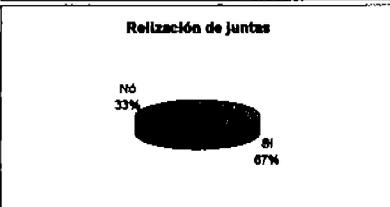


17 Individualista	2
14 Ambiciosos	2
4 Emprendedor	2
5 Cumplidos	2
18 Agresivos	1
6 Dispuestos a	2
3 Con espíritu c	4
4 Responsable	2
1 Puntual	3
9 Dinámico	2
15 Adeptivo	1
10 Conociente	2
3 Moderado	2
13 resignado	2
11 Aplicado	2
16 Aplicado	1
12 Eficaz	1
16 Radical	2



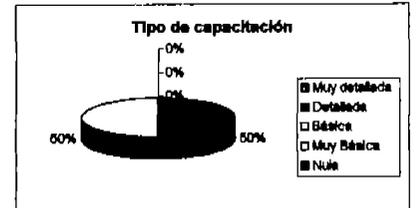
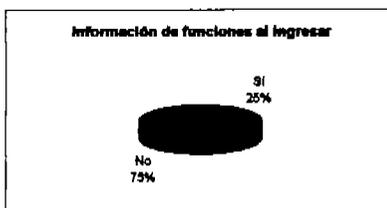
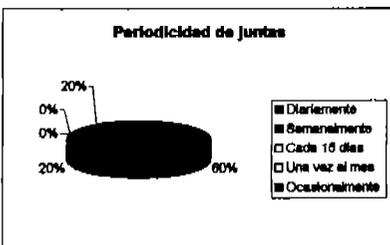
- 2 Permiten inter:
- 3 Ayudan a con:
- 4 Son una disti:
- 1 Nos hace ser:
- 7 Crean rivalid:
- 5 Crean enemid:
- 6 Son una pérd:
- 9 No nos sentin
- 8 Otro

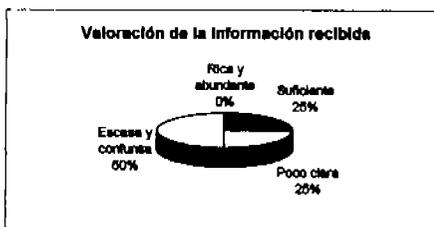
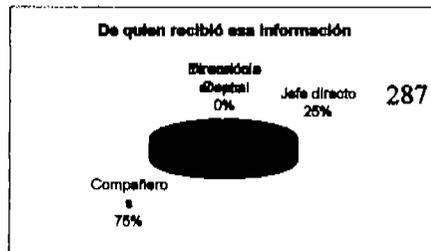
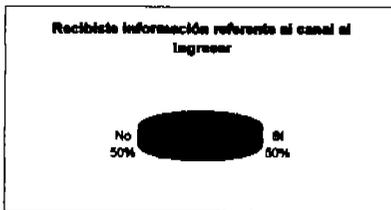
Sin dirección cultural
Como mejor equipo



- 4 Informativas
- 1 Organizar tral
- 2 Evaluar tral
- 3 Tomar decis

Agregar activi





- a) 1
- b) Nos ayudamos hay respeto y confianza 2
- c) Son muchas áreas para relacionarse con todos 2



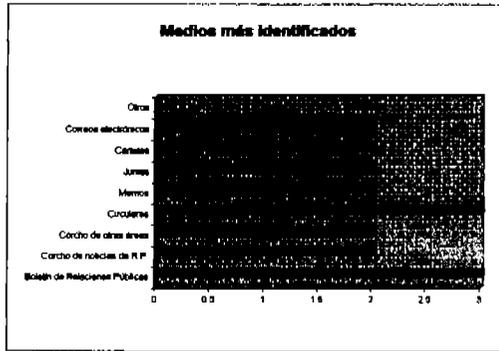
- c) Tienen muchas ocupaciones y no escuchan
- d) Tiene muchas ocupaciones y no escuchan



- b) - 1
- c) Apata y mucho trabajo 3



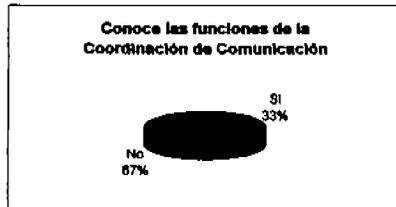
- b) Está en contacto 2
- c) Hay poca comunicación 1
- d) Hay poca comunicación 1



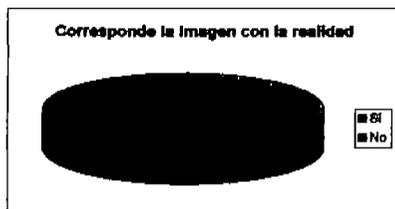
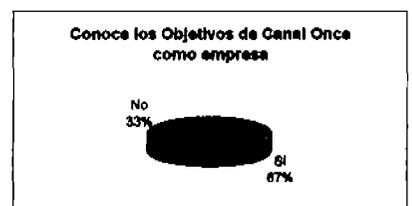
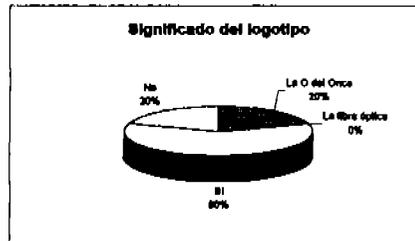
3	Boletín de Relaciones Públicas	3
2	Corcho de noticias de R.P.	2
6	Corcho de otras áreas	2
1	Circulares	3
2	Memos	2
6	Juntes	2
7	Carteles	2
8	Correo electrónico	2
9	Otros	0



1	Superiores	3
1	Compañeros	2
2	Circulares y c	3
3	Boletín Inform	2
4	Corcho	3
6	E-mail	1



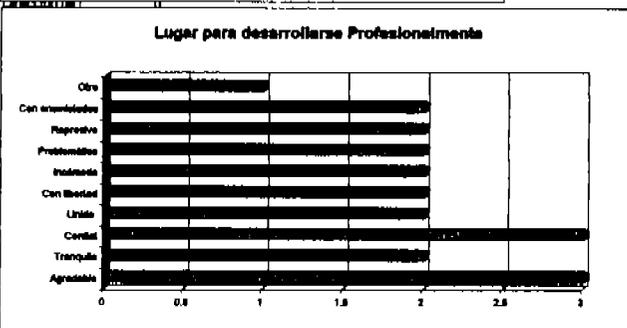
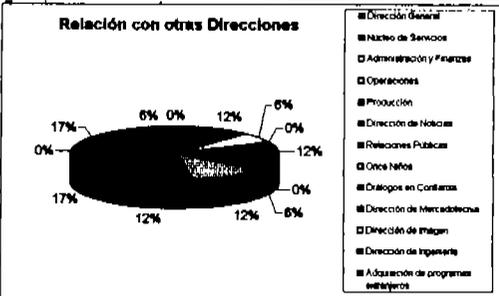
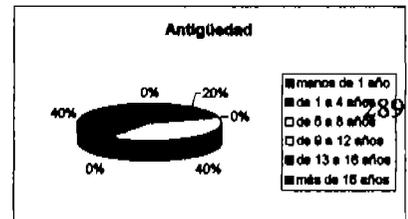
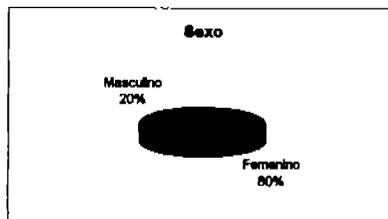
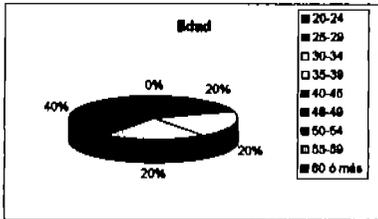
Función	Comunicar los acontecimientos y cambios dentro del canal	1
Op	Buena pero p	1
	No logra sus	2
	Puede mejora	1



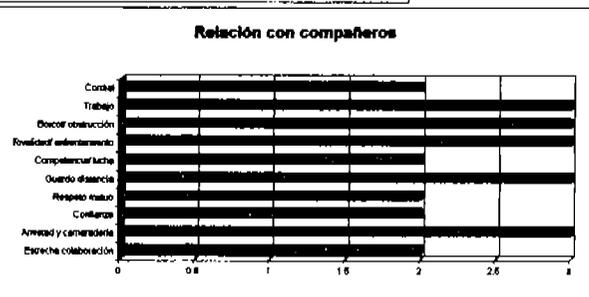
Objetivos	Misión y visión	1
	Ser el medio de comunicación más importante	3
	Transmitir contenidos que fomenten el desarrollo humano	2
Imagen	Excelente al exterior	2
	Buena	2
Problemáticas	Incertidumbre laboral	2
	Dif. entre lo que se dice y lo que sucede	2
	Falta comunicación y respeto al trabajo de otros	2
Mejoras	Comunicación oportuna de cambios y eventos	2
	Juntes Informativas con todos	1
	Más disponibilidad de jefes para escuchar	1

Anexos

Dr. Imagen



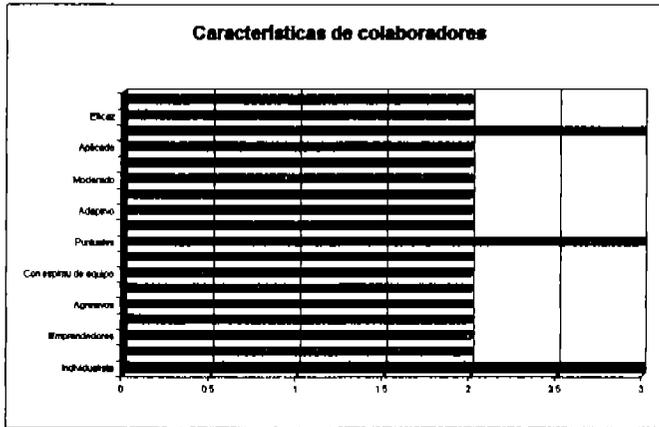
- 1 Agradable 3
- 3 Tranquilo 2
- 1 Cordial 3
- 4 Unido 2
- 5 Con libertad 2
- 6 Incómodo 2
- 7 Problemático 2
- 8 Represivo 2
- 9 Con enemigos 2
- 6 Otro 1



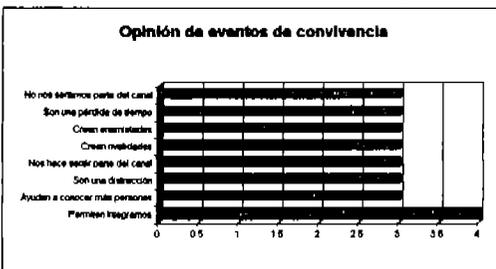
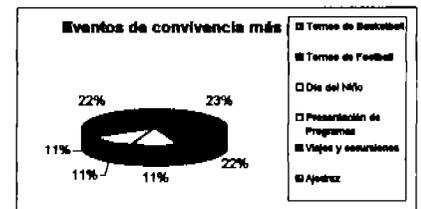
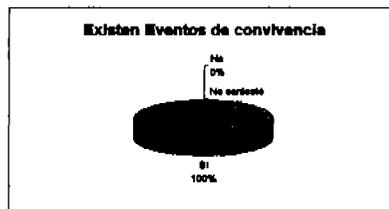
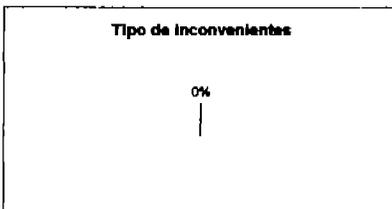
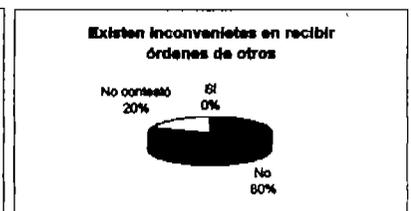
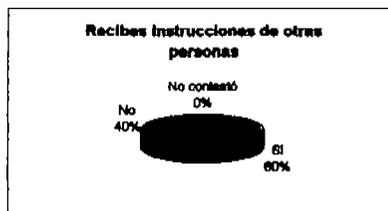
- 1 Estrecha cola 2
- 7 Amistad y car 3
- 6 Confianza 2
- 4 Respeto mut. 2
- 3 Guardo distar 3
- 8 Competencia 2
- 9 Rivalidad/ enf 3
- 10 Batacol/ obstu 3
- 1 Trabajo 3
- 5 Cordial 2



- 2 Estrecha cola 3
- 7 Amistad y car 2
- 6 Confianza 2
- 4 Respeto mut. 2
- 3 Guardo distar 2
- 8 Competencia 3
- 9 Rivalidad/ enf 3
- 10 Batacol/ obstu 3
- 1 Trabajo 3
- 5 Cordial 2

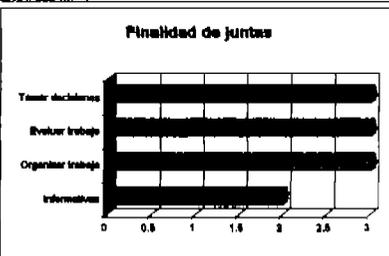


1 Individualista	3
9 Ambiciosos	2
10 Emprendedor	2
3 Cumplidos	2
17 Agresivos	2
11 Dispuestos a	2
14 Con espíritu c	2
4 Responsables	2
8 Puntuales	3
13 Dinámico	2
16 Adapivo	2
7 Consciente	2
5 Moderado	2
8 resignado	2
2 Aplicado	2
18 Apático	3
12 Eficaz	2
16 Radical	2

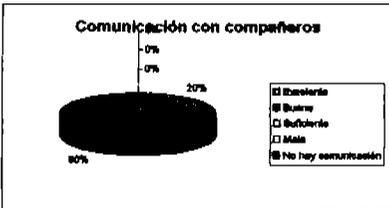
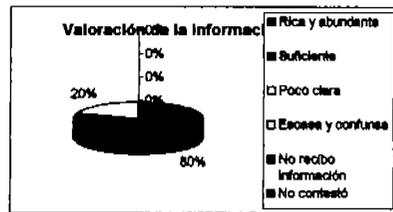
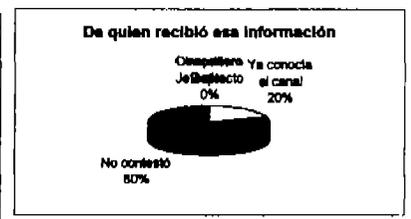
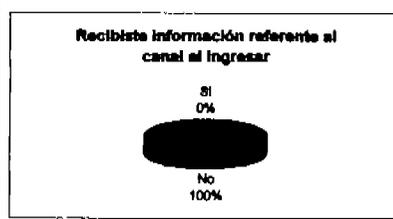
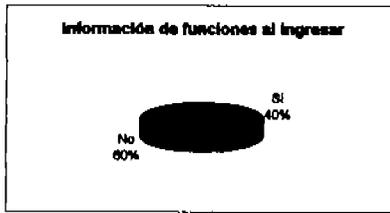
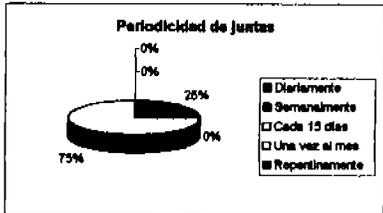


1 Permiten trabajar	4
2 Ayudan a con	3
3 Son una distr	3
4 Nos hace ser	3
5 Creen rivales	3
6 Creen enemid	3
7 Son una pérd	3
8 No nos sent	3

Sin dirección cultural
Como mejor equipo



5 Informativas	2
2 Organizar tra	3
1 Evaluar trabaj	3
4 Tomar decis	3



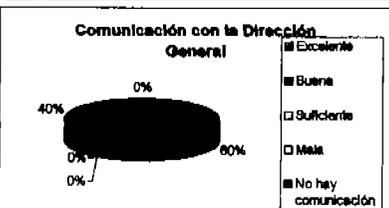
- a) No tengo conflictos 1
- b) No tengo conflictos 4



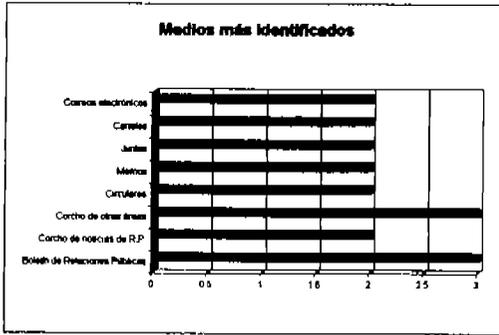
- b) Se realiza el trabajo 2
- c) La comunicación con sup 3



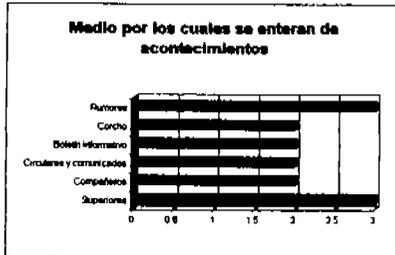
- b) Sólo hay reuniones a nivel directivo 3
- c) Sólo hay reuniones a nivel directivo 2



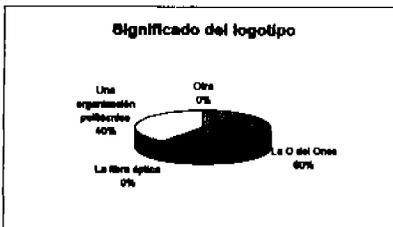
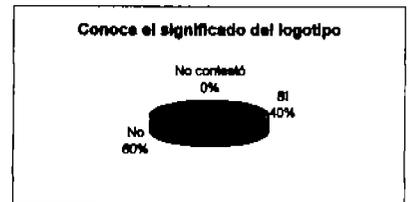
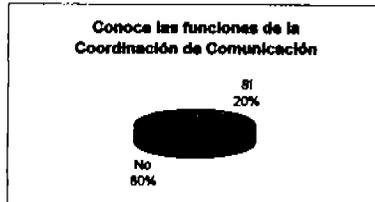
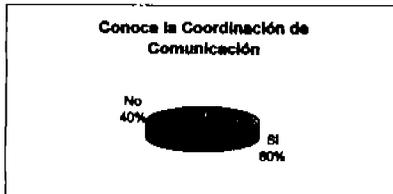
- b) La Coordinación de comunicación no es 3
- e) La Coordinación de comunicación no es 2



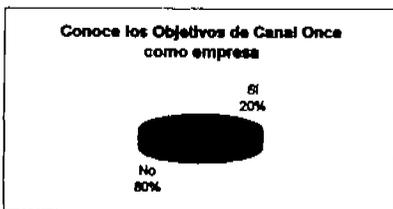
1 Boletín de Relaciones Públic	3
2 Corcho de noticias de R.P.	2
8 Corcho de otras áreas	3
7 Circulars	2
3 Memos	2
6 Junta	2
6 Carteles	2
9 Corchos electrónicos	2



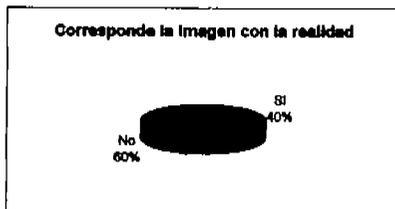
4 Superiores	3
3 Compañeros	2
6 Circulars y c	2
5 Boletín inform	2
2 Corcho	2
1 Rumores	3



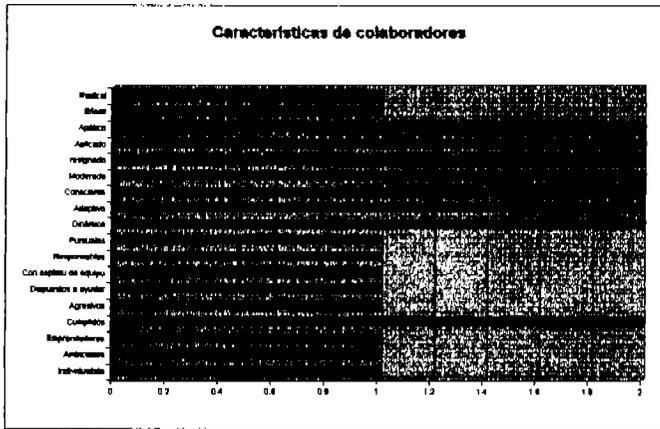
Función	Organizar evs	1
Op	La falta de fun	3
	NC	0



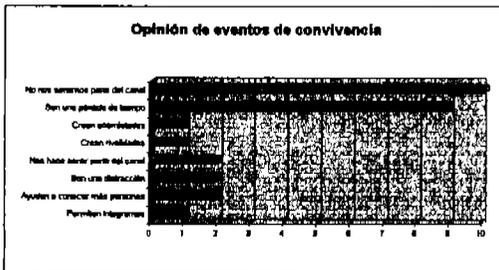
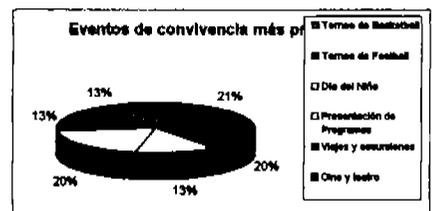
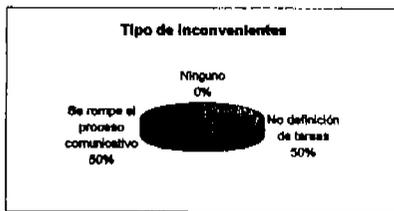
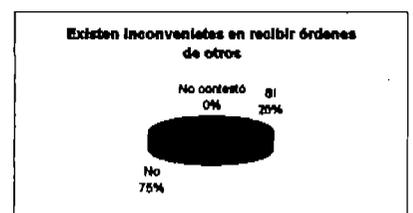
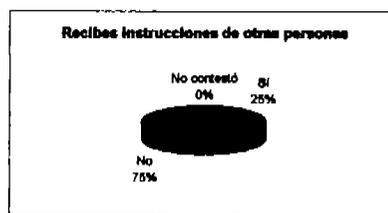
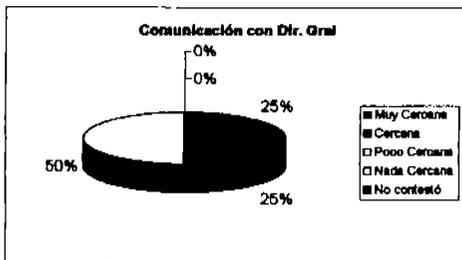
Objetivos	Ser una televisora con contenido NC	2
	NC	3
Imagen	Excelente	2
	Posicionada en el público	1
	Buena	3
Problemática	Comunicación	5
	No es oportuna	



Mejoras	Comunicación oportuna	6
	Mejorarla a través de juntas y flujos de información eficiente	

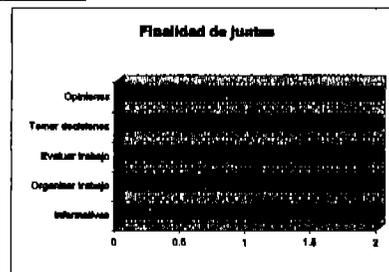
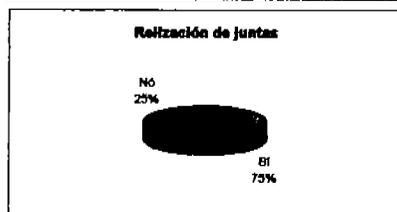


3 Individualista	1
2 Ambicioso	1
4 Emprendador	1
1 Cumplido	2
18 Agresivo	1
18 Dispuso a	1
3 Con espíritu c	1
8 Responsable	1
13 Puntual	1
4 Dinámico	2
9 Aceptivo	2
8 Consciente	2
10 Moderado	2
15 Realizado	2
8 Aplicado	2
16 Apático	2
7 Efiectaz	1
11 Radical	1



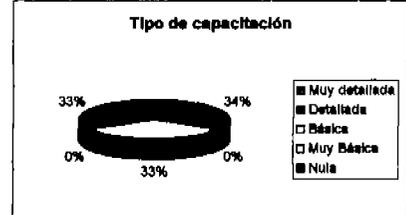
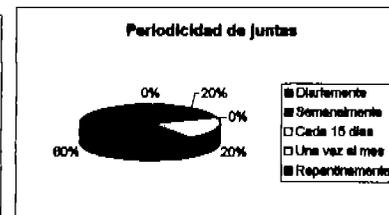
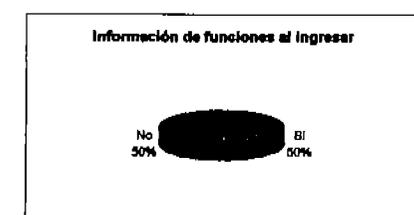
2 Permiten inter	1
2 Ayudan a con	2
4 Son una distr	2
1 Nos hace ser	2
7 Crean rivalide	1
6 Crean enemid	1
5 Son una pérdi	9
8 No nos sentin	10

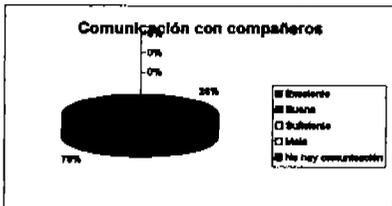
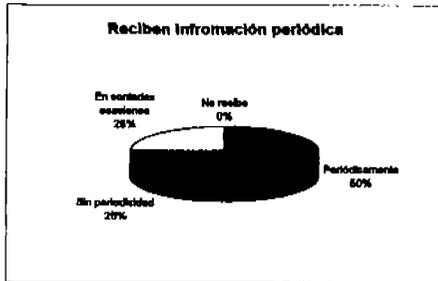
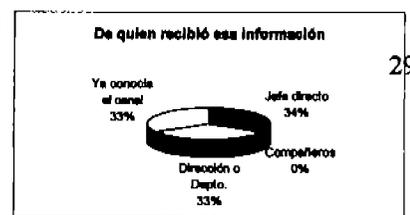
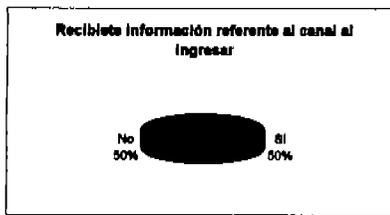
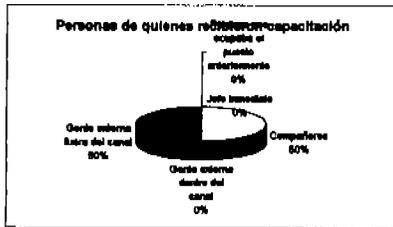
Sin dirección cultural
Como mejor equipo



1 Informativas	2
2 Organizar tral	2
3 Evaluar trabaj	2
4 Tomar decisic	2
5 Opiones	2

Agregar activi 4





- Nos llevamos bien laboralmente 1
- Existe buena relación laboral y un agradable ambiente 3
- 3



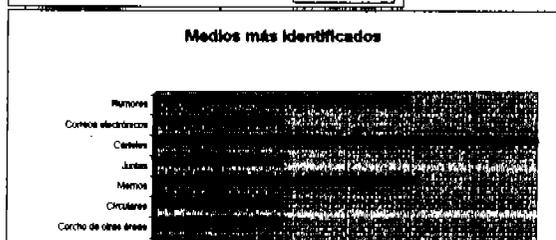
- a) Existe confianza y comprensión 2
- b) Accesibilidad al escuchar y atender necesidades 2



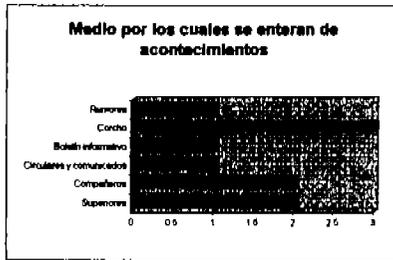
- a) Nos apoyamos y retroalimentamos 2
- b) Buen trabajo en equipo 2



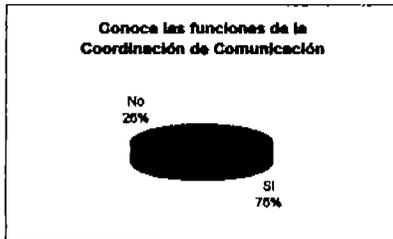
- a) 4
- b) Proporciona la comunicación que debe 2
- c) No hay comunicación 1



- 2 Boletín de Relaciones Públicas 1
- 3 Corcho de noticias de R.P. 1
- 7 Corcho de otras áreas 1
- 4 Circulars 1
- 6 Memos 2
- 3 Juntas 1
- 4 Carteles 3
- 5 Corros electrónicos 1
- 9 Rumores 2



- 1 Superiores 2
- 5 Compañeros 2
- 3 Circulares y c 1
- 3 Boletín inform 1
- 4 Corcho 3
- 6 Rumores 1



- Función Mantener al p 2
- Mejorar flujos 1
- Integrar al per 1
- Op La falta eficaz 2
- NC 2

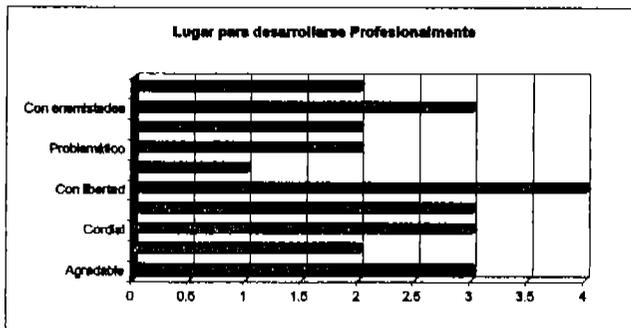
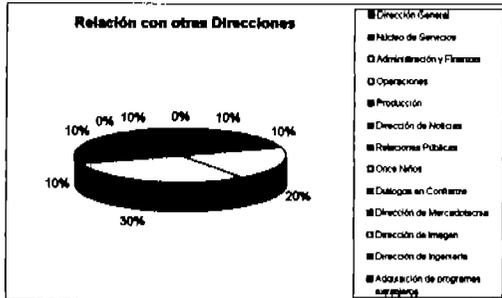
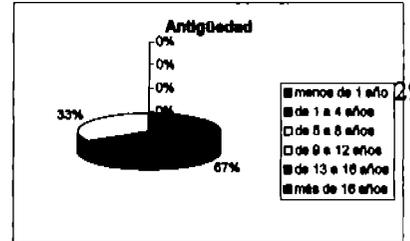
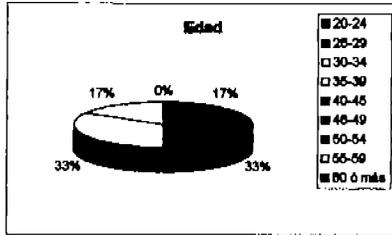


- Si 3
- No 1
- Si 3
- No 1

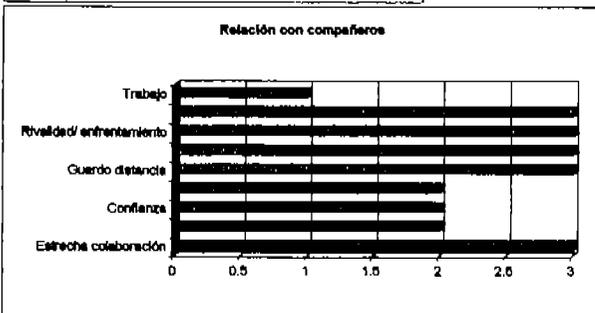


- Objetivos Producir programas educativos y culturales 2
- Ser el medio de comunicación más importante 1
- Difundir cultura 1
- Imagen Buena 1
- Televisora cultural y educativa 2
- Difundir cultura 1
- Problemática Comunicación 2
- No es oportuna 1
- Falta claridad en funciones 1
- Más calidad humana en jefes 1
- Mejoras Comunicación oportuna 2
- Mejorarla a través de juntas y flujos de información eficientes 2
- Ser escuchados nuestra inconformidades 2
- Menos prepotencia de los jefes 1
- Definir puestos y funciones 1





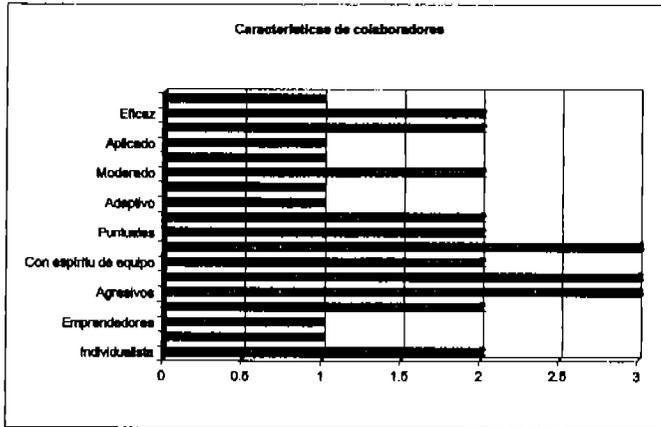
- 1 Agradable 3
- 2 Tranquilo 2
- 3 Cordial 3
- 4 Unido 3
- 5 Con libertad 4
- 7 Incómodo 1
- 8 Problemático 2
- 6 Represivo 2
- 7 Con amistades 3
- 10 Otro 2



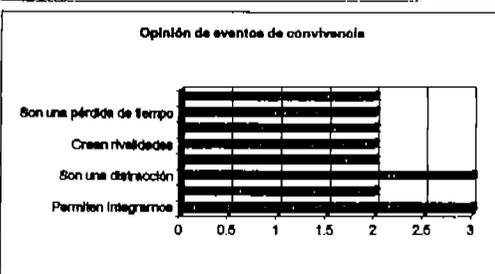
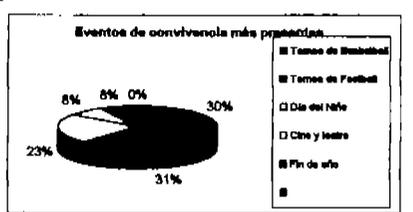
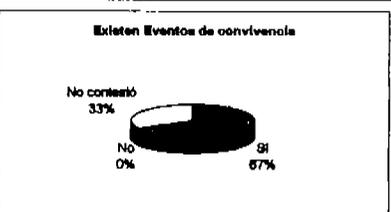
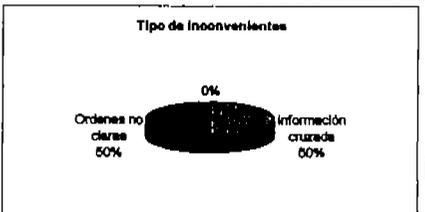
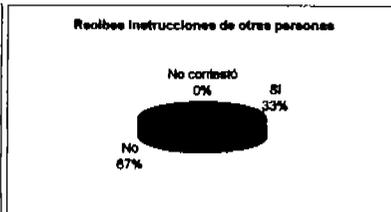
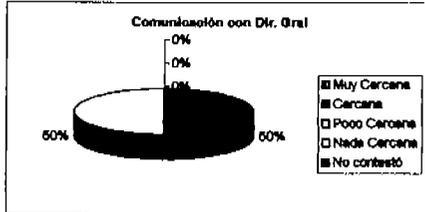
- 1 Estrecha colaboración 3
- 4 Amistad y car 2
- 2 Confianza 2
- 8 Respeto mut. 2
- 7 Guardo distar 3
- 8 Competencia 3
- 9 Rivalidad/ enf 3
- 10 Boicó/ obstu 3
- 3 Trabajo 1



- 1 Estrecha colaboración 4
- 2 Amistad y car 2
- 2 Confianza 2
- 3 Respeto mut. 3
- 7 Guardo distar 3
- 8 Competencia 3
- 9 Rivalidad/ enf 2
- 10 Boicó/ obstu 3
- 5 Trabajo 2
- 4 Cordial 2

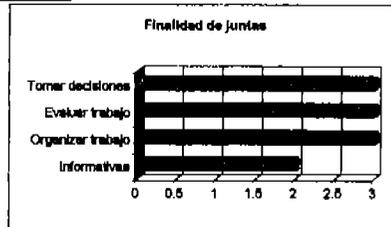
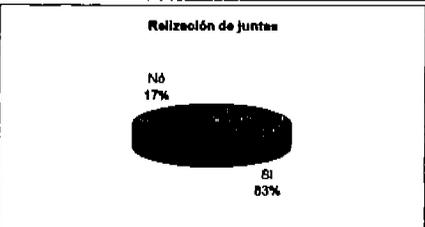


4 Individualista	2
10 Ambicioso	1
13 Emprendedor	1
1 Cumplido	2
18 Agresivo	3
8 Dispuesto a	3
4 Con espíritu c	2
1 Responsable	3
12 Puntual	2
6 Dinámico	2
7 Adeptivo	1
6 Consciente	1
10 Moderado	2
11 Resignado	1
12 Aplicado	1
17 Apático	2
6 Eficaz	2
13 Radical	1

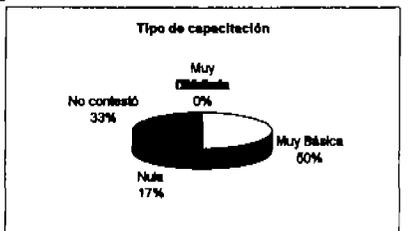
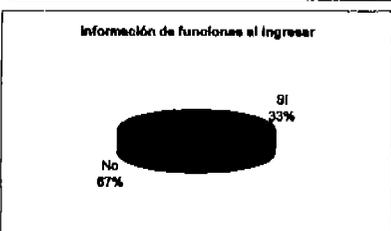
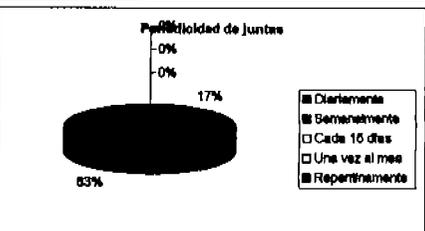


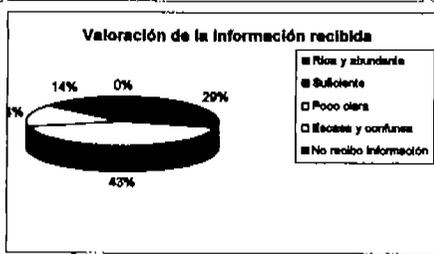
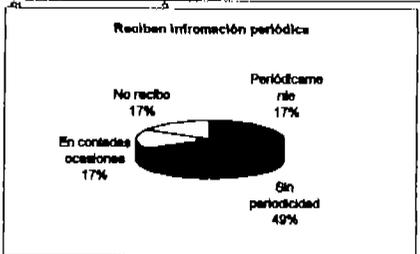
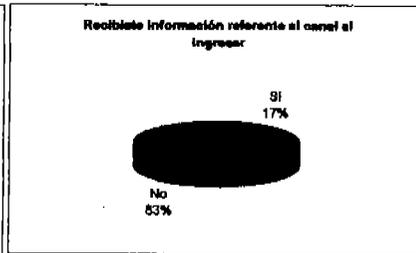
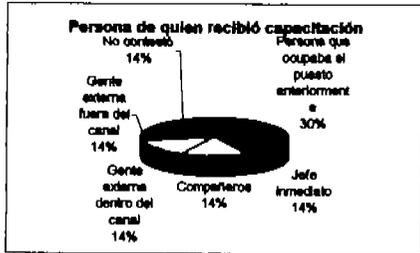
2 Permiten intej	3
1 Ayuden a con	2
3 Son una distr	3
1 Nos hace ser	2
5 Crean rivalida	2
6 Crean enemis	2
6 Son una pérdi	2
7 No nos sentón	2

Sin dirección cultural
Como mejor equipo



2 Informativas	2
1 Organizar tral	3
4 Evaluar trabaj	3
3 Tomar decis	3





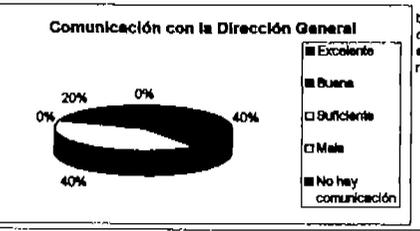
b) Es adecuada para entender instrucciones y trabajar en nc 5 1



a) 1
b) Es adecuada para entender instrucciones y realizar tr 4



b) Es clara y se da a través de juntas, com 2
c) 2



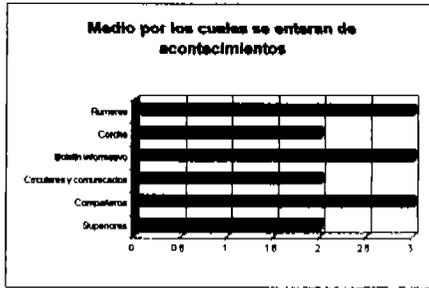
b) Actualmente dan información a tiempo 2
c) 1
a) 1
nc 1

Medios más identificados

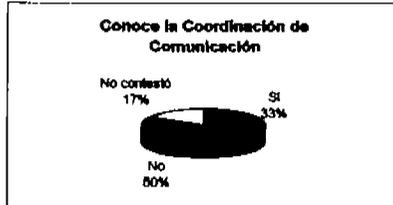
Rumores					
Correos electrónicos					
Carteles					
Juntas					
Memos					
Circulars					
Carta de otras áreas					

- 3 Boletín de Relaciones Púbk 2
- 1 Carta de noticias de R.P. 3
- 2 Carta de otras áreas 2
- 9 Circulars 2
- 7 Memos 2
- 6 Juntas 2
- 7 Carteles 2
- 4 Correos electrónicos 2
- 5 Rumores 2

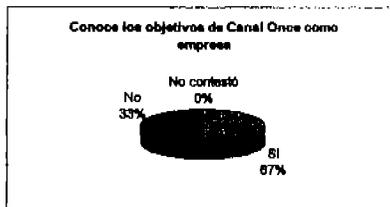
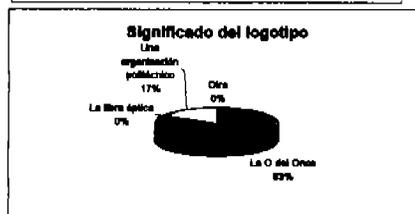




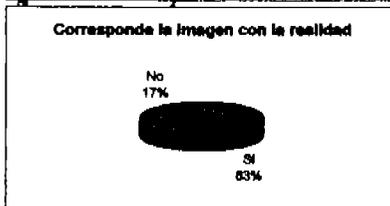
2 Superiores	2
1 Compañeros	3
5 Circulares y c	2
3 Boletín inform	3
5 Corcho	2
1 Rumores	3

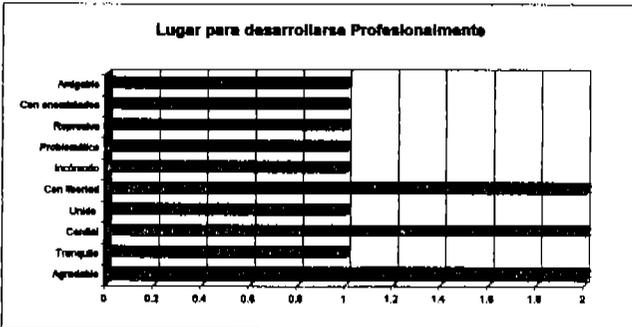
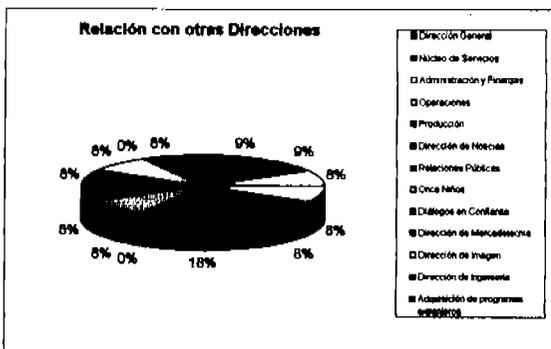
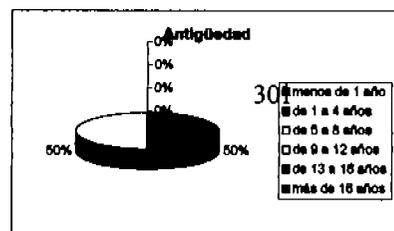
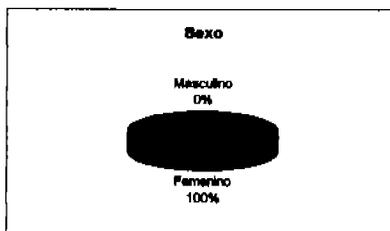
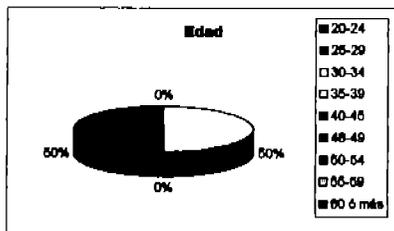


Función	Producir emisiones internas	NC
Op	Falta difusión	2
	NC	4

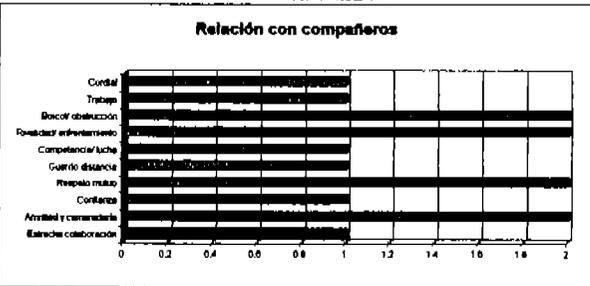


Objetivos	Producir programas educativos y culturales	3
	Ser el medio de comunicación más importante	1
	Ser rentable	1
Imagen	Buena	2
	Televisora cultural y educativa	1
	Calidad	2
Problemática	Comunicación	2
	No es oportuna	2
	Poco tiempo para relacionarse	2
	Favoritismo	2
	Relaciones de trabajo tensas	1
	NC	3
Mejoras	Dir conocer funciones de cada área y conozcan lo que	2
	Cambiar cultura por un trabajo en equipo	3
	Comunicación oportuna	3

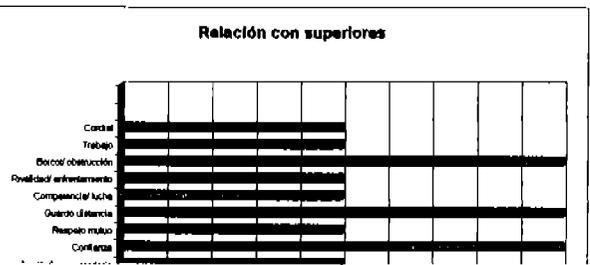




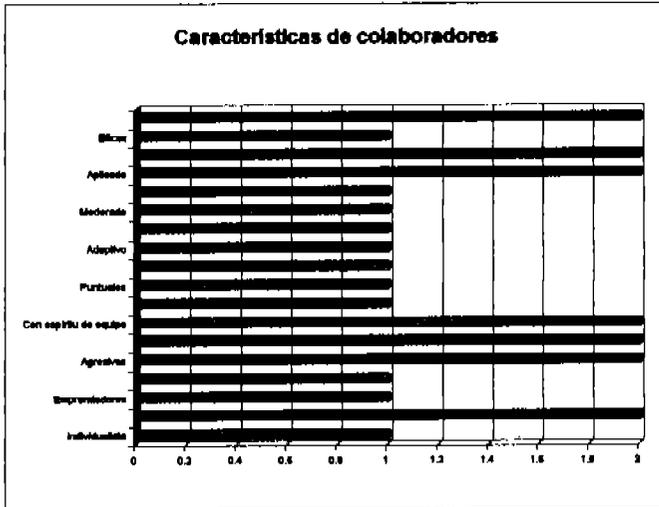
- 1. Agredible 2
- 2. Tranquilo 1
- 3. Confiado 2
- 4. Unido 1
- 5. Con libertad 2
- 6. Incomodo 1
- 7. Problemático 1
- 8. Represivo 1
- 9. Con enemistad 1
- 10. Amigable 1



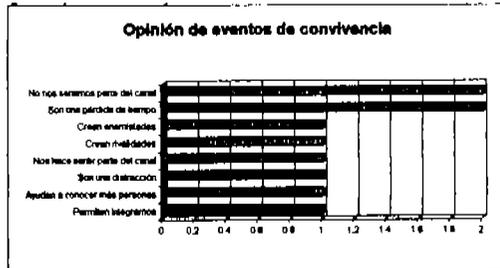
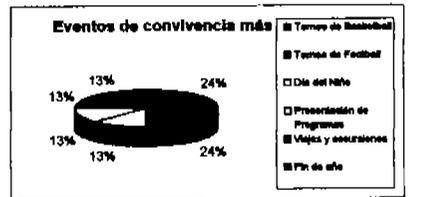
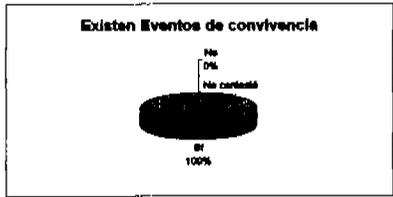
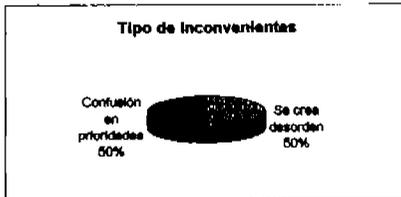
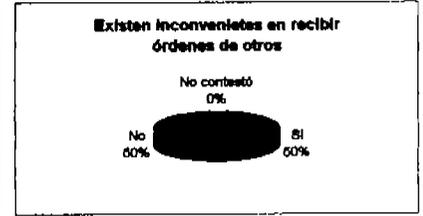
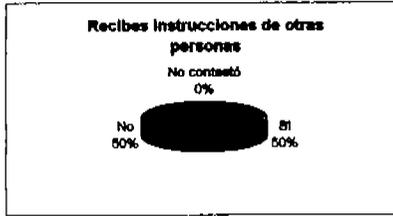
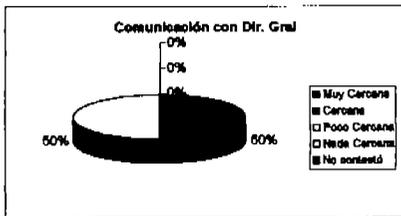
- 4. Estricte cola 1
- 5. Amistad y car 2
- 6. Confianza 1
- 3. Respeto mut. 2
- 7. Guardo distar 1
- 8. Competencia 1
- 9. Rivalidad/ enf 2
- 10. Banco/ obstru 2
- 1. Trabajo 1
- 2. Cordial 1



- 3. Estricte cola 1
- 6. Amistad y car 1
- 4. Confianza 2
- 2. Respeto mut. 1
- 7. Guardo distar 2
- 8. Competencia 1
- 9. Rivalidad/ enf 1
- 10. Banco/ obstru 2
- 1. Trabajo 1
- 2. Cordial 1

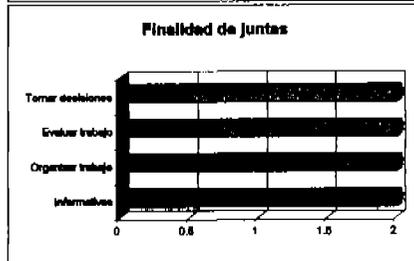
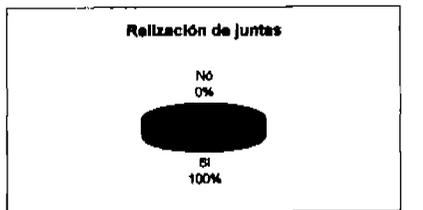


12 Individualista	1
13 Ambicioso	2
3 Empleado	1
2 Cumplido	1
16 Agresivo	2
4 Dispuesto a	2
5 Con espíritu c	2
1 Responsable	1
6 Puntual	1
7 Dinámico	1
9 Adaptivo	1
8 Consciente	1
9 Moderado	1
10 Resignado	1
10 Aplicado	2
18 Apático	2
11 Eficaz	1
17 Radical	2

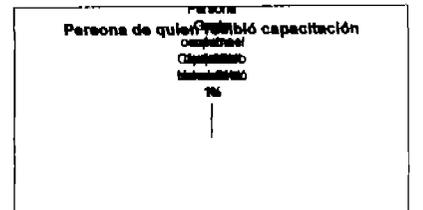
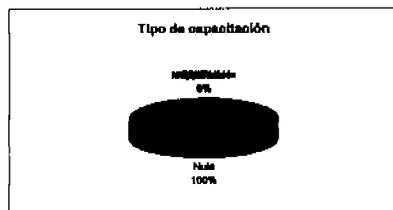
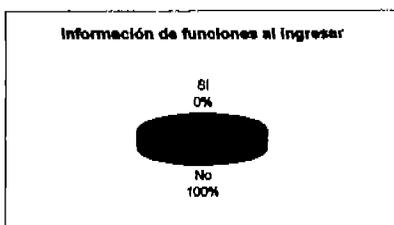
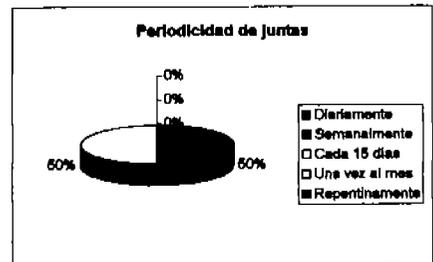


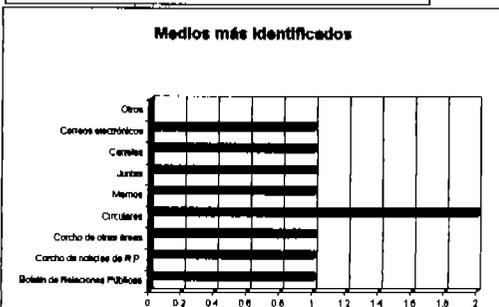
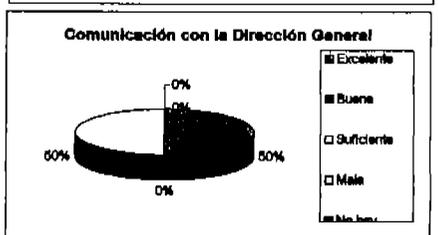
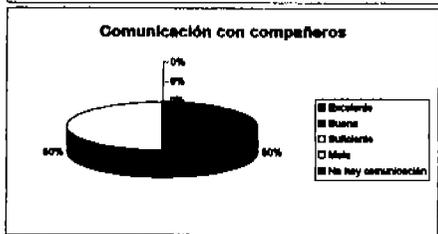
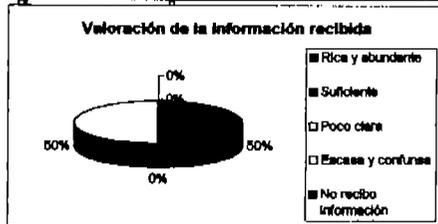
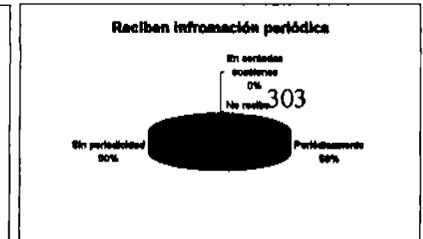
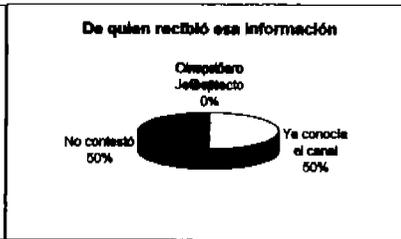
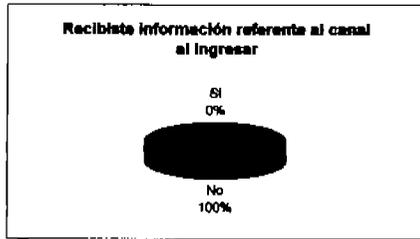
- 1 Permiten inte
- 2 Ayudan a con
- 3 Son una distin
- 3 Nos hace ser
- 5 Crean rivalide
- 6 Crean enemid
- 7 Son una pérdi
- 8 No nos sentin

Sin dirección cultural
Como mejor equipo



- 1 Informativos
- 2 Organizar tra
- 3 Evaluar trabaj
- 4 Tomar decis





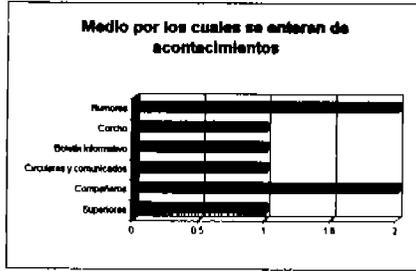
b) Faltó más comunicación e integración 1
 c) Faltó más comunicación e integración 1

b) Siempre están ocupados 1
 c) Tengo buena disposición 1

c) No se conocen las funciones de este ár 1
 d) Ninguno de los directores está en la mía 1

a) Existe una comunicación muy abierta 1
 c) Falta acercamiento 1

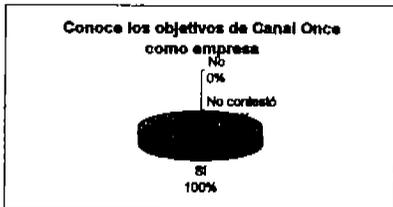
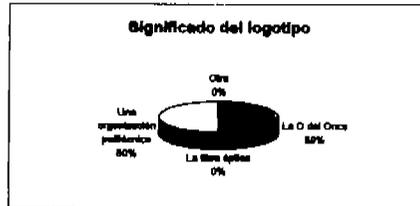
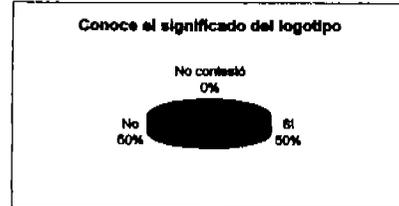
- 2 Boletín de Relaciones Públicas 1
- 1 Corcho de noticias de R.P. 1
- 3 Corcho de otras áreas 1
- 7 Circulares 2
- 8 Memos 1
- 4 Juntes 1
- 6 Carteles 1
- 1 Correos electrónicos 1
- Otros



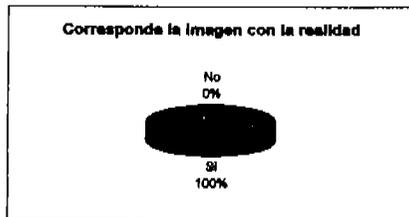
- 2 Superiores
- 1 Compañeros
- 4 Boletín Informativo
- 3 Caricaturas y comunicados
- 2 Rumores



- Función: Mantener el p, Promover el c (1)
- Op: Que existan n, NC (1)



- Objetivos: Producir programas educativos y culturales (2), Ser el medio de comunicación más importante (2)
- Imagen: Buena pero no llega a todo el público (1), Difundir cultura (1)
- Problemática: Comunicación (2), Poca credibilidad en el discurso de los jefes, Com inoportuna e incompleta de jefes a empleados



- Mejoras: Comunicación oportuna (2), Mejoría a través de juntas y flujos de información eficiente (1), Ser escuchados nuestras inconformidades (1), Disposición de jefes para escuchar (1), Una persona que resuelve conflictos (1)