



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

*“TV AZTECA: SEÑAL CON VALOR... ¿ORGANIZACIONAL?”
Análisis de los procesos comunicativos del área de Promoción e Imagen.*

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA, EN LA OPCIÓN DE SEMINARIO TALLER-
EXTRACURRICULAR “ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”

PRESENTA

SIGFRIDO DIONISIO SANTIAGO MONTERRUBIO

ASESOR: LICENCIADO JORGE PÉREZ GÓMEZ

Marzo, 2006



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.

AGRADECIMIENTOS

A la memoria de dos ángeles que me enseñaron a vivir la vida correctamente, gracias por iluminar mi camino y mis sueños, Agüe y Tere.

A ti Mamá que diste todo para que saliera adelante. Te quiero mucho

A ti Amor, que me enseñaste a conquistar todos mis sueños y que sin tu ayuda, este no se hubiera cumplido. Te amo.

A Jorge, Irma, Vero, Xavier y Martín que me permitieron subirme a esta aventura.

Gracias

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
CAPÍTULO 1: <u>ENTORNO Y DESARROLLO DE TV AZTECA</u>	1
1.1 CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
1.2 LA COMPETENCIA	17
1.3 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	18
1.4 CLIENTES	21
1.5 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
1.6 ESTRUCTURA FORMAL: EL ORGANIGRAMA	31
1.7 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE PROMOCIÓN E IMAGEN	35
1.8 EL PROCESO FORMAL DE PROMOCIÓN E IMAGEN	39
CAPÍTULO 2: <u>COMUNICACIÓN FORMAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN E IMAGEN DE TV AZTECA.</u>	
2.1 ¿CUÁNTO CUESTA TRABAJAR?	62
2.2 ¿PARA QUÉ NOS SIRVE EL COSTO GENERALIZADO?	66
2.3 TIEMPO DE COMUNICAR	74
2.4 EL CAMBIO NECESARIO	77
2.5 ¿Y CÓMO NOS COMUNICAMOS?	78
CAPITULO 3: <u>LA COMPLEJIDAD COMUNICATIVA EN EL ÁREA DE PROMOCIÓN E IMAGEN DE TV AZTECA</u>	
3.1 PROBLEMAS Y CONFLICTOS DETECTADOS	100
3.2 Y LA COMPLEJIDAD SE DIO	102
3.3 IMPORTANCIA DE LAS REPRESENTACIONES EN LOS ACTORES	104

3.4 METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN DE LAS REPRESENTACIONES	105
3.5 LA APLICACIÓN Y EL DISEÑO	106
3.6 ¿Y QUÉ OBTENDREMOS?	112
3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS	118
3.8 ÉTICA Y MEDIACIÓN COMUNICATIVA	122
3.9 LA CULTURA FORMAL DE TV AZTECA	124
3.9.1 PROPUESTAS DE MEDIACIÓN	125

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN E IMAGEN.

4.1 ORÍGENES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	129
4.2 CAMPO DE ACCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	134
4.3 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	137
4.4 MAPA CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN	144
4.5 INSTRUMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	146
4.6 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	149
4.7 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA	151
4.8 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	153
4.9 ESTRATEGIA COMUNICATIVA	155

BIBLIOGRAFIA	162
--------------	-----

ANEXO	165
-------	-----

CAPITULO 1

ENTORNO Y DESARROLLO DE TV

AZTECA

ENTORNO Y DESARROLLO DE TV AZTECA COMO ORGANIZACIÓN

La sociedad moderna se ha caracterizado por los grandes avances, tanto tecnológicos, culturales y económicos, lo que permite que las sociedades vayan en crecimiento día a día.

Dentro de estas sociedades, existe un factor importante que influye para dicho desarrollo es decir, las organizaciones, las cuales están inmersas en varios ámbitos de la sociedad. Hay una unión entre el individuo y la propia organización, lo que trae como resultado un mutuo beneficio.

Si bien es cierto que este tipo de relaciones traen consigo un crecimiento para la organización como para la sociedad, existen diversos factores que permiten tanto el crecimiento como la caída de las mismas.

En varias ocasiones se ven los nacimientos de organizaciones y al parecer cumplen sus expectativas de crearse, desarrollarse y mantenerse vivas, pero en otras ocasiones nacen, crecen pero no cuentan con las herramientas para subsistir y por consiguiente desaparecen, probablemente esto se deba a que no se adaptan al medio ambiente en el que se desenvuelven; muchas de estas empresas tienen su propia visión de cómo enfrentarse a la sociedad y el mundo que les rodea.

Las diversas organizaciones al tener en cuenta esto, tienden a inclinarse en mayor o menor grado a diversos factores que hacen que su evolución no tenga el resultado esperado.

Algunas por ejemplo dan preferencia a la tecnología, otras por el contrario, reniegan de estos avances tecnológicos, lo que les permitiría tener un mayor avance en la sociedad; otras descuidan a sus principales competidores, lo que permite que la competencia les rebase y se queden estancadas. Otras en cambio, analizan minuciosamente a su entorno y los factores que pueden ser útiles para sacar el máximo y tener aquellas ventajas que les brinden la competitividad que tanto buscan.

Las organizaciones, por muy pequeñas o muy grandes que sean, si llegan a conocer el entorno que les rodea, les permitirá su permanencia en la sociedad, pero en el mayor de los casos, éstas descuidan al instrumento más importante que habita en sus paredes, el hombre.

Es bien sabido que las relaciones interpersonales son complejas y no siempre cumplen con el cometido de comunicar dentro de una empresa, por el contrario, en ocasiones éstas llegan a colapsar a la institución por los malos entendidos que se dan entre sí. Se han visto organizaciones que cuentan con los elementos necesarios para que sean organizaciones eficientes y productivas y puedan salir adelante, pero al ver al empleado como un activo fijo, sin importar cuales son los problemas y motivadores por los cuales realiza de determinada manera su trabajo, éste llega a sentirse usado por la empresa a la cual ofrece sus servicios, lo que da como resultado una apatía del actor, que repercute tanto en la organización como en el empleado.

A partir del presente capítulo nos enfocaremos a dar un diagnóstico del entorno y como es que éste influye en la empresa, tanto en su funcionamiento y en los individuos que laboran en ella, lo que da como resultado que la institución se comporte de cierta manera.

Debido a la magnitud de la empresa, nos enfocaremos al departamento de Promoción e Imagen de TV Azteca, donde se permitirá exponer aquellos problemas que se presentan día con día y hacen que en el área se trabaje de cierta manera, la cual muchas veces puede no ser la correcta, lo que origina se labore en un ambiente que dista de ser habitable.

1.1 CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Para comenzar, es necesario conocer quién va a ser nuestro objeto de estudio, a que se dedica y cuál es su función en la sociedad en la que desarrolla sus actividades.

TV Azteca, la segunda televisora comercial del país, es un medio de comunicación que realiza la transmisión de programas televisivos de diversa índole, como concursos, novelas, noticieros y deportes, la actividad se basa en el sector económico terciario cuya tarea es la prestación de servicios debido a que maneja el servicio de telecomunicaciones en la transmisión de sus programas, la venta de espacios para anunciar diversos productos para llegar a los consumidores potenciales, llamados tele espectadores.

Debido al tipo de trabajo que se realiza dentro de las instalaciones, cabe mencionar que la organización cuenta con una planta laboral de más de tres mil empleados, en el Distrito Federal, (Salinas, 2003, p.26) donde trabaja personal sindicalizado, de confianza y empleados free lance, es decir, que prestan sus servicios sin contar con las prestaciones de los empleados de planta y deben ingresar un recibo de honorarios para que se remunere su trabajo, esto da como resultado una gran empresa debido al número de personas que habitan en ella.

Al contar con diversas ramificaciones en su estructura, TV Azteca se ha convertido en una mini ciudad, ya que cuenta con personal diverso, carpinteros, mecánicos, arquitectos, ingenieros, publicistas, mensajeros, cocineros, etc. Lo que hace que su estructura sea muy compleja y variada.

Para poder llevar a cabo la presente investigación, partiremos de la descripción y la reflexión propia que se adquiere al ser parte del objeto de estudio, “el observador crea y exhibe la identidad. Él hace una descripción de la realidad en términos congruentes con su propio esquema conceptual, referencial y operativo” (Etkin, 1989, p.244) de tal manera que presentaremos una visión propia de la forma en la que se desenvuelve la televisora.

En la actualidad TV Azteca, al ser la segunda televisora comercial, ha formado su estructura de trabajo en relación al entorno que le rodea, donde le ha dado importancia significativa al ámbito

político, ¿cuál es la causa?, al ser un canal de televisión que permite la distribución de la información; a dicha organización se le concedió el permiso de utilizar una frecuencia para transmitir sus programas y llegar de manera casi inmediata a varios sectores del país y la sociedad, lo que ha favorecido sus relaciones tanto con el gobierno como con diversos empresarios, pero principalmente de aquellos candidatos en pos de una contienda electoral, en los años electorales, la pantalla se llena de aquellos políticos que buscan algún puesto y por consiguiente, entra una fuerte suma de dinero a las arcas de la televisora.

Al contemplar que en estas relaciones ingresa capital a la televisora, se ha abierto un espacio en su barra de programación denominado “barra política”, cuya función es la de transmitir programas de este corte, donde cada día de la semana se pueden abarcar diversas temáticas dependiendo del ámbito que se quiera abordar.

Por mencionar algunos ejemplos de esta programación, tenemos el programa de “Entre lo Público y lo Privado” cuya fórmula es dar a conocer aspectos públicos y privados de los diversos líderes de opinión de nuestro país.

Otro de los programas que han aprovechado los beneficios de llegar a la sociedad por medio de la televisión es “Reporte 13” cuyo objetivo es analizar e informar sobre los más diversos fenómenos políticos, económicos y sociales que tienen lugar en nuestro país y en algunas ocasiones más allá de nuestras fronteras.

Para la organización, el objetivo de estos programas es ofrecer a los televidentes elementos de juicio, que le puedan ayudar a formar su propio criterio sobre determinados asuntos que a la sociedad le competen.

Otra de las herramientas con las que cuenta la televisora es el programa “Frente a Frente” donde se plantea un foro de análisis donde se presentan los diversos personajes de la política, la cultura y la vida nacional y de igual manera se abordan los diversos puntos de vista que se tienen sobre la vida política de México.

En cuanto a este tipo de programas, los diversos medios que conforman a nuestra sociedad los consideran un espacio de negocio tanto monetario como de relaciones gubernamentales.

Este tipo de relaciones le permiten a TV Azteca salir bien librado en aquellos momentos en los que el dueño de la televisora Ricardo Salinas Pliego se ve envuelto en escándalos por los malos manejos monetarios en otras de sus compañías como UNEFON o la problemática a la que se enfrentó con la cadena de televisión CNI canal 40.

Inclusive los diversos medios han presenciado un favoritismo a favor del dueño de la televisora y lo han hecho saber, como fue el caso de la nota publicada en la página electrónica Sentido Común (donde se plantea un favoritismo del gobierno a favor de la organización de Salinas Pliego y por la que muchos sospechan que las autoridades mexicanas no lo sancionarán en caso de encontrarlo culpable, quedó comprobada a finales de enero cuando el presidente Fox, después de la acusación de la SEC, alabó al empresario en su programa de radio de los sábados).

“En mis pláticas con Ricardo Salinas, presidente de TV AZTECA, encuentro una visión del desarrollo muy sustentada en el capital humano y en las oportunidades que debe tener la gente” dijo Fox, al hablar de los proyectos de Banco Azteca y Fundación Azteca, el organismo mediante el cual, las empresas de Salinas Pliego realizan labores de beneficencia”. (Sentido Común, junio, 2005).

Sí bien es cierto que para cualquier empresario, inclusive Salinas Pliego, es básico contar con un fuerte aliado tal y como lo es el poder del Estado, esta relación le ha permitido abarcar más y mejores ventajas en el crecimiento de sus ganancias como empresario y como inversionista.

Al ser una televisora nuestro objeto de estudio no se puede dejar de lado algunos factores que le atañen para su desarrollo como institución, tal es el caso en el ámbito social, el cual ha permanecido incluso cuando se privatizó dicha compañía y en la actualidad ha creado y establecido programas de ayuda a la sociedad apoyada a formar un vínculo con otras empresas para aprovechar los beneficios que se pueden obtener al ayudar a la sociedad y al entorno que les rodea.

TV Azteca con sus programas de ayuda social ha creado una imagen pública que le ha beneficiado en varios aspectos, uno de ellos es el programa “A quien Corresponda” con Jorge Garralda, cuyo objetivo es ser el espejo de los problemas sociales y la denuncia en busca de la justicia social.

Y el otro es “Movimiento Azteca” denominado la campaña de corresponsabilidad social que genera conciencia y es abierta a la participación de organizaciones y personas para la realización de proyectos sociales y ecológicos concretos, así lo hacen saber al público que busca información en sus portales de Internet.

El que la empresa abarque funciones en estos ámbitos le permite mostrar una imagen de apoyo a la sociedad y le genera el reconocimiento de la gente, otorgándole un excelente status frente a otras empresas.

Y aunque se piense que el contar con labores altruistas no refleje ganancia económica alguna, dicha organización sabe aprovechar estos rubros que le aportan otro tipo de ventajas.

Tal ha sido el desarrollo de la televisora y de su actual dueño, que incursiona en varios mercados, apoyado de la difusión de la televisión, ¿quién pudiera creer que un vendedor de televisiones, como se le catalogó al momento de que ganara la adjudicación del paquete de medios, hoy en la actualidad haya ganado posiciones en las listas de los empresarios más ricos del país?

Hoy en día, se han agregado más empresas a las propiedades de Ricardo Salinas, tal es el caso del manejo de la compañía de teléfonos celulares Unefon, seguir en el mercado con la venta de muebles en la cadena Elektra, adquirir una concesión para incursionar en un buró de crédito para aquellas personas de escasos recursos y que adquieren sus pertenencias en la tienda de pagos chiquitos en la cadena ya mencionada y por último, la concesión de Banco Azteca que le ha permitido invertir grandes cantidades de dinero y por supuesto ganar en todos los ámbitos.

Y aunque el sector económico para TV Azteca es de gran importancia, a la compañía no le ha importado cuidar sus relaciones con dicho sector, esto se debe a que la empresa está integrada a un sistema donde “Una organización es un sistema social y, como tal, es un sistema autopoiético de decisiones. Esto quiere decir, que se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman. Una organización está constituida como una red de decisiones que produce las decisiones que la constituyen.” (Darío 1999, p.44)

Y aunque el entorno llegue a influir en la organización, ésta no llega a desaparecer por el contrario, se adapta a las condiciones que le exija el entorno para continuar en la sociedad.

Estos eventos han hecho que la televisora sea castigada de manera relevante, ya que en la actualidad sus bonos y acciones no generen el suficiente valor económico en la Bolsa Mexicana de Valores, inclusive se ha dejado de cotizar en otras bolsas de valores del mundo.

Estas acciones influyen en la institución en dos sentidos; por un lado en su crecimiento, aunque no tan acelerado como se desearía, y por otro aquellas desventajas que pueda enfrentar, las vea como oportunidades para seguir adelante inclusive como un factor muy importante llamado Televisa.

1.2 LA COMPETENCIA

“La casa de enfrente”, como se le conoce en los pasillos de TV Azteca, es la principal competencia a la que se enfrenta, debido a que cuenta con más de cuatro décadas al aire, lo que ha frenado el posible cambio de roles que se presentan en un mercado televisivo bastante restringido y donde la televisora del Ajusco busca superar a Televisa tanto en la forma de hacer televisión, como en la forma de hacer negocios.

El tener en cuenta que la competencia influye para el desarrollo o el declive de una organización es necesario tomar en cuenta que tipo de planes se tienen considerados para avanzar y poder superarla, es por tal razón que TV Azteca en la actualidad busca la manera de adelantarse en aquellos proyectos que pueden tener en común ambas televisoras, tal es el caso de las próximas elecciones, el mundial, inclusive proyectos propios.

Ante tales proyectos cada televisora busca contar con mayores recursos y por supuesto, asociaciones con otras organizaciones que le permitan asegurar el crecimiento del negocio de la televisión, tal es el caso de Televisa quien hace poco tuvo la oportunidad de celebrar un convenio con la empresa dedicada a la innovación tecnológica en el ámbito de la computación: Intel. Para Televisa significará “construir una cultura de entretenimiento digital y con ella ofrecer una masificación de contenido de la más alta calidad” (Esmas, tecnología, julio, 2005) disponible en <http://www.esmas.com>

Este tipo de acciones, en un mercado como lo es la televisión, permite contar con una evolución, cuyo reflejo se ve en varios aspectos de la organización; desafortunadamente para algunos, el creer que invertir en el aspecto tecnológico es un derroche económico el cual no traerá mejoras importantes en el ámbito en el que se desarrolla la empresa, es un error, para cuando se percatan de que si es necesario, ya es tarde pues no se tomaron las medidas adecuadas en su momento.

El que se maneje de manera improvisada este tipo de acciones, repercute tanto al exterior como al interior de la misma, lo que provoca un desgaste de forma global.

Cabe de mencionar que Televisa, desde sus inicios ha contado con una planeación en todos los proyectos que realiza, lo que le ha permitido ampliar su panorama en forma general al ser participe en varios proyectos que le han permitido aumentar sus ganancias como empresa.

El tener un competidor del tamaño de Televisa, ha hecho que TV Azteca busque la manera de actualizarse en varios sentidos para tratar de estar a la vanguardia y poder superar a su competidor en el mercado televisivo.

En una sociedad como los es la mexicana, donde la mayoría del público busca estar entretenido e informado por los diversos medios de comunicación, ya sea prensa, radio o televisión; TV Azteca, deja de lado las herramientas que le permitirían continuar en la lucha de las televisoras.

Al ser la segunda estación de televisión comercial más importante del país, donde lo único que importa es contar con grandes cantidades de audiencia, lo que se traduce en mayor ganancia económica, TV Azteca debería contemplar las relaciones con otras empresas ajenas al grupo, que le ayuden a crecer y no dejarlas de lado, porque estas podrían complementarla y enriquecerla de diversas maneras.

1.3 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Para una televisora es necesario estar al día en cuanto a tecnología se refiere, hoy en día dicho rubro está inmerso en diversos sectores de la población, desde el estudiante, el empresario y las organizaciones; los avances tecnológicos no se han hecho esperar, antaño era muy difícil estar actualizado, debido a los altos costos que implicaba dicho rubro, pero hoy en día, la tecnología avanza a pasos agigantados, lo que da como resultado la disminución de los costos, favoreciendo su adquisición.

Esto da como resultado, que en las diversas organizaciones de nuestro país, aquellas carentes de dichas herramientas les sea más difícil el crecimiento, por una parte, el costo que implica estar actualizado y por otra, el adecuar dicha tecnología a la empresa; muchas veces el contar con tecnología de punta se convierte en el problema principal de la institución porque el empleado no quiere asimilarla como un apoyo que le brindará cierta comodidad, sino por el contrario, la ve como algo dañino para su persona o que lo desplazará; pero aunque llegasen a presentarse dichos problemas, aquellas organizaciones que vean a la tecnología como una oportunidad, les permitirá crecer y entender que no fue un gasto en vano, sino más bien, una inversión a largo plazo.

Para poder realizar dicha tarea, TV Azteca optó por crear un cambio interno que le posibilitaría revolucionar la forma de hacer televisión; el proyecto en el que se enfocaron y se desembolsó una fuerte cantidad de dinero, y en el que en la actualidad le ha permitido mantenerse en pie de lucha, se le llama “tapeless”, dicho cambio se optó por que en el pasado se gastaban fuertes sumas de dinero en la compra de material de grabación virgen, es decir cintas, así como el almacenaje de las mismas, se optó entonces en convertir todo el material grabado a formato digital, lo que resultaría prácticamente innovador.

¿Pero qué ventaja ofrecería dicho adelanto tecnológico? En el pasado, el contar solamente con un material grabado imposibilitaba que todas las producciones y áreas pudieran tener acceso a dicho material, por lo que si se quería usar se perdía tiempo en la espera a que lo desocupara la producción que lo utilizaba.

Con la implementación del sistema tapeless se brindaría a cada una de las áreas el acceso al mismo material de manera simultánea, y aunque estos cambios traen consigo innovación también arrastran conflictos.

La manera de innovar un proceso de trabajo genera cambios tanto a nivel externo como interno, en el caso de la forma de trabajar de la empresa supone exista una mejora, así mismo, al exterior este tipo de cambios revolucionan al mercado.

En entrevista a la coordinadora del proyecto “tapeless” Fernanda Hernández, nos planteó que este tipo de cambios van a transformar la manera de hacer televisión en nuestro país, “con esto se busca la consolidación como la empresa con mayor implementación tecnológica en América Latina”.

“Actualmente TV Azteca busca la sustitución de material de stock y material generado día a día (cassettes de diversos formatos como lo son: betacam sp, vhs, betacam digital, dvc pro) innovando en este sentido con el sistema “tapeless” cuya función es convertir todo el material que se graba en cassettes, por archivos de información digital que puedan alojarse en un sistema de administración y almacenamiento de gran capacidad “unity”, el cual podrá permitir tener acceso a aquellas producciones que lo necesiten en cualquier momento y de manera simultánea, les da la facilidad de descargarlo a su área de trabajo, para utilizar el contenido en el programa que lo requiera”...

“...Se permitirá subir la calidad de la transmisión de los programas, se trabajará de una manera más rápida, inclusive se podrá mejorar la definición, inclusive se trabajará en la nueva generación de proyección de programas la alta definición HD y el ahorro de tiempos es significativo...”

“...Por otra parte se está creando la “videoteca digital” que almacenará el material de uso frecuente o ya de tiempo atrás, para administrar todo aquello que se genera al día, ayuda a la organización de las producciones que elaboran dicho material.”

Este ha sido uno de los grandes proyectos que TV Azteca implementó y que también le permite incrementar sus ganancias y sus expectativas de crecimiento como empresa, la cual no sólo se ve en el mercado nacional sino que le permite incursionar en el extranjero y en otro tipo de mercados.

En la actualidad, aquellas empresas que sólo buscan estar a la vanguardia en determinado rubro y descuidan aquellos factores relevantes para continuar con un crecimiento a favor de toda la organización, simplemente les cuesta trabajo permanecer en un mercado cada vez más competitivo, por tal razón TV Azteca estableció en sus proyectos las normas ISO 9000, que

intentan integrar una forma de trabajo, que les permitirá obtener una reputación frente a otras empresas en relación a su trabajo.

El contar con nuevos canales de información como lo es la intranet y su uso común en otras empresas del grupo, así como la de crear cabinas de estudios de grabación de los programas que se transmiten sin la utilización de cintas, le permite a TV Azteca pisar los talones a su principal competidor.

1.4 CLIENTES

Al ser un medio de comunicación masiva, TV Azteca optó por la venta de espacios publicitarios en la pantalla, esto le permite atraer a diversos clientes para poder seguir generando ganancias; así mismo aquellos clientes se apoyan de la exposición en la televisión para llegar a diversos sectores de la sociedad, y así cosechar buenas ganancias económicas tanto para el anunciante como para el medio.

Al contar con inversionistas, la televisora puede implementar un crecimiento gracias a aquellos clientes que también se suman a ese desarrollo, por una parte la televisora cuenta con capital y por otro, el anunciante llega al público que quiere; por consiguiente este adquiere determinados productos.

Desde la privatización de la televisora, ésta se dedicó a conseguir clientes para poder solventar los gastos generados en la compra de la misma y enfocó sus esfuerzos a captar aquellos clientes potenciales que le brindarían la seguridad de inversiones a largo plazo.

Tal fue el caso del grupo Unilever, empresa dedicada a la manufactura de artículos de higiene personal como de alimentos, quien a partir de la privatización optó por anunciarse en ella e invertir grandes cantidades de dinero, dicha empresa ha mantenido sus relaciones con la

televisora por más de diez años, donde ha patrocinado diversos programas, los cuales se ven beneficiados por la inyección de capital, uno de ellos es el programa “La Academia” que en sus cuatro generaciones fue patrocinado por dicho grupo.

Otro de los interesados en invertir en la televisora fue grupo Bimbo, que se identificó con los valores promovidos por TV Azteca y aunque en menor grado, sus inversiones han estado constantes en los años de transmisión de la televisora.

También ha contado con el apoyo de Grupo Modelo, quien lleva más de 5 años en la televisora, principalmente comprando espacios en las repetidoras de la estación en los diversos estados de la república.

Una de las razones por la que estos consorcios decidieron invertir en la televisora desde su privatización fue la innovadora forma, en su momento, de vender espacios “se manejó el costo por punto de rating”, esto fue una gran oportunidad que los anunciantes aprovecharon debido a que obtendrían mayores beneficios económicos al invertir menos dinero y tener una exposición aceptable de sus productos, pero no sólo el beneficio fue para una parte, dichas inversiones, se convirtieron en mejoras para la cobertura de la transmisión de TV Azteca.

Estos motivos le ayudaron a TV Azteca en posicionarse con más fuerza dentro del gusto del público mexicano, permitiéndole además, contar con un crecimiento fuera del territorio nacional.

Debido a que TV Azteca, no quiere tener solamente un mercado cautivo, entre mayor cobertura exista, mayor será la ganancia que obtendrá; por eso Ricardo Salinas se dispuso a invertir en el mercado hispano de Estados Unidos como la filial de la televisora del Ajusco con la cadena Azteca América, cuyo objetivo es llevar al mercado latino televisión de habla hispana. Aparte de transmitir los programas que se producen en suelo mexicano, la televisora inició la comercialización y producción de sus propios programas en el extranjero: “La televisora alcanza al 78% de la población hispana” (AZTECA AMERICA, Corporate, 2006, Febrero) esto se llevado a cabo debido a los convenios que ha podido establecer con otras estaciones del país vecino.

Hemos visto los ámbitos en los que TV Azteca se desarrolla principalmente y cuáles aprovecha para su crecimiento como empresa, estos factores determinan la manera en cómo se desenvuelve dicha organización en su interior.

La empresa al ser un medio de consumo está interesada en captar la mayor parte de capital sin importar los recursos que deba utilizar con tal de conseguirlo, incluso si afecta al interior de la organización y a los diversos departamentos de la empresa, en este caso, nuestro objeto de estudio, el área de Promoción e Imagen.

Si bien es cierto que las “organizaciones son sistemas determinados estructuralmente, nada puede ocurrirles que no esté posibilitado por su estructura” (Rodríguez, 1999, p.43) es decir, la causa que llegue a afectar a una organización no es el entorno, por el contrario, es la estructura la que puede hacer que se colapse la organización. Por tal razón en el siguiente apartado nos enfocaremos a realizar un análisis de la estructura formal de la organización y veremos como en realidad se llevan dichos procesos en el diario acontecer de los actores involucrados, así mismo con los resultados obtenidos, se podrá averiguar la verdadera lógica laboral que le permite a la empresa, aún con todos los problemas que pueda enfrentar, permanece en la sociedad mexicana.

1.5 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE TV AZTECA.

En primera instancia debemos entender que es la estructura y cuál es su cometido en la organización, para Mayntz es “el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social”. (Mayntz, 1990, p.105)

A partir de esto, entendemos que cualquier organización dentro de sus procesos que genera a diario, la mayor de las veces aunque estén establecidos de manera formal, estos no se llevaran a cabo en forma establecida, por el contrario el individuo los llevará a realizar de una cierta manera como él los pueda entender y poder llevar a cabo de cierta forma.

En la actualidad, como en muchas otras empresas, TV Azteca enfrenta retos que impiden una forma de trabajo bien establecida, por lo que no cumple con los objetivos que tiene planteados.

Para que podamos entender esta lógica, nos enfocaremos a realizar un análisis de la estructura de la organización para así poder entender cómo es que los procedimientos se llevan a cabo de una manera determinada y cómo es que afectan a la institución, así como al trabajador.

En primera instancia, el personal de nuevo ingreso no cuenta con un manual de inducción que le permita entender las causas, motivos y funciones que se tienen que cumplir dentro la organización, muy pocos conocen la MISIÓN de la empresa.

El no contar con una integración entre el personal y la institución trae como consecuencia desunión.

Por tal motivo, se hará una recopilación del ideario organizacional y así rescatar aquellos elementos que puedan integrarlo.

El ideario organizacional consiste en aquellos elementos que forman un conjunto de ideas que rigen y plantean el sentido, dan vida a la empresa; conoceremos el de TV Azteca, para saber lo que ocurre en el interior de la empresa y cómo se estructura el trabajo. Esto nos permitirá mostrar aquellas áreas sin articulación efectiva con un trabajo deficiente.

Para llevar a cabo esto es necesario separar los elementos de los que está formado el ideario, dichos elementos consisten en la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.

Estos elementos permiten que las empresas se rijan de determinada manera, la cual en muchas ocasiones, son planteadas desde el origen de la empresa y en ocasiones se llegan a olvidar con el paso de los años, inclusive existen organizaciones que ni siquiera cuentan con dicho ideario, otras lo hacen parte del proceso de inducción.

Las instituciones comprenden como MISIÓN, el propósito o sentido del trabajo, es decir el realizar una tarea que otorgará un beneficio para el fundador, así mismo para el empleado que se integre a la compañía pues será parte de la misión.

Y también se cuenta con la VISIÓN, qué es la manera en la que se ve a la organización en un futuro.

En el caso de TV Azteca, se cuentan con estos elementos en su ideario organizacional, el único problema es que la planta laboral recientemente integrada, la desconoce y tienen que recurrir a los compañeros de trabajo con mayor tiempo para saber de ella, aunque en muchos casos ni ellos mismos conocen a fondo el ideario. Esto salió al realizar un sondeo tomado al azar de los trabajadores de la organización. Por tal razón, la institución las integró a su página de intranet para que los empleados puedan tener acceso en el momento que lo deseen y resuelvan sus dudas; a continuación se muestra tal y como se encuentran publicadas en la intranet de la empresa.

EL IDEARIO ORGANIZACIONAL DE TV AZTECA

“**MISIÓN** conquistar el mercado de televisión llegando al 100% de los tele hogares y manteniendo el 25% de audiencia por canal. Ser una empresa rentable que proporcione fuentes de trabajo dignas y que genere desarrollo económico a sus trabajadores y al país.

VISIÓN Ser la mejor televisión de habla hispana del mundo dedicada a entretener, formar e informar a la sociedad, sustentada en nuestro código de valores. Entendemos por entretenimiento el derecho que todos y todas tenemos al sano esparcimiento, la diversión interesante y emotiva y al enriquecimiento a través del disfrute del tiempo libre.

Concebimos por información el comunicar de manera veraz, objetiva y oportuna los acontecimientos relevantes para la sociedad.

Entendemos por formación la responsabilidad de educar a la población en cuatro ámbitos fundamentales:

La democracia

El desarrollo y la prosperidad económica

La convivencia social

La justicia” (RADIOPASILLO, Grupo Salinas, Nuestra Gente, Febrero 2006. consultado)
Disponible en: <http://radiopasillo.gruposalinas.com>

TV Azteca, aunado a esto, se rige por un código ético, el cual se describe a continuación:

“La empresa se guía por los siguientes valores corporativos, los cuales se ven reflejados tanto en nuestra programación como en nuestra manera de conducirnos en los negocios de manera cotidiana.

PASIÓN

Es la entrega total a nuestros ideales, la voluntad de ir más allá del deber. La perfección sólo se alcanza con pasión.

LIBERTAD

Poder decidir nuestras creencias y acciones, aceptando con responsabilidad las consecuencias de estas decisiones.

APRENDIZAJE

Es necesario mantener una actitud abierta para absorber nuevos conocimientos. Siempre tenemos algo que aprender.

FAMILIA

Es nuestro centro de vida, el motor de nuestra acción; por ello merece respeto, valoración y cuidado.

CONFIANZA

Querer es poder. Si tenemos confianza en nosotros mismos podemos lograr lo que nos proponemos. Si empezamos por creer en nosotros mismos, si nos visualizamos como ganadores, lo podemos lograr.

ESFUERZO

Alcanzar las grandes metas de la vida requiere dedicación y constancia. El éxito cuesta y exige mucho compromiso.

HONESTIDAD

Consiste en la congruencia entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. Ser fiel a estos principios asegura nuestra integridad y la de la empresa.

AMOR POR MÉXICO

Hacer que el amor por nuestro país sirva para construir una sociedad más sólida al transmitir los valores, tradiciones y cultura de México.

GENEROSIDAD

Es compartir desinteresadamente con la familia, amigos y la sociedad.

RESPECTO Y TOLERANCIA

Por el respeto somos capaces de valorar todo lo positivo que hay en los demás y por la tolerancia consideramos otras opciones aunque no coincidamos con ellas.” (RADIOPASILLO, Grupo Salinas, Nuestra Gente, Febrero 2006) Disponible en: <http://radiopasillo.gruposalinas.com>

Dicha información fue extraída de la intranet de TV Azteca, donde el personal tiene la posibilidad de obtener la información relacionada a su empresa y todo lo referente a los beneficios que cuenta por ser parte de la misma.

En muchas organizaciones, el tener un conjunto de reglas o de ideas no significa que el personal las cumpla o asuma, esto se debe a que el ser humano es complejo y no necesariamente estará de acuerdo en hacer suyos todos los objetivos de la empresa.

En otras ocasiones, el objetivo de la empresa no necesariamente tiene que estar escrito, puede ser un acuerdo colectivo. En TV Azteca lograr el reto 50, es decir, alcanzar el 50 por ciento del mercado televisivo, es un objetivo que no está escrito, pero que todas las áreas persiguen.

“Como objetivo de la organización, solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones y los procesos hacia un fin específico. Esto quiere decir que el objetivo de la organización no tiene que ser necesariamente idéntico al que se define como tal en unos estatutos, en un reglamento o en una constitución” (Mayntz, 1990, p75).

Esto se da porque existen tres tipos de objetivos de acuerdo a la organización y la relación que tengan con el entorno.

En primera instancia, nos encontramos con organizaciones que dirigen sus “objetivos a la coexistencia de los miembros, a su actuación en común y al contacto recíproco que esto exigen” (Mayntz, 1990, p 77)

Dentro de este tipo de organización podemos encontrar que las decisiones son tomadas a partir del modelo democrático, es decir, que todos los involucrados aportan ideas y toman decisiones en común. En este modelo de organización, las funciones del personal no están claramente marcadas.

Mientras que en el segundo tipo de organización, cuyo objetivo es el “actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización” (Mayntz, 1990, p 77)

En estas organizaciones encontramos aquellos elementos pertenecientes divididos en dos grupos, por una parte, se tiene un grupo superior, regido por la burocracia y el orden racional, lo que da como resultado, miembros integrados por su voluntad y realizando sus labores en la organización, pero con la desventaja que aquellos elementos que se encuentran en el lado inferior, difícilmente podrán aspirar al ascenso al grupo superior.

Y, por último, se tiene a la organización “que tiene como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera” (Mayntz, 1990, p 77)

En este rubro es donde clasificaremos a TV Azteca, esto se debe a que en esta categoría “los miembros pueden servir al objetivo de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo”. (Mayntz, 1990, p 77)

En una organización como lo es nuestro objeto de estudio, es muy común encontrarnos con este paradigma, debido a que muchas áreas normalmente sólo aprovechan su función para cumplir sus objetivos como área y no como parte de la organización, por tal motivo, es preciso conocer el objetivo que tiene dicha empresa.

El no comprender que una organización se forma por varias áreas entrelazadas generando un beneficio a la empresa y se tenga la concepción de que cada una es un área aparte, trae como resultado el incumplimiento de los objetivos que busca la propia organización.

Es por tal razón que TV Azteca a partir de este año intenta avanzar como organización, por lo que se dedicó a promover sus objetivos a toda la planta laboral, el Director General de TV Azteca, el licenciado Mario San Román informó el objetivo principal de la televisora y el compromiso que se tiene que adoptar por ser parte de la misma.

“El 2004 fue un gran año para TV Azteca, un año en donde la innovación y la creatividad nos permitieron mantener una cerrada competencia frente a frente en cada uno de los horarios en los que participamos. Estoy seguro de que todos hemos aprendido que sí se puede, que cuando

queremos, podemos; pero también nos hemos dado cuenta de que ya estamos listos no sólo para competir en nuestros horarios sino para ganar.

En el 2005 nuestro objetivo es muy claro: tenemos que tener el 50% de la audiencia en los programas en los que competimos contra canal 2; tenemos el talento, sabemos cómo hacerlo, tenemos la creatividad, el entusiasmo y sobre todo, tenemos las ganas de ser el número uno. Estoy convencido de que todos juntos, lograremos el objetivo sin olvidar que somos una señal con valor y que no buscamos el rating por el rating: lo que queremos es dejar huella en las audiencias. El 2005 va a ser un gran año, el mejor de TV Azteca, por que al final del año, cuando estemos celebrando la Navidad y el año nuevo, festejaremos todos juntos con un brindis unísono ¡ganamos!” (Entre socios, enero 2005 Pág. 07)

Ante un discurso muy elocuente ¿cómo puede un empleado que no tiene nada que ver con la producción televisiva entender como llegar a dicho objetivo?, ¿cómo asimilarlo y poder plasmarlo para llegar a un 50% de audiencia?, ¿qué es lo que debe o no debe hacer? ¿Cómo se puede llegar a competir con una televisora que lleva más de cuarenta años en el mercado y cuenta con los recursos suficientes y con cuatro canales para poder tomar la batuta del negocio de la televisión? Al interior de nuestra compañía se tienen varios vacíos como lo puede ser el área de programación de canal 7 que en sus inventarios de películas no cuenta con las fortalezas para competirle a canal 5 y mucho menos, si a dicha área no la consideran para tal objetivo, pues es considerada como el hermano menor, a pesar de superar en ocasiones a su canal hermano, canal 13 mismo que a la fecha no ha logrado obtener el 50% de audiencia.

Si bien es cierto, que entre más audiencia se tenga, se obtendrán mejores resultados en el rating, lo que por consecuencia, producirá mayores ganancias a la televisora, también es cierto, que la empresa no cuenta con las herramientas suficientes para lograrlo, entonces ¿cómo debiera trabajar para no tener un objetivo temporal o inalcanzable?

Ante dicho objetivo, ¿cómo puede una organización, en este caso TV Azteca llegar a conseguirlo? Inclusive solo un departamento: Promoción e Imagen contribuir al alcance de este, ya que su función es importante para la promoción de los programas involucrados en el alcance de la meta fijada, debido a que es la ventana a la proyección de los programas anunciándolos en los promocionales, lo esperado en la historia o programa a ver; pero si la comunicación que se

desarrolla en dicha área es deficiente en relación con otras ¿cómo puede lograrse tal objetivo o por el contrario, cuando se tiene claro qué se debe comunicar y otras áreas no coinciden con esto?

Inclusive, aunque se cuenten con objetivos dentro de TV Azteca, estos en ocasiones llegan a ser poco definidos, lo que resulta en que se pierdan o se desvíen de la tarea principal.

Por tal razón es necesario que “el objetivo, una vez establecido y claramente definido, se convierta en una norma” (Mayntz, 1990, p.91) esto permitirá que la organización tenga en cuenta que sus objetivos no se pierdan y mucho menos se dejen de lado.

Es cierto que los objetivos tienen una forma de dirigir a la organización, inclusive aún cuando se manejen de determinada manera en una organización como TV Azteca, estos tienen una función, lo importante es tomar en cuenta a que los miembros compartan la misma visión para el alcance de éstos, inclusive cuando se lleguen a cumplir y se puedan plantear nuevos objetivos.

1.6 ESTRUCTURA FORMAL

En el siguiente apartado nos enfocaremos a presentar como está organizada la estructura de TV Azteca enfocada principalmente al área de Promoción e Imagen, para encontrar aquellos factores determinantes que afectan el desarrollo del trabajo y así mismo verificar que el proceso del trabajo formal no corresponde a la forma en como se lleva de manera real en el acontecer diario.

Se entiende por estructura “el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social” (Mayntz, 1990, p 105).

A partir de lo anterior, partiremos para entender que una organización forma su estructura con base en varios elementos como lo son “la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derecho y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas” (Mayntz, 1990, p105).

Si las organizaciones lo llevaran a cabo como lo explica Mayntz, se tendrían menos errores en cada una de las organizaciones.

Para poder entender como se realiza el trabajo, se debe estudiar la estructura de TV Azteca, la cual es muy amplia, lo que condiciona el trabajo de una manera determinada, esto se debe a que, aunque existen reglas para realizar el trabajo, estas o no se cumplen o se hacen fuera de tiempo, los procedimientos se realizan de una determinada forma, la cual en ocasiones, es mucho más práctica que la reglamentada.

Deberíamos suponer que al ser una televisora, su organización tiene que cumplir con una cierta especialización por parte de la planta laboral, es decir por gente especializada en el medio, pero nos encontramos con una falacia, pues en varias áreas dicha especialización es casi nula, al contar con empleados que no cumplen con los estudios necesarios para hacer eficiente su trabajo.

Uno de los grandes problemas que enfrentan las organizaciones mexicanas es que el reclutamiento del personal se lleva con base en la recomendación o en la imposición del jefe, lo que origina que la organización no cuente con la especialización que se requiere.

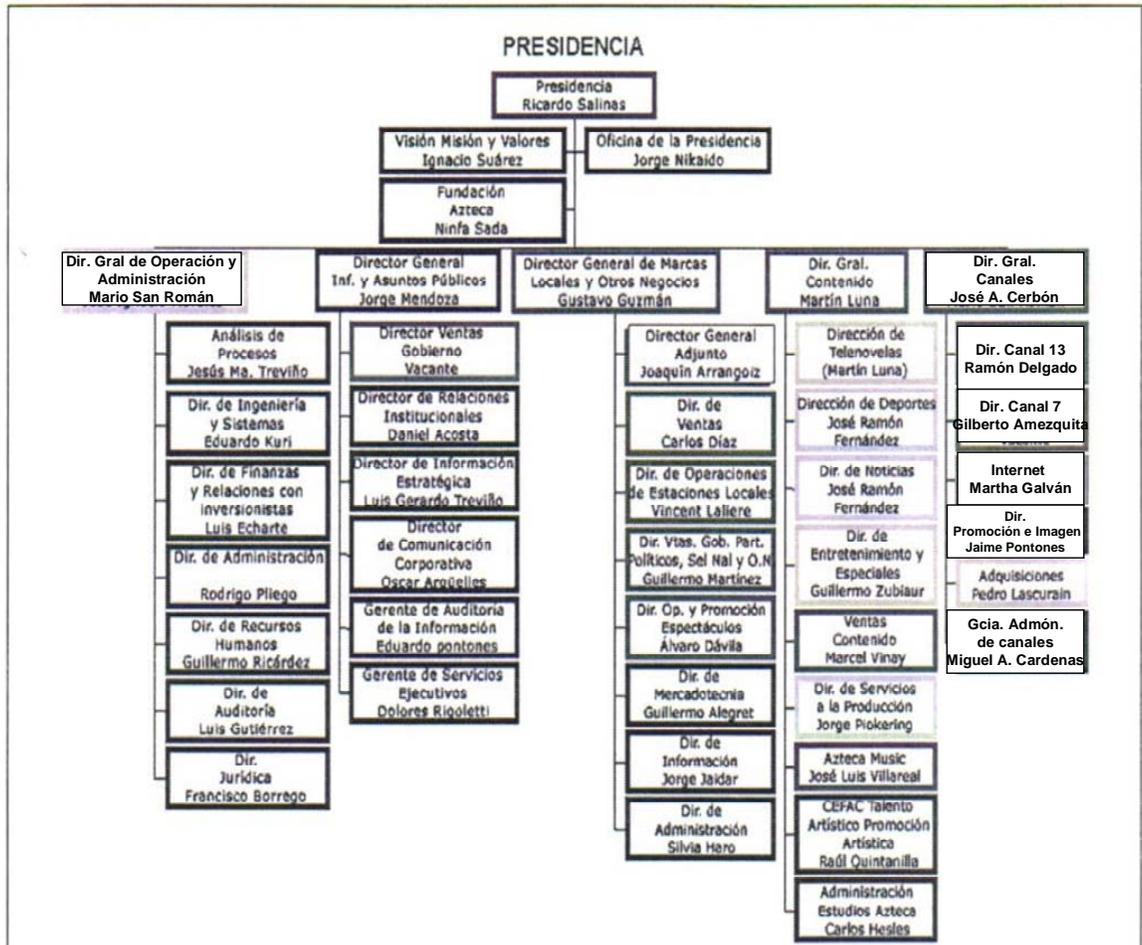
Esto nos hace pensar que, quizás es una de las causas por la que los procesos de trabajo con los que se labora todos los días, cuenten con una baja calidad, tanto al interior de la organización como al exterior en la programación que se transmite.

Además de esto, nos encontramos con una organización que padece de este síntoma; al querer solicitar el organigrama de la organización se nos negó el acceso a dicho documento debido a que existe una política de seguridad de la información, la cual prohíbe tener acceso aquellos documentos de índole pública, incluso para los miembros de la propia empresa. Esto trae como consecuencia, que la planta laboral no cuente con la integración hacía la compañía al no sentirse tomados en cuenta en procesos cotidianos de enculturización de la empresa.

Para entender como es que está formada la estructura general de la organización y como afecta al departamento de Promoción e Imagen, a continuación se presenta el organigrama general de la

empresa. Este documento se pudo obtener, gracias a que en el área se realizan proyectos corporativos de la misma.

ORGANIGRAMA GENERAL DE TV AZTECA



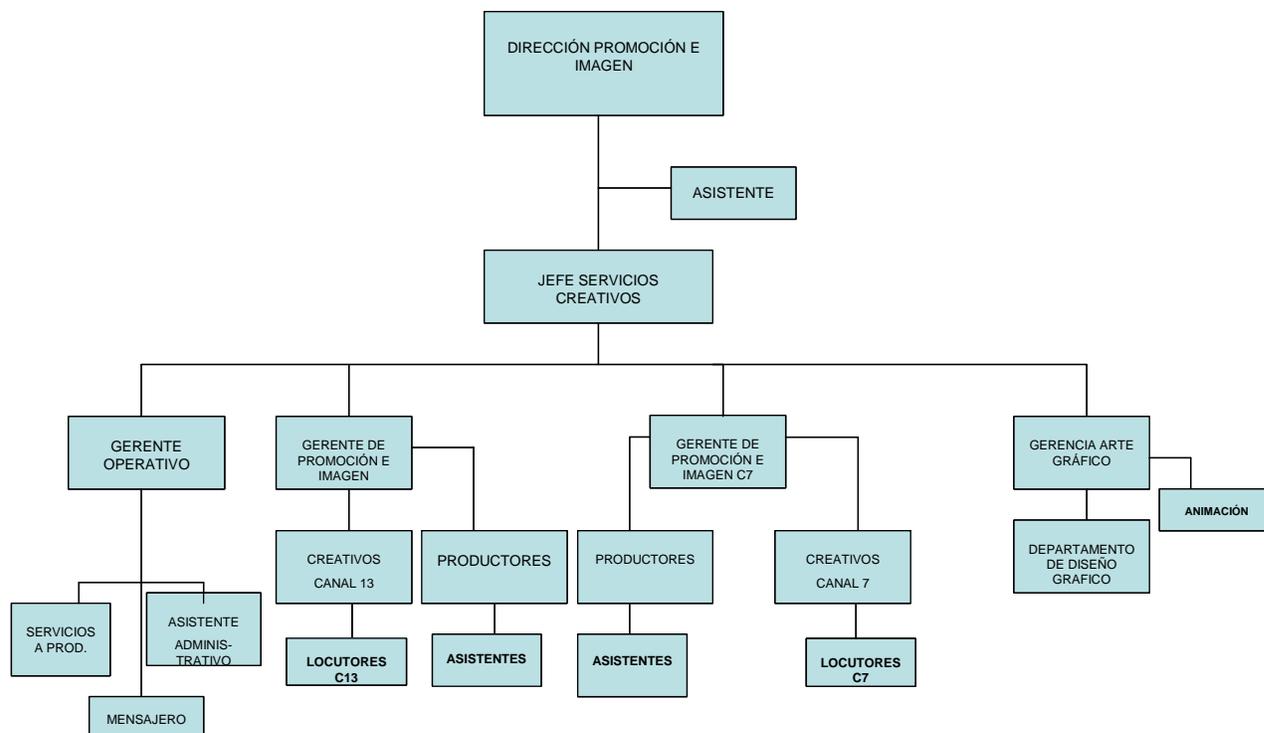
La figura anterior es un Organigrama funcional y está “fundamentado en el principio de especialización de las divisiones que requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general.

De este modo, presenta la ventaja de favorecer la auditoria de los responsables de división, pero tiene el inconveniente de ser lenta y poco eficaz en caso de multiplicidad de productos.” (Bartoli, 1998, p.64)

Por lo que se puede entender, cuál es la causa que hace que la organización se comporte de una determinada manera en los procesos laborales, de tal forma que afectan a los diversos departamentos de la organización, y por supuesto al departamento de Promoción e Imagen.

Debido a la estructura donde está establecido el departamento de Promoción e Imagen, se comprende como un área de servicio para la empresa, por lo que debe cumplir con ciertos objetivos dentro de la organización.

ORGANIGRAMA DE PROMOCIÓN E IMAGEN



Como se ve, la Dirección de Promoción e Imagen está basada en un organigrama divisional (Bartoli, 1998, p.64), el cual está regido por una administración central, en este caso corresponde a la Dirección de Promoción e Imagen, dar los lineamientos a seguir, y al ser parte de una organización se rige por las normas que se han establecido dentro de la compañía.

Y es divisional (según los elementos estratégicos): apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados. (Bartoli, 1998, p 63).

El desarrollar las funciones dentro del departamento de Promoción e Imagen con esta estructura, hace que en ocasiones no se llegue a cumplir con los procesos, debido a la

complejidad que se puede originar por el tipo de mensaje dirigido al empleado, ya que este lo pueden dar los diversos jefes al empleado.

1.7 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE PROMOCIÓN

El departamento de Promoción e Imagen está constituido por los siguientes miembros:

El director general de Promoción.

El jefe de servicios creativos

Tres gerentes de Promoción.

Seis creativos

Ocho productores

Cuatro asistentes de producción

Cuatro locutores

Dos asistentes

Un ejecutivo de servicios

Un mensajero

La anterior información se obtuvo a partir de la observación del área, ya que no existe documento actualizado que lo refiera.

A simple vista, dicho departamento está bien estructurado porque tiene al personal necesario para llevar a cabo el trabajo, pero en el día a día, se puede apreciar que el contar con varios elementos y no tener los suficientes recursos tecnológicos pueden llegar a obstaculizar la agilización del trabajo.

Pero no solamente los recursos tecnológicos influyen en el desarrollo del trabajo, también se debe de considerar si los elementos cumplen con un perfil de puesto y si éste, está adecuado al personal que desarrolla las funciones.

En el departamento de Promoción e Imagen encontramos que pocos son los elementos que no cumplen el perfil de acuerdo al trabajo que se desarrolla dentro de dicha área, en su mayoría son egresados de las carreras de comunicación y diseño gráfico.

Esto ha permitido que el trabajo cumpla con los objetivos del área al tener personal capacitado, en cuanto a la elaboración de promocionales se refiere.

Aunque TV Azteca no publica sus vacantes en los diversos medios, como puede ser la prensa o el internet, para muchos es el nombre lo que hace atractivo el lugar para trabajar, la propia reputación de la empresa hace que uno quiera formar parte de ella, aunque no se publiquen sus vacantes, se vuelve aspiracional llegar a trabajar en esta compañía.

¿Cómo es que se da el proceso de captación de personal en TV Azteca? si es que no se publican las vacantes, para el personal de reclutamiento y selección, el proceso se lleva a cabo de la siguiente manera.

El obtener dicha información se basó en primera instancia en la aplicación de una solicitud vía intranet, la cuál llega al departamento de Recursos Humanos, quién al momento de recibir la encuesta, se pone en contacto con el empleador.

Por tal razón, a partir de una plática informal a la ejecutiva de reclutamiento y selección Claudia Medina, se llegó a obtener la siguiente información de cómo es que TV Azteca, capta a los posibles candidatos a una vacante en la organización.

“TV Azteca para reclutar requiere inicialmente verificar que exista la vacante ya que la persona a ingresar lo hace bajo las mismas condiciones de quien desocupo la plaza; se recibe el perfil de puesto o se elabora (puestos de nueva creación), se hace revisión de la cartera por si existe alguien que ya haya pasado el proceso y se canalice la información. (se pasa al quinto filtro); de no existir nadie que cubra el perfil, se lanza la oferta de trabajo, se revisa la información (primer filtro) y se envía al jefe inmediato (segundo filtro); se entrevistan a los candidatos que se ajustan

por conocimientos al perfil (tercer filtro); se evalúan (pruebas psicométricas o conocimientos específicos al candidato) (cuarto filtro); se envía información (reporte de entrevista y evaluación al solicitante) (quinto filtro); se pasan a entrevista con el jefe inmediato candidatos más potenciales (sexto filtro); finalmente se presenta la información de candidatos viables al director de área o gerente de área para entrevista (séptimo filtro). Hasta la contratación". (Medina)

Cabe mencionar que este procedimiento se aplica desde los dos últimos años, porque antes, la contratación se llevaba a cabo por recomendación de aquel empleado que fuera a dejar la plaza, debido a que el departamento de reclutamiento no funcionaba como tal, lo que originaba que no existiera un filtro para determinar si el elemento a contratar era el más apto en el puesto a cubrir, hoy en día, se han mejorado las condiciones del perfil de puestos que la compañía solicita, a partir de entrevistas y exámenes al posible candidato.

En el pasado era común encontrar gente de bachillerato desempeñando funciones de grados de licenciatura.

El realizar televisión no es una rutina mecánica es decir, que sea un proceso de producción donde todo tiene que cumplir tiempos establecidos; el trabajar en un medio de comunicación requiere de especialización, en varios sentidos, desde conocer como se crea una nota informativa, saber que planos se deben utilizar para una escena, la edición de un video, la planeación de un presupuesto y otras técnicas; este tipo de especialización debiera de dar como resultado una televisión de calidad, la cual no se concreta debido a lo mencionado anteriormente.

En esta compañía, como en muchas otras, es necesario contratar elementos para desarrollar el trabajo, hacer que permanezcan y cumplan el cometido de laborar en ella, es a partir de esto que una organización nace, crece y por supuesto subsiste.

Pero no solamente es contratar al individuo y que cumpla sus funciones, para poder llevar a cabo esto, es necesario que la empresa lo motive a formar parte de ella y que mejor opción que darle un kit de bienvenida donde se le muestran los beneficios de pertenecer a la empresa.

TV AZTECA maneja tres compañías internas con diferentes razones sociales ante Hacienda, estas empresas le permiten dividir los costos y al personal sus prestaciones, depende si son

empleados de confianza, sindicalizados o free lance. Incluso la división también se debe a los roles que la gente juega dentro de la compañía; sin hay un licenciado en mercadotecnia con experiencia, generalmente se le contratará como líder de proyecto o gerente y será contratado por Asesores Especializados; Sin embargo, si la persona cuenta con estudios técnicos en televisión es muy probable que se contrate por sindicato.

Pero mejor vayamos directo a explicar las prestaciones que otorga cada empresa, las cuales se enlistan a continuación:

Para los empleados de confianza de Servicios Corporativos Integrados (SCI) se les otorgan las prestaciones de ley: seguro de gastos médicos mayores, vales de despensa, fondo de ahorro, aguinaldo, vacaciones con una prima vacacional del 25% devengado del período vacacional correspondiente a los días que se tomen y derecho a Infonavit.

Para los empleados de confianza de Asesores Especializados Corporativos (AEC), se les dan otro tipo de prestaciones, que no incluyen ninguna de las anteriores. Estos empleados tienen derecho a un automóvil utilitario (sin logotipos de la empresa), vales de gasolina, chequeos médicos en hospitales privados y seguros de vida con mayor porcentaje en sus primas, generalmente tienen sueldos mucho más atractivos que los empleados de SCI.

Para los empleados Free lance, las condiciones cambian totalmente pues solo cuentan con un seguro de gastos médicos mayores.

Y por último, los empleados sindicalizados, quienes tienen mayores prestaciones, obtenidas a través del sindicato, como lo son: vacaciones pagadas al 100%, aguinaldo por 35 días, seguros de gastos médicos mayores, además de las prestaciones de ley que otorga SCI.

Como puede observarse, cada compañía cuenta con diversos motivadores que estarán disponibles según las aptitudes y conocimientos de la persona a contratarse, aunado a lo anterior hay una imagen externa de que la compañía tiene grandes expectativas de crecimiento tanto personal como profesional, lo que permite verla como una empresa con grandes cualidades en los ámbitos económicos y sociales del país.

Y aunque la complejidad de la organización, ocasiona que la fuerza laboral se comporte de cierta manera, en toda su estructura, desde el dueño, los directores y los empleados, son quienes tienen que enfrentar la formalidad del proceso a su manera, para poder cumplir los objetivos de sus áreas y hasta de la misma empresa.

1.8 EL PROCESO FORMAL DE PROMOCIÓN E IMAGEN

Para analizar el área de Promoción e Imagen, partimos de su forma de trabajo y los factores que hacen que se comporte de determinada manera; para ello se aplicó una hoja de inspección, la cuál es una herramienta que nos permite reunir “datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas.

Las Hojas de Inspección son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? Empieza el proceso de convertir opiniones en hechos (Martínez, s/a, p.5).

La aplicación de dicha técnica se realizó por un período de tres semanas a partir del 27 de junio y hasta el 15 de julio del 2005 a dos partes de dicha área, una fue el grupo de Promoción e Imagen canal 7 y el otro grupo fue Promoción e Imagen canal 13.

HOJA DE INSPECCIÓN A PROMOCIÓN E IMAGEN CANAL 13

SEMANA 27						
PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN	LUNES 27 JUNIO	MARTES 28 JUNIO	MIÉRCOLES 29 JUNIO	JUEVES 30 JUNIO	VIERNES 1 JULIO	RESULTADOS
ENTREGA DE GUIÓN TEMPRANO	1	2	3	1	2	9
ENTRADA A SALA A TIEMPO	OK	OK	OK	OK	OK	0
ENTREGA DE PROMOCIONAL A TIEMPO	0	0	-1	0	-3	-4
CORRECCIONES DE PROMOS TERMINADOS	3	1	2	1	0	7
BOMBERAZOS	1	2	1	0	1	5
HORAS MUERTAS	4	3	5	3	4	19
SEMANA 28						
	04-Jul	05-Jul	06-Jul	07-Jul	08-Jul	RESULTADOS
ENTREGA DE GUIÓN TEMPRANO	2	0	2	1	2	7
ENTRADA A SALA A TIEMPO	0	0	0	0	OK	0
ENTREGA DE PROMOCIONAL A TIEMPO	0	0	0	-2	-3	-5
CORRECCIONES DE PROMOS TERMINADOS	0	0	2	3	2	7
BOMBERAZOS	0	1	0	1	2	4
HORAS MUERTAS	5	4	3	2	3	17
SEMANA 29						
	11-Jul	12-Jul	13-Jul	14-Jul	15-Jul	RESULTADOS
ENTREGA DE GUIÓN TEMPRANO	1	2	3	0	1	7
ENTRADA A SALA A TIEMPO	OK	OK	OK	30 RETRASO	OK	0
ENTREGA DE PROMOCIONAL A TIEMPO	0	0	0	-2	-5	-7
CORRECCIONES DE PROMOS TERMINADOS	1	2	0	3	2	8
BOMBERAZOS	0	0	0	2	2	4
HORAS MUERTAS	4	3	4	3	5	19

HOJA DE INSPECCIÓN A PROMOCIÓN E IMAGEN CANAL 7

SEMANA 27						
PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN	27-Jun	28-Jun	29-Jun	30-Jun	01-Jul	RESULTADOS
ENTREGA DE GUIÓN TEMPRANO	4	3	2	2	3	14
ENTRADA A SALA A TIEMPO	OK	OK	OK	OK	OK	OK
ENTREGA DE PROMOCIONAL A TIEMPO	-1	-0.3	-1	0	-0.3	-2.6
CORRECCIONES DE PROMOS TERMINADOS	0	2	2	0	0	4
BOMBERAZOS	0	0	0	0	0	0
HORAS MUERTAS	2 HRS	1	2	2	2	7
SEMANA 28						
	04-Jul	05-Jul	06-Jul	07-Jul	08-Jul	
ENTREGA DE GUIÓN TEMPRANO	3	3	4	3	4	17
ENTRADA A SALA A TIEMPO	OK	OK	OK	OK	OK	0
ENTREGA DE PROMOCIONAL A TIEMPO	-0.3	-0.2	0	-1	0	-1.5
CORRECCIONES DE PROMOS TERMINADOS	0	1	0	0	0	1
BOMBERAZOS	0	0	0	0	0	0
HORAS MUERTAS	3	3	2	1	2	11
SEMANA 29						
	11-Jul	12-Jul	13-Jul	14-Jul	15-Jul	
ENTREGA DE GUIÓN TEMPRANO	4	3	5	4	3	19
ENTRADA A SALA A TIEMPO	OK	OK	OK	OK	OK	0
ENTREGA DE PROMOCIONAL A TIEMPO	-0.2	-0.3	-1	0	0	-1.5
CORRECCIONES DE PROMOS TERMINADOS	0	2	1	0	0	3
BOMBERAZOS	0	0	0	0	0	0
HORAS MUERTAS	3	3	2	0	0	8

El estudio se realizó con la aplicación de una hoja de inspección, la cual consiste en al recolección de datos que se repiten constantemente para poder cuantificarlos y jerarquizar aquellos que influyen en el problema a medir. (Martínez, s/a, p.4)

Debido a que el trabajo en la televisora se ve afectado por los tiempos que son establecidos en cuanto a ocupación de salas de edición y post-producción, no se puede distraer de sus labores al personal encargado de la producción de los promocionales, por tal motivo se optó, por utilizar la hoja de inspección, para determinar a partir de la observación, aquellas tendencias que se

originan en dicho departamento, al tener un período de análisis se pudo verificar que tan seguido ocurren aquellos eventos que determinan la forma de trabajo del departamento de Promoción e Imagen.

En primer lugar, se realizó un sondeo con el personal encargado de la producción de promocionales, donde se consideró tanto al productor que realiza los promocionales de televisión como al creativo que se encarga de revisar el material y redactar el guión para el promocional; en dicho sondeo se plantearon aquellas cuestiones que hacían que el trabajo no estuviera a tiempo y los resultados más representativos fueron el resultado plasmado en la hoja de inspección.

Para realizar el análisis se partió del problema que enfrenta el departamento de producción de promocionales; el tiempo que usualmente se toma en realizarlo, desde la hora de entrada del personal, el tiempo que se necesita para esperar un guión, grabarlo, editarlo, revisarlo, corregirlo, las horas que se tienen que esperar para empezar a trabajar y por último, entregarlo para que salga al aire.

Se tomó en cuenta el factor tiempo para medir el problema, el cual sería de tres semanas, las cuales serían de la semana que iniciaba el lunes 27 de junio al a la semana que terminaba el viernes 15 de julio de 2005; cabe mencionar que en TV Azteca, el año se mide por el número de semanas que está formado, es decir, 52; dicho estudio se aplicó en horas laborales y con la ayuda de la carga de trabajo, se midieron cuantos promocionales se producían al día y qué factores estaban implícitos en la producción de los mismos, desde cuántos guiones se entregaban temprano, la hora de entrada a cabinas, si la entrega estaba en la hora establecida para este fin, si existían correcciones a promocionales terminados, cuántos “bomberazos” (cambios repentinos) y cuántas horas muertas tenía el productor antes de comenzar a trabajar.

El proceso formal de trabajo del departamento de Promoción e Imagen debe seguir ciertos procedimientos para hacer que las tareas requeridas cumplan con la función del área día a día, el cuál muchas veces difiere de la realidad, es por eso que abordaremos como se comporta dicha área.

Para la obtención del proceso de producción, nos basamos en la observación, ya que dicho proceso no está plasmado en ningún manual de procedimientos, por lo que se presenta dicha información en la experiencia propia del autor.

PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PROMOCIÓN E IMAGEN

1. El departamento de mercadotecnia programación de canales 13, 7 y Azteca América, realiza la estrategia de los programas que necesitan de promocionales.
2. Se envía la información solicitada al personal encargado de realizar la pauta (es la exposición del promocional en un determinado tiempo) para que se reenvíe y se haga la clasificación de los promocionales para que se realicen.
3. Ya obtenido esto Promoción e Imagen a través del coordinador de producción se encarga de programar los días de producción de los promocionales en lo que se conoce como carga de trabajo.
4. Se envía la carga de trabajo a las diversas áreas que están involucradas en la producción de los promocionales; primero es a Promoción e Imagen, control de inventarios y Canales 13, 7 y Azteca América.
5. Promoción e Imagen se encarga de distribuir la carga de trabajo que contiene los promocionales a los productores y creativos para que se produzca el promocional.
6. Control de Inventarios se encarga de pautar los promocionales en los espacios libres de la guía de programación.
7. Canales 13, 7 y Azteca América verifica que lo solicitado está contemplado para su transmisión, si no está contemplado se reenvía la propuesta para ver que se puede hacer.
8. Promoción e Imagen se encarga de apartar salas de edición y producción (Avid y Protools) para la realización de la carga de trabajo (los tiempos ya están establecidos si se

necesitan más horas de producción) se contacta a servicios a la producción de Promoción para solicitar más tiempo.

9. Si se requiere de realizar una grabación que no este contemplada se pide lo que se necesite (sistema portátil para una grabación fuera del canal, estudio, etc.)
10. El área de Mercadotecnia y Programación mandan las estrategias a los creativos de Promoción e Imagen para que realicen el promocional y sigan la línea que debe de llevar.
11. Los creativos redactan el guión y se lo entregan a los productores para que fabriquen el promocional partiendo primero de que se tiene que grabar a los locutores, después graban los audios del programa al que se le va hacer spot. (el promocional se realiza en un lapso de 3 hrs.)
12. Ya editado y terminado el promocional se llama al creativo para que lo revise y dé su visto bueno, si este no cumple con su aprobación se corrige.
13. A las 13 hrs. se pasa lista con los productores para que cancelen o se agreguen promocionales y se puedan contabilizar en la pauta.
14. Ya obtenidos las cancelaciones y/o agregados se manda mail a los departamentos de Pautas, Canales, Control de Inventarios, para que estén enterados de los cambios y se puedan ajustar las guías y compromisos.
15. Una vez producidos y terminados los promocionales se llama al creativo para que lo revise y dé su visto bueno. Si este realiza un cambio se corrige el promocional dentro de un lapso conveniente para que se pueda entregar ese día, si hay un cambio que genere más tiempo se pasa para el día siguiente.

16. A las 5 de la tarde se da el reporte final de los productos terminados, informando de nueva cuenta aquellas afectaciones y/o cancelaciones, a los departamentos de Canales, Control de Inventarios, Pautas.
17. A las 5:30 se comienza a revisar los promocionales, que contengan audio y estén bien bitacoreados, es decir que tengan la descripción del producto, su duración, horario y fecha correcta para salir al aire
18. A las 7 PM se envía un mail con la información de todos los promocionales al área de Control de Inventarios y Pautas para que estos últimos asignen el número de rack
19. A las 7:20 se realiza una junta con el director del área, creativos y gerentes de programación para verificar que su promocional esté correctamente y cumpla con la estrategia que enviaron y autorizaron, y si llegan a presentarse cambios, se aplican a la carga de trabajo del día siguiente. Se informa al área de pautas, que el promocional que no se autorizó se cancele para que no salga al aire.
20. Sí los promocionales pasan control de calidad, el trabajo llega a su fin, sí algún promocional no pasa control de calidad el área de PMT manda dicha información a Promoción e Imagen para que se pueda corregir y mandar al aire.
21. Estas correcciones, en cuanto a control de calidad, normalmente se aplican a la mañana del día siguiente.
22. al bin que se envió y que más tarde enviaran al área de preparación de materiales para transmisión (PMT) para la transmisión de los promocionales.

** Rack es un número que permite que el promocional salga al aire en determinado tiempo que este planeado que salga.

** Bin es al archivo que permite que se tengan los promocionales en una base de datos y se puedan publicar al aire.

23. A las 7:20 se realiza una junta con el director del área, creativos y gerentes de programación para verificar que su promocional este correctamente y cumpla con la estrategia que enviaron y autorizaron, y si llega haber cambios, se aplican a la carga de

trabajo del día siguiente. Se informa a pautas que el promocional que no se autorizó se cancele para que no salga al aire.

24. Si los promocionales pasan control de calidad el trabajo llega a su fin, si algún promocional no pasa control de calidad el área de PMT manda dicha información a Promoción e Imagen para que se pueda corregir y mandar al aire.

25. Estas correcciones en cuanto a control de calidad normalmente se aplican en la mañana del día siguiente.

A continuación se muestra un diagrama de Flujo de cómo es que se generan los procesos de trabajo del departamento de Promoción e Imagen. La función de dicho diagrama como lo explica Emilio Martínez consiste en:

“Identificar la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones.

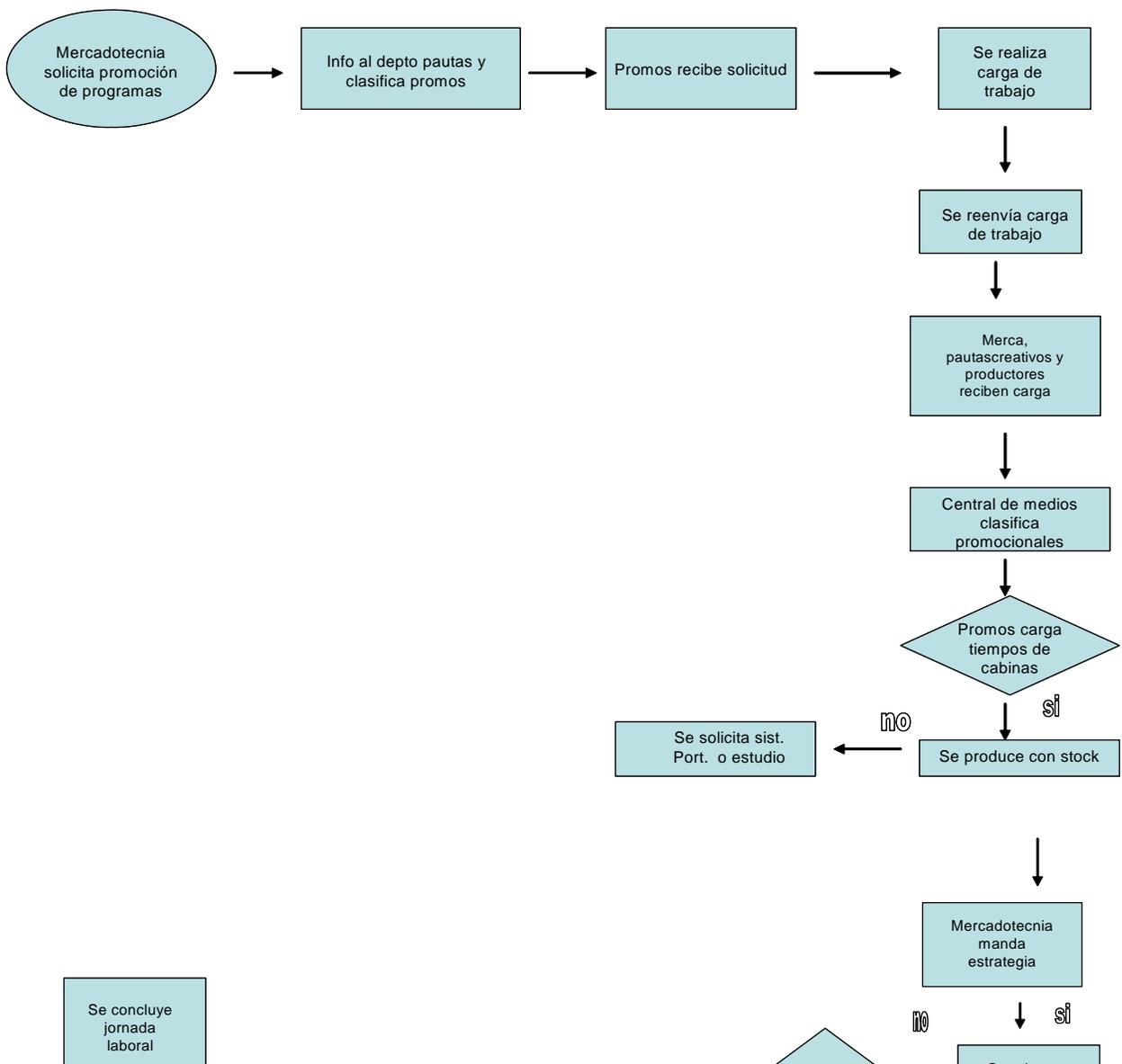
El diagrama de Flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso” (Martínez, s/a, p4).

Para realizar dicho diagrama en primera instancia debemos llevar a cabo lo que es el proceso real de un determinado proceso, dando a conocer cada uno de los pasos que se realizan.

A continuación se realiza otro diagrama de Flujo del proceso, pero en ésta ocasión como es que debiera ser realmente sin contratiempo alguno.

Por último se comparan ambos diagramas para encontrar las diferencias y aquí es dónde resalta el problema.

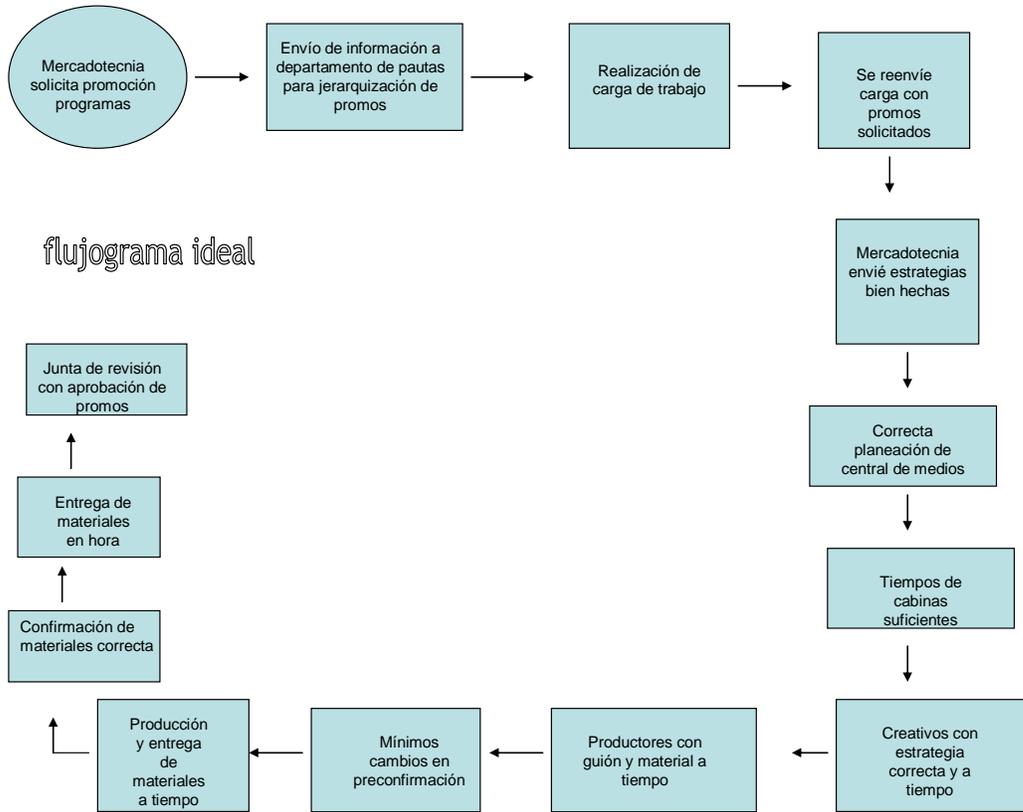
Diagrama de Flujo real de un día de trabajo en el área de Promoción e Imagen.



El diagrama de flujo muestra todos los procedimientos y pasos con los que se desenvuelve el departamento de Promoción e Imagen, lo que da como resultado que el proceso de entrega de materiales terminados sea fuera de tiempo y con calidad visual poco novedosa.

En el diagrama de Flujo real, vemos que tiene muchos procesos que hacen que se pierda tiempo productivo tanto para el departamento creativo, como de producción ya que en primera instancia, mercadotecnia no envía correctamente la solicitud de promocionales a realizar y la estrategia no está en el tiempo de preproducción del promocional, otro de los factores que influye, es la pérdida de tiempo al realizar un promocional que no este marcado como importante o urgente y aquellos que estén en dicha categoría se retrasan porque el material no está disponible para trabajar.

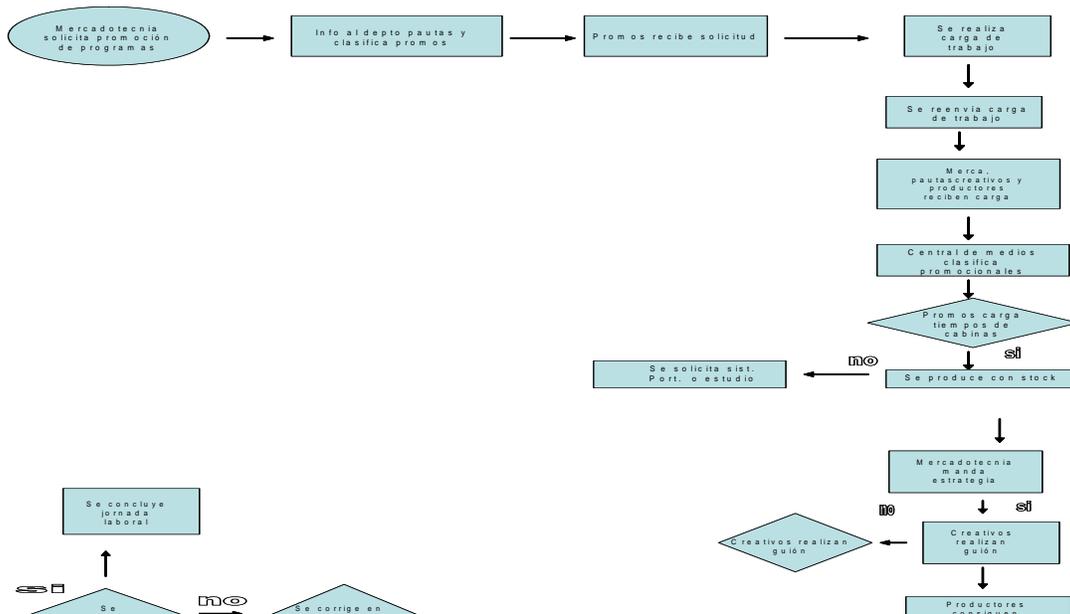
El siguiente diagrama de Flujo es el ideal ya que se reducen los procedimientos en el departamento de Promoción e Imagen, si este se llevará a cabo se tendrían varios beneficios dentro de la organización.

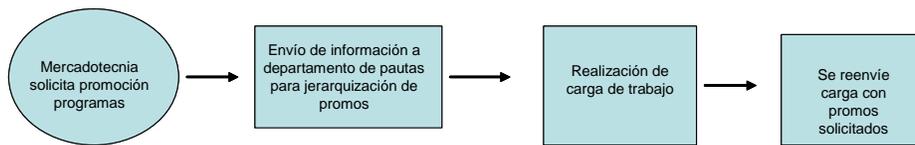


flujograma ideal

A continuación se hace un comparativo de ambos Diagramas de Flujo, lo que nos permite verificar cuáles son los posibles cuellos de botella a los que se enfrenta el departamento de Promoción e Imagen y que repercute tanto en la producción de los promocionales como en la planta laboral.

FLUJOGRAMA REAL VS FLUJOGRAMA IDEAL





flujograma ideal



Como se observa en los diagramas, una de las causas por las cuales el proceso se atrasa es la falta de planeación y entrega de materiales a tiempo, mínimos cambios en preconfirmación, productores con guión y material a tiempo, y creativos con estrategia correcta y a tiempo. Esto puede ser causado por factores externos (mercadotecnia) o elementos del área.

El factor tiempo es vital para un área que realiza la promoción de los programas de una televisora, normalmente esto no es tomado en cuenta por las áreas de mercadotecnia, ya que se piensa que la realización de un promocional de tan sólo 20 segundos se lleva a cabo en 15 minutos o menos.

Algo que dista mucho en la realidad, en la elaboración de un promocional, el tiempo que se consume por promocional en promedio es de dos a tres horas, para llevar a cabo esto, se procede de la siguiente manera:

El productor debe contar con el guión del promocional a producir, sí cuenta con dicho elemento puede pasar a las cabinas de audio a grabar al locutor, lo que se traduce en el armado del audio del promocional, que si bien no es muy complejo, se puede hacer en media hora.

Después de esto, se procederá a conseguir el material y la edición del mismo, aquí es donde interviene la mayor parte del tiempo de la producción de un promocional, ya que existen diversos factores que llega a afectar la realización del mismo, siendo que no se cuenta con el material para editar o bien, el departamento creativo no lo ha revisado.

Además de esto se puede presentar, los posibles cambios de programación o “bomberazos” como se conoce en el medio, los cuales pueden desechar el trabajo ya terminado por que no se informó a tiempo de que determinado producto ya no saldrá al aire.

Si bien es cierto que el departamento de Promoción e Imagen, es un área que presta sus servicios al departamento de mercadotecnia y programación, es necesario, explicarles que con sus cambios o su falta de comunicación, se convierten también en responsables de que un promocional salga a tiempo o no.

La televisión, al ser un medio de consumo especializado, cuesta grandes cantidades de dinero y lo que se invierte en ella también; la producción de un promocional no es la excepción, a continuación se enlistan las tarifas que están implícitas en dicha realización, para comprender más adelante, cuánto es la ganancia y la pérdida que se puede presentar si se hacen cambios o no en la forma de trabajo de dicha área.

Los siguientes costos se obtuvieron a partir de las tarifas que se generan en un software realizado por el departamento de sistemas para TV Azteca, denominado Administrador de Servicios a la Producción (ASAP), cuya función es la de proveer un sistema que aparte los tiempos solicitados por las producciones en cuanto a cabinas de edición y postproducción, se refiere además, de transportes, estudios y demás servicios que se lleguen a necesitar.

En el sistema ASAP, al momento de cargar el servicio solicitado cuenta con una base de datos con los costos por hora de un determinado producto o servicio, a continuación se presentan los costos por hora de las cabinas utilizadas por el departamento de Promoción e Imagen.

El costo de un promocional se compone de varios elementos como la tarifa por hora de salas de Protools (grabación de audio), la cual tiene un costo de \$580.00 la hora; la hora de cabina de postproducción está en \$281.00, a simple vista no parece mucho pero si tomamos el tiempo que se invierte en la realización de un promocional, en promedio se realiza en dos horas y media, tenemos que sólo el costo de cabinas es de \$1283 para la realización de un sólo promocional, falta sumar el costo del día laboral del locutor \$600.00, del productor \$500.00 y obviamente el creativo \$700.00, al sumar esto tenemos como resultado que un solo promocional cuesta a la empresa la nada despreciable cantidad de \$3083.00 parece poco, pero si comenzamos a sumar la cantidad de promocionales que en promedio es de 15 promocionales al día nos encontramos que se gastan por lo menos \$50,000.00 por día laboral.

Si a esto le sumamos que se tienen cambios de promocionales terminados, promocionales que se cancelan, y horas muertas el costo se llega a elevar más de lo presupuestado; pero no sólo el dinero interviene dentro de este proceso, el costo humano también está implicado, porque el productor puede trabajar arduamente en la realización de un promocional que al final del día no saldrá al aire.

A continuación se presenta la hoja de inspección con los resultados obtenidos.

HOJA DE INSPECCIÓN A PROMOCIÓN E IMAGEN CANAL 7

SEMANA 27

SEMANA 27															
LUNES 27 JUNO			MARTES 28 JUNO			MIÉRCOLES 29 JUNO			JUEVES 30 JUNO			VIERNES 1 JULIO			RESULTADOS
SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	
X		6	X		5	X		6	X		4	X		9	30
X		6	X		5	X		3	X		1	X		3	18
X			X			X			X			X			0
	x	2		x	1		X	3	X		5	X		3	14
X		2	X		1	X		2	X		1		X		6
X		0	X		2	X		1	X		1	X		1	5
X		0	X		3	X		5	X		3	X		4	15

PROMOS
 GUCNES
 A TIEMPO
 GUCNES
 CORRECCIONES
 BOMBERAZOS
 HRS A SEM

SEMANA 28

SEMANA 28															
LUNES 4 JULIO			MARTES 5 JULIO			MIÉRCOLES 6 JULIO			JUEVES 7 JULIO			VIERNES 8 JULIO			
SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	
X		3	X		2			10	X		8	X		12	35
X		2	X		2	X		5	X		5	X		4	18
X			X			X			X			X			0
X		2	X		2		X	5	X		5	X		3	17
X		0	X		3	X		2	X		1		X		6
X		0	X		1	X		1	X		1	X		1	4
X		2	X		2	X		3	X		2	X		1	10

PROMOS
 GUCNES
 A TIEMPO
 GUCNES
 CORRECCIONES
 BOMBERAZOS
 HRS A SEM

SEMANA 29

SEMANA 29															
LUNES 11 JULIO			MARTES 12 JULIO			MIÉRCOLES 13 JULIO			JUEVES 14 DE JULIO			VIERNES 15 JULIO			
SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	
X		6	X		2			7	X		8	X		8	31
X		6	X		2	X		5	X		8	X		4	25
X			X			X			X			X			0
X		3	X		2		X	4	X		4	X		4	17
X		0	X		0	X		2	X		2		X		4
X		0	X		0	X		1	X		0	X		1	2
X		4	X		3	X		3	X		4	X		3	17

PROMOS
 GUCNES
 A TIEMPO
 GUCNES
 CORRECCIONES
 BOMBERAZOS
 HRS A SEM

HOJA DE INSPECCIÓN A PROMOCIÓN E IMAGEN CANAL 13

SEMANA 27																
PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN	LUNES 27 JUNIO			MARTES 28 JUNIO			MIÉRCOLES 29 JUNIO			JUEVES 30 JUNIO			VIERNES 1 JULIO			RESULTADOS
	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	
PROMOS A PRODUIR	X		9	X		5	X		9	X		5	X		13	41 PROMOS
ENTREGA DE GUIÓN TEMPRANO	X		9	X		5	X		3	X		1	X		3	21 GUIONES
ENTRADA A CABINAS A TIEMPO	X			X			X			X			X			A TIEMPO
ENTREGA DE PROMOS EN HORA	X		9	X		5		X	3	X		5	X		3	25 GUIONES
															9	
CORREC DE PROMOS AL AIRE	X		3	X		3	X		2	X		1		X		CORRECCIONES
BOMBERAZOS	X		1	X		2	X		1	X		1	X		1	6 BOMBERAZOS
HORAS MUERTAS	X		4	X		3	X		5	X		3	X		4	19 HRS A LA SEM
SEMANA 28																
	LUNES 4 JULIO			MARTES 5 JULIO			MIÉRCOLES 6 JULIO			JUEVES 7 JULIO			VIERNES 8 JULIO			
	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	
PROMOS A PRODUIR	X		6	X		5		X	9	X		5	X		20	45 PROMOS
ENTREGA DE GUIÓN TEMPRANO	X		2	X		5	X		3	X		1	X		3	14 GUIONES
ENTRADA A CABINAS A TIEMPO	X			X			X			X			X			A TIEMPO
ENTREGA DE PROMOCIONALES EN	X		6	X		5		X	3	X		5	X		3	22 GUIONES
															6	
CORRECCIÓN DE PROMOS AL AIRE	X		0	X		3	X		2	X		1		X		CORRECCIONES
BOMBERAZOS	X		0	X		2	X		1	X		1	X		1	5 BOMBERAZOS
HORAS MUERTAS	X		5	X		3	X		5	X		3	X		4	20 HRS A LA SEM
SEMANA 29																
	LUNES 11 JULIO			MARTES 12 JULIO			MIÉRCOLES 13 JULIO			JUEVES 14 DE JULIO			VIERNES 15 JULIO			
	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	SI	NO	CANTIDAD	
PROMOS A PRODUIR	X		9	X		5		X	9	X		5	X		13	41 PROMOS
ENTREGA DE GUIÓN TEMPRANO	X		9	X		5	X		3	X		1	X		3	21 GUIONES
ENTRADA A CABINAS A TIEMPO	X			X			X			X			X			A TIEMPO
ENTREGA DE PROMOCIONALES EN	X		9	X		5		X	3	X		5	X		3	22 GUIONES
															9	
CORRECCIÓN DE PROMOS AL AIRE	X		3	X		3	X		2	X		1		X		CORRECCIONES
BOMBERAZOS	X		1	X		2	X		1	X		1	X		1	6 BOMBERAZOS
HORAS MUERTAS	X		4	X		3	X		5	X		3	X		4	19 HRS A LA SEM

En Promoción e Imagen de canal 7, encontramos que el área trabaja con menos “bomberazos” y que la entrega de guiones se realiza temprano todos los días, sin embargo, aunque se empieza a trabajar desde primera hora, la mayoría de los días entregan sus promocionales fuera de la hora establecida, después de las 7 de la noche.

Esto se ha convertido en un problema, porque el trabajo debe entregarse a otras áreas, lo que origina disgustos en otros departamentos, y por consiguiente, atrasos en sus propias labores, además de esto el trabajo que debe ser revisado por los supervisores en un determinado horario

no se hace y la revisión se llega a realizar cuando el producto ya está transmitiéndose, lo que da como resultado que se tenga que rehacer el promocional por no cumplir con la estrategia o por que simplemente no gustó y al no estar nadie presente, no existe quién pueda avalar dicho trabajo.

Pero no es sólo cuestión del tiempo de entrega sino de una comunicación deficiente en el equipo de trabajo, ya que en varias ocasiones se ha planteado dicho problema a la cabeza de dicho departamento y parece que no existe la capacidad o la disposición de realizar los ajustes necesarios.

Además si se analizan los resultados que se obtuvieron de las horas muertas y lo multiplicamos por todo un año laboral, el gasto resultante serviría para poder generar una plaza para aquel practicante que está en busca de trabajo.

Mientras que el departamento de Promoción e Imagen canal 13, carece de guiones temprano y es afectado con más bomberazos, dicho equipo cuenta con capacidad de entrega y se ajusta a lo establecido diariamente, sólo en ocasiones se llega a entregar los materiales terminados fuera de la hora establecida para dicho fin.

El tener la responsabilidad de la promoción del canal más importante de la televisora es decir la programación de canal 13, debería de ser la razón principal para que se tuvieran los recursos suficientes para poder trabajar lo más temprano posible y así evitar la gran pérdida de tiempo que se genera diariamente; si se reducen las horas libres, se podrían realizar diversas actividades, para el beneficio del personal que labora en ambos canales.

Por otra parte, es necesario buscar la solución a los bomberazos, ya que no solamente hacen que se gaste dinero debido a la penalización por ocupar tiempos que no estaban considerados en la planeación, sino que el costo humano que genera dicho problema es bastante, lo que da como resultado que los empleados se muestren apáticos y con frustración al ver que se saca el trabajo pero sin remuneración alguna, ya sea económica o moral.

¿Qué es lo que hace que ambos equipos de trabajo tengan las mismas funciones, pero que sin duda uno de ellos tenga mayor pérdida de tiempo?

Ante esta pregunta se plantea una técnica denominada diagrama de causa y efecto, la cuál consiste en encasillar las posibles causas que afectan o repercuten a un determinado problema para que a partir de los mismos podamos encontrar la posible solución (Martínez, s/a, p8), pero cabe señalar que dicha técnica presenta ciertas limitaciones al no dar todas las respuestas a la problemática detectada.

Para realizar dicha técnica se tiene que estar consciente de que es lo que se quiere observar para así poder encontrar, cuál es el problema que afecta a una determinada área y así lo explica Emilio Martínez en el trabajo de Herramientas Estadísticas.

“para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda.

A la cabeza del pescado es donde se coloca el problema que se desea analizar; las espinas o flechas que lo rodean, indican las causas o sub causas que lo provocan”.

Loas diagramas de Causa y Efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras”. (Martínez, s/a, p.8)

diagrama de espinas de pescado de C7

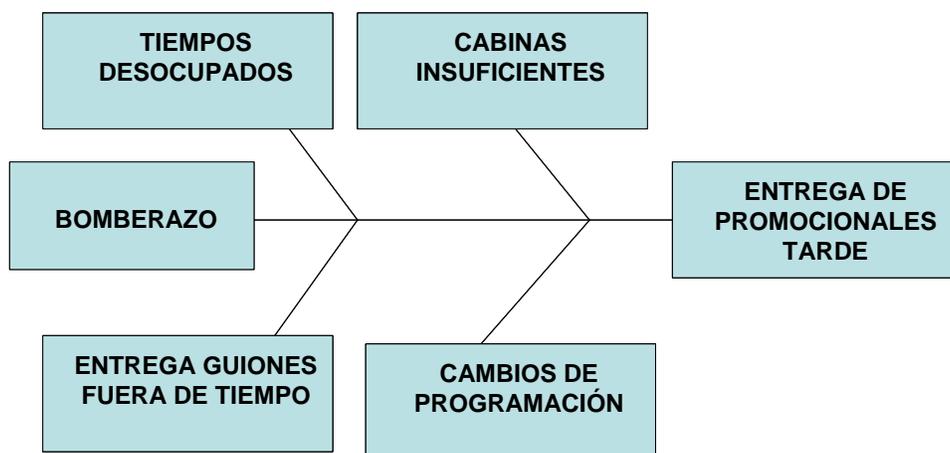
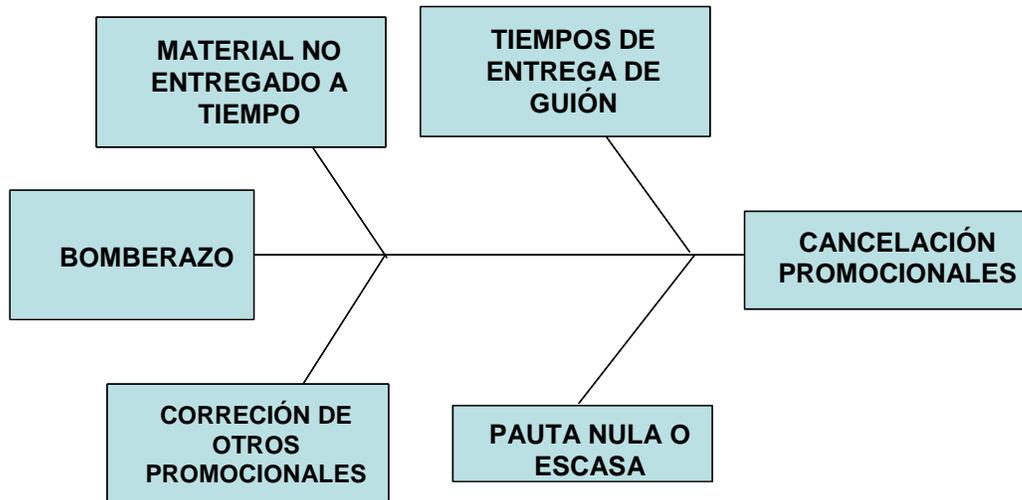


diagrama de espinas de pescado de C13



En el diagrama de espinas de pescado se puede apreciar cuáles son los dos factores que diferencian a cada equipo de trabajo, para los integrantes de Promoción e Imagen canal 7, la entrega de materiales antes de la hora establecida se vuelve el cuello de botella para la operación cotidiana del departamento, mientras que el departamento de Promoción e Imagen canal 13, tiene cancelaciones en sus promocionales, debido a los bomberazos que se llegan a presentar.

Ambos factores repercuten en el área, es por eso que se debe catalogar cual de ellos es el más importante para enfocar las posibles soluciones a los problemas que mayor repercusión tengan.

Dentro de una organización como lo es TV Azteca se consume mucho tiempo de horas hombre y horas máquina, las cuales en conjunto gastan grandes cantidades de dinero, pero a su vez también se produce una merma en los tiempos de producción; el atrasar una sala cuesta dinero, lo que propicia que el centro de costos tenga una pérdida a final de año, es muy común que llegue a faltar dinero del presupuesto que se calculó para el año, y esto se debe a que no se contemplan estos factores y que a menudo afectan a varios departamentos.

Por una parte tenemos el bomberazo que a su vez trae como consecuencia el atraso considerable de tiempo en las salas de edición; el consumir una hora que no estuvo considerada en la programación de tiempos, se penaliza a la producción con un cargo extra del 100% del cargo normal, es decir si el costo es de \$580.00 en tiempo normal, en tiempo usado en bomberazo el costo es el doble por cada hora utilizada.

Al abordar a nuestro objeto de estudio se pudo descubrir como está organizada la empresa y cuales son los factores que influyen para que actúe de determinada manera, en varias ocasiones creemos que el estar laborando en una empresa que supone tener cierta especialización y un orden al trabajar tendrá una estructura muy bien planeada, la cual dista mucho en la realidad.

En cuanto se indagaron los datos en el área de recursos humanos encontramos que un porcentaje alto del personal no cuenta con los conocimientos mínimos para el medio en que se desenvuelven, el trabajar en una televisora es muy diferente al trabajar en otro tipo de industria como puede ser la de consumo; se piensa que un producto televisivo puede cambiarse de la noche a la mañana, ser un medio de comunicación implica un alcance mucho mayor y por consiguiente se debe de hacer con calidad , pues millones de ojos se forman con ella.

La sociedad mexicana está acostumbrada a digerir todo por televisión, la cual en la actualidad se encuentra con un mensaje bastante pobre en cuanto a calidad se refiere, este resultado se debe quizás a la gran complejidad que se vive dentro de la organización y por consiguiente el resultado se muestra en la pantalla.

Para poder tener una televisión con calidad es necesario que la propia organización se vea así misma y pueda retomar a la pieza que da sentido a la organización, la cual muchas veces es olvidada por TV Azteca, es decir el ser humano, quien realiza el trabajo y es quien se lleva a cuentas todo el peso de los cambios originados.

Para la organización el laborar más de once horas al día dentro de cuatro paredes se convierte en sinónimo de productividad el cual para el empleado significa todo lo contrario, este es uno de los factores que hace que la gente se frustre y se enajene a consecuencia del trabajo.

Para poder llevar a cabo un cambio dentro de la organización es necesario tomar en cuenta a los dirigentes de la organización y hacerlos partícipes de que la comunicación no es sólo cuestión de un mensaje enviado a través de la intranet y que el empleado también necesita llenar sus expectativas de vida y por supuesto tener una interacción con ellos, se podría hablar de un cambio organizacional que mejoraría no sólo una parte de la organización sino al actor y por consiguiente a la empresa.

En el presente capítulo hemos podido abarcar el nacimiento de la organización, la cual fue a partir de la venta del paquete de medios que se dio en la década de los noventas, a partir de la privatización, TV Azteca comenzó a estructurar como sería su forma de trabajo.

La cual se formó en base a la visión que tenía el entorno hacía la empresa, dándole un significado especial al exterior y así como se comenzó a darle mayor importancia a lo que ocurría en su entorno y dejado de lado al engranaje que mueve a la organización, el hombre.

Aunque se piense que en una televisora, se cuente con una comunicación abierta y efectiva, por ser un medio de comunicación en TV Azteca, esto no se lleva a cabo, debido a que solamente los directores son lo que se encargan de dictar las órdenes sin contemplar que también la clase trabajadora es parte de la organización.

Encontrar que la organización continúa existiendo con las antiguas concepciones de que sólo los dirigentes deben tomar las decisiones, ha hecho que la organización se encuentre en una crisis que si bien puede ser productiva, también puede llegar a concluir en la extinción de la propia organización.

Ante esto podemos encontrar que durante el estudio que se realiza a TV Azteca, la organización presenta muchas carencias en el ámbito organizacional, donde en la actualidad no se cuenta establecido un manual de inducción para los integrantes de nuevo ingreso; y los integrantes del área de Promoción e Imagen, carecen de incentivos y viven en la cultura del bomberazo.

El que dentro de una organización se tengan bomberazos se vuelve un problema que no solamente afecta a unos cuantos, en primera instancia está el individuo quién es el que más se

afecta por dicha acción por una parte y por otro lado tenemos a la misma organización, que si no está consiente de lo que origina el realizar estas prácticas, en un futuro se encontrará con una organización bastante desarticulada, lo que daría como resultado la extinción de ésta.

Dentro del presente apartado se pudo evidenciar, los problemas que enfrenta la organización, siendo los siguientes:

- El derroche de tiempo ha hecho que la organización pierda cantidades considerables de dinero.
- El factor humano es visto solamente como una extensión de la maquinaria, por lo que éste no se muestra abierto a una integración con su empresa.
- La falta de comunicación entre las áreas, hace que el empleado desperdicie tiempo en productos que ya no están considerados para su transmisión.
- el bomberazo está presente en los procesos de trabajo
- la cancelación de productos hacen que el empleado no se esfuerce en su trabajo

Este tipo de problemas a simple vista no pueden ser una gran dificultad, pero si estos se llevan a cabo diariamente, la organización llegará a colapsarse, en primera instancia estará el ser humano que buscará nuevas expectativas, fuera de la organización.

Mientras que la organización, crea que la forma en la cuál dicta la forma de hacer el trabajo es la correcta y no tome en cuenta al individuo, no obtendrá la competitividad que tanto busca.

Es por eso que a partir del próximo capítulo nos enfocaremos a realizar una auditoria comunicativa al departamento de Promoción e Imagen para descubrir como es que se origina dicho proceso y si este cumple la función de comunicar o el de solamente informar.

CAPITULO 2
COMUNICACIÓN FORMAL
DENTRO DEL DEPARTAMENTO
DE PROMOCIÓN E IMAGEN

COMUNICACIÓN FORMAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN E IMAGEN

En el capítulo anterior se evidenciaron aquellos problemas que se generan en el departamento de Promoción e Imagen de TV Azteca; los cuales nos han permitido ver al objeto de estudio desde otra perspectiva, por tal razón en este apartado nos enfocaremos a construir posibles soluciones a dichos problemas, lo que permitirá en un futuro la disminución de estos, y así lograr una sinergia hacia la organización para hacerla habitable.

Para que esto se pueda dar, es necesario comprender que la comunicación es un elemento vital tanto como el aire que respiramos, y más dentro de una organización en la cuál nos encontramos más de ocho horas al día, y que no solamente está vinculada a sólo algunos cuantos, por el contrario, ésta se da en todos los ámbitos de la propia empresa, desde los directores, sus gerentes, inclusive por aquellos empleados que no piensan que una de sus acciones puedan desencadenar un cambio en su lugar de trabajo.

Por tal motivo es necesario retomar aquellos problemas detectados en el capítulo anterior para así poder entender cual es la causa de estos y cuales son los factores que atribuyen para que estos, hagan que el departamento de Promoción e Imagen carezca de una buena organización y una comunicación eficiente.

En el presente capítulo nos enfocaremos a analizar como es que se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa para que a partir de una auditoria comunicativa podamos conocer como es concebida la organización por aquellos habitantes y así poder comprender la complejidad con la que el ser humano se desenvuelve.

2.1 CUANTO CUESTA TRABAJAR

Hoy en día la mayoría de las organizaciones viven bajo el concepto de que “time is money” y que todo minuto cuesta, pero sólo en la concepción particular de que la empresa sea altamente productiva y más si está, en los lineamientos de un mundo globalizado; muchas organizaciones se han favorecido de esta concepción pero sólo en el lado económico, lo que ha dado como resultado que el individuo esté fuera, ocasionando que se le vea, como una pieza de la maquinaria, sin importarle a la organización aquellos factores que afectan al ser humano.

El realizar nuestras labores dentro de una organización como TV Azteca, y sobre todo en un departamento como Promoción e Imagen, donde existen diversos tipos de mensajes comunicativos, es de vital importancia abordarlos para conocer cuáles han cumplido con la tarea de comunicar y cuáles solamente el de informar y como estos se entrelazan y pueden cumplir objetivos dentro de la empresa

En una organización la mayoría de los actores que están inmersos en ella, buscan un beneficio, que puede ser desde el económico, hasta el de tener un status en la sociedad por laborar en x o y compañía. Pero dicho beneficio no viene solo, debido a que implica un costo.

Para Abraham Moles dicho costo es “una especie de principio regulador de las acciones humanas, según el cual el individuo no entra en acción sino en la medida en que el beneficio que espera del cumplimiento de ésta sea superior al costo que implique su cumplimiento”. (Moles, 1973, p. 48)

Al partir de esta premisa nos enfocaremos al departamento de Promoción e Imagen y como los actores realizan su función dentro de la organización, donde se llevan a cabo acciones de alta energía y baja energía, aquí como en otras organizaciones el ser humano cumple con una función, las cuales hacen que el trabajo tenga diversos costos, como lo es el costo temporal, el costo energético y el costo psicológico. Dicho costo además de afectar al actor también afecta a la organización.

Moles nos dice que “el costo temporal es aquella disipación del tiempo el cual se utiliza para desarrollar alguna tarea” (Moles, 1973, p50), en el caso de Promoción e Imagen, la abordaremos por una parte con los actores de Promoción e Imagen canal 13

y los actores de Promoción e Imagen canal 7, donde al ser elementos del mismo departamento cada equipo de trabajo desarrolla de manera distinta su trabajo que es prácticamente el mismo.

En lo que cabe al costo temporal del que nos habla Moles, es el tiempo consagrado a la acción, pero éste no solo es en relación al tiempo que pasa el trabajador dentro de su oficina, sino que va más allá debido a que tenemos que englobar desde el tiempo que sale desde su hogar para desplazarse al trabajo y realizar determinadas actividades en este trayecto y ya en su oficina todas las acciones que ejecuta además de su propio trabajo.

“El tiempo es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal”. (Moles, 1973, p50)

Dicho costo temporal se forma con aquellos actores de Promoción e Imagen canal 13, quienes diariamente tienen que enfrentar la pérdida de tiempo, debido a que no cuentan con los guiones provistos por el departamento creativo del área, necesarios para poder comenzar a laborar diariamente, además de que no se cuenta con el tiempo necesario para que el personal creativo revise los materiales.

Mientras que el área de Promoción e Imagen canal 7, cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo a primera hora, el resultado que se esperaría por tener todos los factores a favor, resultan en la entrega de materiales terminados tarde, lo que resulta en demoras para otros departamentos que trabajan conjuntamente con Promoción e Imagen.

Este tipo de costo influye en otro denominado el costo económico, el cual se traduce en valor fiduciario, en moneda, y que es en general la noción más conocida, la más clásica” (Moles, 1973, p.50), aquí aterrizamos al departamento de Promoción e Imagen, quien genera un costo muy alto al tener salas desocupadas por no tener material para laborar a primera hora, y que más tarde generarán otro costo adicional, ya que se solicitan más tiempos para poder terminar el trabajo, y que además se duplicará dicho costo por políticas de la empresa, debido a que los tiempos de uso que no estaban

contemplados, penalizan al usuario con el cobro del tiempo de sala al doble del establecido, y que repercute en el presupuesto del mes del área.

Existe además de estos costos uno que afecta de manera directa a la organización, el costo energético, al ser una televisora, básicamente trabaja las 24 horas, por lo que la energía que consume es en grandes cantidades, debido a que las computadoras, transmisores de señal y energía eléctrica están en constante uso, pero tal costo no solo abarca a la organización, debido a que el ser humano está implicado también, se debe tener en cuenta el esfuerzo realizado y es necesario “analizar el costo de una acción, es el término de energía en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido del número de kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible” (Moles, 1973, p52), esto se traduce en que el empleado al realizar su trabajo tiene que generar mayor esfuerzo para conseguir tener terminado el trabajo a tiempo en el caso de Promoción e Imagen canal 13, el trabajar con menos horas implica que la carga de trabajo no llegue a ser entregada al cien por ciento, mientras que Promoción e Imagen canal 7, que cuenta con todas las herramientas para poder entregar su trabajo a determinada hora no lo llega a conseguir, por lo que tendrán que laborar tiempo extra en las cabinas de edición.

Lo que nos lleva a un elemento que muchas organizaciones han dejado de lado, debido a que no le dan la importancia que merece, el costo psicológico el cual se entiende como “el esfuerzo que el ser humano tiende, obscuramente, a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan.”.(Moles, 1973, p.53)

El costo psicológico el cual se ve reflejado en la parte más importante de la organización, es decir el hombre, quien sufre del embate de la organización al no reconocer sus capacidades, sus logros y la lealtad hacia la institución, lo que da como resultado que se trabaje con altos niveles de estrés, fatiga al llegar al trabajo y realizarlo con indiferencia, debido a que no se le da su lugar en la propia organización y por supuesto la falta de compromiso hacia el trabajo.

Esto se debe a que sólo es visto como un instrumento que debe de acatar reglas sin tomar en cuenta sus percepciones en relación al trabajo.

Quizás este es el costo más alto, donde la organización debe de poner especial atención, debido a que a partir de la motivación del empleado, este podrá generar más y mejores resultados que se verán reflejados en su trabajo y por supuesto en la organización.

Tal es el caso que vive cada año el personal de todo TV Azteca, el trabajo se vuelve tan “absorbente” que en muchas áreas y el mismo empleado dejan de lado el merecido descanso denominado vacación, que no puede ser mayor a una semana y aquel que llegue a solicitar más allá de este lapso no es visto con buenos ojos, por una parte por los jefes, ya que quién va a realizar las funciones que se dejan de realizar, y por otra parte por los compañeros que seguramente tendrán que realizar funciones extras además de las propias.

Ahora me pregunto y reflexiono acerca de este mundo globalizado, en que momento el ser humano se convirtió en un activo fijo de la compañía y no un ser humano que tiene necesidades y carencias, las cuales tiene que cumplir para poder subsistir y poder tener derechos que le han sido otorgados por el esfuerzo a la jornada laboral.

Se han visto organizaciones que promulgan sus valores a los cuatro vientos, lo que les ha dado un “cliché” al exterior, pero desafortunadamente éste es solo hacía afuera, por que en el interior la cuestión es muy distinta a lo que aparentan ser, por lo que el individuo comienza a transformar su mundo, sacando provecho a su manera.

Ahora si unimos estos diversos costos, se forma lo que se llama el costo generalizado de la acción, que es el amalgamiento de todo un proceso que el hombre desarrolla día a día, desde que amanece y realiza durante el día sus labores, al ser sumadas no solamente se enfocan a un proceso, sino que dan como resultado que el individuo genere acciones las cuales deben ir implícitas con un beneficio, que debe ser superior al costo del esfuerzo.

Es aquí el principio regulador de todo empleado, quien debe tener intereses y metas a cumplir, esta se genera a partir de nuestra organización y la empatía que tenemos con ella.

2.2 ¿Para qué nos sirve el costo generalizado de la acción?

En una organización como TV Azteca, es necesario plantear y analizar los esfuerzos a los que se somete la pieza fundamental, el hombre, se ha visto en que consiste cada costo, cada uno es muy variado, todo depende del actor ya que las diversas racionalidades influyen para que le dé mayor o menor énfasis a cada una de ellas.

Mientras la organización no tome en cuenta al empleado y los costos que genera, el crecimiento que busca la organización se verá limitado, pero además de esto es necesario que la compañía se involucre y comprometa para que se puedan dar cambios tanto al interior como al exterior de la empresa.

Pero para poder llevar a cabo este tipo de cambios, es necesario entender que el empleado debe ser partícipe y no solamente un simple espectador en la organización; a continuación se describen aquellos actos que se generan diariamente en el departamento Promoción e Imagen y así poder canalizar los diversos problemas a una correcta solución.

Por una parte, tenemos al departamento creativo, encargado de redactar los guiones para hacer la publicidad de los programas que se transmiten en TV Azteca, dicha función envuelve varios costos, donde encontramos que el personal enfrenta por una parte el costo temporal, este se origina a partir de que se necesita tiempo para varias acciones, en primera instancia se debe de contar con este factor para revisar el material de los promocionales a producir, y que muchas veces no está disponible para el creativo, debido a que el área de mercadotecnia no provee los materiales de los productos a producir por una parte, además de este problema existe una gran desarticulación por parte del departamento creativo al no jerarquizar que material tiene mayor importancia, y tiene que esperar a que se desocupe para poder revisarlo, ya al tenerlo en sus manos viene la gran contradicción, no se cuenta con salas de chequeo, lo que retrasa al creativo hasta por 2 hrs. o más, dicho retraso impide que el material se revise a detalle para poder sacar lo más destacado y plasmarlo en el guión y que se pueda presentar en pantalla, aunado a esto el creativo tiene que redactar el guión dentro de un corto período de tiempo debido a que se termina la hora de protocols (cabina de producción y grabación de audio).

Mientras el costo energético que invierte el departamento creativo lo podemos distinguir en cuanto a la obtención del material para su revisión y el desplazamiento que da el creativo para la recolección de material, al dirigirse a la videoteca y de regreso a las máquinas calificadoras, este costo que el creativo consume se puede decir que es muy poco el esfuerzo que realiza, en relación a otros actores del mismo departamento.

En cuanto al costo económico se tiene que el creativo invierte una cantidad considerable para su manutención, debido a que tiene pagar por el servicio de comida a domicilio, porque no cuenta con el tiempo para poder desplazarse fuera de la organización debido a las razones ya mencionadas en lo que se refiere al costo temporal.

En cuanto al costo psicológico, el departamento creativo enfrenta de lleno dicha acción, y esta se ve en aumento al constante conflicto que origina la presión por parte del productor al no tener en mano los guiones para trabajar, por parte de los directivos al cancelar la campaña publicitaria por que no cumplió con las expectativas de su visión, estos factores han hecho que se divida el equipo creativo y que en muchas ocasiones no se permita que el ambiente laboral cuente con la integración necesaria para poder afrontar, aquella cualidad de las organizaciones mexicanas el “bomberazo”.

Desafortunadamente estos costos no solo afectan al departamento creativo, estos también se ven reflejados en la parte del staff de producción que sufre en mayor escala cada uno de los costos ya conocidos.

Para poder tener claramente las diferencias más notables en cuanto a costos se refiere, es necesario tomar al departamento de producción y analizar cuales son los costos que genera dicho departamento.

Los costos que origina el departamento de producción en relación al gasto energético se compone por los desplazamientos que generan los productores al conseguir los materiales, el llamado al locutor para su grabación y la edición de los promocionales, donde dicho proceso va aunado al costo económico, que se ve reflejado con los costos que se generan al rentar las cabinas de edición y postproducción, dentro del horario apartado ya se tiene contemplado dicho gasto, y que es descargado del presupuesto anual, aquí el factor que influye para que se gaste de más es que si las salas no se ocupan o se atrasan es dinero consumido y por otra parte el costo se duplica al solicitar

tiempos de cabina de manera extemporánea y cuya renta se eleva hasta por el doble del precio habitual sin importar el tiempo que se solicite, esto a primera instancia no parece ser de mucha importancia para el productor, pero al sumar este tipo de afectaciones durante el año, el resultado se verá al final del mismo.

Es a finales de año cuando el departamento comienza a sufrir de carencias en su centro de costos, esto se debe a que el uso de salas sin ser solicitadas o el atraso de las mismas han mermado el presupuesto que se tenía contemplado.

En cuanto al costo temporal dicha área consume grandes cantidades debido a que en primera instancia se debe esperar para poder ingresar al estacionamiento de la compañía donde se pierde por lo menos un mínimo de media hora diariamente, al llegar al área de trabajo se puede perder de 1 hora a 3 horas debido a que no se tienen los materiales completos para poder empezar a trabajar, ya obtenidos los guiones y materiales completos, el tiempo que utilizan para realizar un promocional es de 2 horas a 3 horas por cada uno y si tomamos en cuenta que dicho producto es de 20 segundos, se genera un costo temporal bastante alto, el cual se puede incrementar por los ya conocidos bomberazos.

Y por último, tenemos el costo psicológico el cual se genera con los bomberazos a los que se tiene que enfrentar dicho departamento, normalmente estos se dan a partir de las 8 de la noche, hora en la que normalmente se terminaría la jornada laboral; esto trae como resultado un efecto dominó con los costos mencionados anteriormente al elevarlos de manera considerable y el empleado tiene que enfrentar la frustración de quedarse a trabajar más allá del tiempo establecido y no salir a tiempo, o el dejar de lado todo intento de romper con la rutina, por lo menos dos veces a la semana el departamento de Promoción e Imagen enfrentará dicho proceso.

Debido a que tenemos también al área de Promoción e Imagen canal 7 y cuya forma de trabajo es muy diferente a la de Promoción e Imagen canal 13, es necesario identificar cuales son los costos que se generan en este otro departamento, al contener diferentes racionalidades nos dará un punto de comparación en cuanto al trabajo se refiere y los costos que genera cada área.

Promoción e Imagen canal 7 al ser un área afín a Promoción e Imagen canal 13 debería de manejarse igual en su proceso de trabajo, pero en realidad los procesos que desarrolla dicha área son más lentos a la hora de terminar el trabajo, por tal razón se hará un comparativo de aquellos costos que generan ambas áreas.

En cuanto al departamento de productores de Promoción e Imagen canal 7, el costo energético, es un valor que se refleja no precisamente en el personal contratado, sino por aquellos practicantes que realizan su servicio en el área, mientras que los productores realizan un mínimo esfuerzo en el desarrollo de sus actividades, mientras que el asistente tiene que ir de un lado a otro en busca de los materiales necesarios para la realización del promocional, desde el desplazamiento a varias áreas, para conseguir desde los guiones, el material para editar ya sean películas y o series, buscar al creativo y hasta grabar al locutor.

El que dentro de la organización se trabaje de esta manera se ve reflejado en los diversos actores, donde cada acción que se lleve a cabo se considera, ya sea de alta intensidad de energía o de baja intensidad de energía.

La mayoría de los procesos que se realizan dentro de la organización son considerados de alta intensidad de energía donde se tiene que estar corriendo en el desarrollo del trabajo inclusive en un día que puede ser bastante tranquilo; el que la empresa esté en constante cambio por lo que la competencia realiza, se convierte en un gran desgaste físico y emocional para el trabajador.

Pero aunque se tenga este tipo de desgaste, el individuo considera se tendrá un beneficio el que le permitirá recompensar sus acciones, y si éstas tienen mayor efecto en la persona, éste las realizará, pero si las acciones que el individuo llega a realizar no tienen el beneficio esperado se traducirá en frustración.

Esto lo podemos encontrar en la organización muy seguido, en cuanto a la recompensa y al castigo, por lo que el individuo se encuentra a menudo en una contradicción, por una parte tenemos el incentivo de trabajar en una televisora y que probablemente su trabajo se verá en la pantalla, y por otro tenemos el constante cambio que la propia organización realiza, lo que provoca que se vuelva a rehacer el trabajo desde el principio.

Por lo que se puede apreciar para dicho departamento, donde se genera un mayor gasto es en el costo temporal, debido a que es el área que mayor tiempo dedica a la realización de sus promocionales, llegando a ocupar hasta tres horas por promocional, y no solo en la producción sino también en los tiempos de entrega, donde llegan a atrasar el tiempo hasta por otras tres horas promedio, esto da como resultado, que otras áreas que están involucradas con el departamento de Promoción, cedan parte de su trabajo a Promoción e Imagen, esto se traduce en que el departamento tiene que entregar el producto final a un tercero, siendo este el área de Preparado de Materiales para Transmisión (PMT), esto influye para que se lleguen a cometer errores debido a que no se cuenta con la supervisión del área de Pautas para la asignación de los números de rack (código que permite que determinado promocional salga al aire en cierto espacio de la programación).

El tener un atraso significativo influye para que Promoción e Imagen canal 7, genere en ocasiones un costo temporal extra debido a que se tiene que asistir en días no laborales a corregir los errores que se presenten, el tener que hacer esto, acarrea varios tipos de problemas, por una parte el enojo del productor que tiene que corregir el trabajo, otro la frustración debido a que probablemente su producto no salió al aire, este tipo de acciones hace que el costo psicológico sea muy alto, lo que da como resultado que el empleado viva con ansiedad, falta de compromiso, y que las ganas hacia el trabajo sean mínimas.

Desafortunadamente también invierten demasiado en el costo económico, debido a que se generan atrasos en las salas, y se tienen que consumir más horas de cabina, lo que da como resultado que se agote una cantidad considerable en el presupuesto del área, además que en ocasiones, dicho costo se genera en otras áreas debido a que se tienen que cubrir más horas de trabajo para poder revisar el trabajo, lo que da como resultado que el trabajador que no cuenta con un medio de transporte, tenga que cubrir el importe de un taxi para salir del trabajo en la noche, además de que su seguridad puede afectarse en el transcurso a su casa, sin dejar de lado el cansancio al que estuvo expuesto durante el día y el estrés que conlleva durante un día normal.

Mientras que el departamento creativo de Promoción e Imagen canal 7 tiene una concepción de lo que es tener el trabajo listo y consumir un mínimo de energía y tiempo para desarrollar sus funciones, este asume en mayor parte el costo psicológico, debido a

que su trabajo en ocasiones es desechado, debido a los cambios de programación, estos se reflejan en que su trabajo ya no salió al aire y se tiene que volver a revisar material, este tipo de cambios se ven reflejados en el cambio de actitud del personal al convertirlo en una persona apática y sin ganas de ser productiva, al renegar de adelantar su trabajo debido a que en el lapso de unos días inclusive horas su trabajo ya no sirvió.

A manera de reflexión, el trabajar en un medio de comunicación como la televisión nos provee de una satisfacción, tanto en el sentido personal como en el social, por el status que proyecta un medio de comunicación masiva, pero también es cierto que no todo lo que brilla es oro, y la televisión muchas veces sólo es vista con el signo de pesos por la rentabilidad que da, pero lamentablemente los miembros que laboran dentro de ella son vistos como artículo más del mobiliario sin tener voz y voto, por eso me pregunto, todas las televisoras trabajarán bajo el mismo esquema o los dirigentes de TV Azteca, saben como explotar a sus empleados, que estos han dejado de valorarse como tal.

Quizás una de las grandes problemáticas que se presentan en ésta televisora es que se está más preocupado por ganar dinero, sin importar a que costo se logre, por lo que es necesario dar a conocer los problemas que se llevan a cabo por no contar con una planeación y sobre todo el de no darle voz y voto aquel empleado que tiene una gran empatía con su organización.

Hemos podido ver que el ser humano asume los diversos costos en la realización de sus labores y aunque éstas se realicen invirtiendo tiempo, dinero y esfuerzo, el costo psicológico al que está sometido será bastante alto.

Lamentablemente TV Azteca, ha puesto el mayor interés en la explotación de dicho costo, debido a la poca valoración que tiene hacía sus empleados, en cuanto a los trabajadores de Promoción e Imagen, podemos encontrar que la cultura del bomberazo ya es aplicable a los cinco días de la semana, la falta de respeto hacia el trabajo que dicho departamento realiza y los cambios sometidos al trabajo ya terminado; es cierto que dicha compañía tiene a un gran competidor llamado Televisa, y tiene que contar con las herramientas suficientes para poder darle batalla en la ganancia de audiencia y en

clientes, pero se le ha olvidado que si sus tropas no cuentan con los apoyos suficientes, en varios sentidos, la batalla que quiere enfrentar puede llegar a ser en vano.

Por tal razón es necesario involucrar a la comunicación para que esta pueda ser la brecha que dirija el cambio en la organización, el dejar los viejos paradigmas de la teoría del control nos permitirá tener una comunicación estratégica que permitirá tener una relación comunicativa con todos los integrantes de la organización y no sólo con algunos cuantos.

El no contar con una comunicación eficiente en un medio de “comunicación”, como TV Azteca, es una de las grandes paradojas que pueden existir, como es posible que un medio que no sólo llega a unos cuantos, que tiene una amplia cobertura a nivel nacional inclusive internacional, no se pueda comunicar hacia dentro, lamentablemente el ver esto en una televisora nos habla de la baja calidad comunicativa con la que desarrolla sus procesos, tanto al interior como al exterior, es cierto “que la eficacia de la comunicación está en función del otro porque es él quién decide como actuar, tiene la libertad elegir si actúa o no, así como yo tengo la libertad de elegir que orden voy a dar”(Serrano, 2001,p).

Si esto se pone en práctica de una manera que pueda ser clave del cambio de la visión de la organización hablaremos de cambios relevantes que no sólo afectarán a unos cuantos sino a toda la organización, inclusive sí la organización adopta la comunicación eficiente, no sólo estarán los cambios en el interior sino que se podrán difundir al exterior.

Para las organizaciones de consumo como lo es la televisora, es vital contar con una imagen al exterior, que le haga proyectar la calidad, y que trae como consecuencia que se generen mayores entradas de dinero, por aquellos anunciantes que buscan un espacio en la pantalla, por lo que.

“Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente” (Fernández, 1991, p.47)

Muchas organizaciones creen que comunicar es cuestión de opulencia mediática, el contar con un buzón de sugerencias que nunca se leen y mucho menos se toman en cuenta, contar con la intranet que te dé una lista de los intercambios con otras empresas, o un corcho en los pasillos de las instalaciones, van a ser el punto exacto para que el trabajador dé un 100 %, siendo esto una verdadera falacia. Realizar una comunicación para la empresa no debe ser entendida por ella que deba dar los mensajes que le convienen por el contrario tiene que entender que para que exista una comunicación como tal, debe ser en varias direcciones desde los directivos hacia los empleados, de los empleados a otros empleados y por supuesto del empleado hacia los directivos y no de unos cuantos como en la actualidad se vive donde solo los directivos son los únicos que se comunican y que no consideran al empleado para enriquecer a la organización, por lo que se debe involucrar a todos los actores de la organización.

Dentro del departamento de Promoción e Imagen podemos encontrar que existen problemas, en cuanto a que existe una mínima motivación por parte de la mayoría de los actores, los cuales en muchas ocasiones no cuentan con el reconocimiento al trabajo realizado por parte de los dirigentes, siendo éste solo un proceso para la paga, esto ha dado por resultado un desgaste para los miembros debido a que no cuentan con el reconocimiento para aquel bomberazo que se pudo sacar a tiempo o aquella campaña que resultó mejor de lo que se esperaba, este tipo de actitudes hacia el empleado hacen que éste se sienta desmotivado, inclusive en busca de nuevas expectativas laborales fuera de la empresa, lamentablemente TV Azteca, todavía piensa de acuerdo a la teoría clásica del trabajo, donde podemos decir que las jerarquías solo deben de mandar , debido a que la estructura es piramidal y el mensaje se realiza en una sola dirección descendente, esto trae como consecuencia que el empleado sea visto como mano de obra y al tener este tipo de comunicación dentro de la organización hace “que la comunicación sea lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras y sobre todo, orientada casi exclusivamente a temas de interés para la organización decididos desde arriba, sin dar mucha relevancia a las necesidades de los empleados” (Fernández, 1991, p. 23).

El contar solamente con mensajes unidireccionales, resulta en como es que se hagan las cosas, normalmente aquellos que sólo dictan las instrucciones, no conocen como es

que se lleva el trabajo a cabo, mientras que el trabajador tiene que interpretar que es lo que se pidió para realizarlo.

El problema es que cuando se entrega, resulta que eso no fue lo que se pidió por consiguiente, hay que rehacer el trabajo.

2.3 TIEMPO DE COMUNICAR

“Es preciso que la empresa cambie constantemente para sobrevivir. A menudo fallos en la comunicación dañan los intentos de implementar los cambios necesarios, privando a los empleados del conocimiento del desarrollo de la empresa”. (D’Aprix, 1998, p.)

A partir de esto podemos entender que la comunicación es el vínculo que puede potenciar los cambios en la organización, siempre y cuando esté bien dirigida, el contar con una comunicación eficiente ayudará a que se puedan resolver la mayoría de los obstáculos, pero para que se pueda dar una comunicación eficiente debe entender la organización que no se trata del mensaje dirigido que sale desde la cúspide, sino que éste se pueda dar en todos los niveles de la organización. Permitiendo una retroalimentación en todos los sentidos.

En la actualidad las organizaciones se han visto influenciadas por un factor llamado “Globalización”, el cual ha generado cambios en la forma de trabajar de las organizaciones, las cuales ya no enfrentan una competencia en un solo mercado por el contrario, ahora ese mercado que se podía entender de unos cuantos está integrado por aquellos que cuenten con la mayor infraestructura.

La tecnología hoy en día es el parte aguas en todas las organizaciones, aquellas que se dan el lujo de renegar de ella, simplemente se ven estancadas en un mundo competitivo en el mejor de los casos, otras por el contrario desaparecen.

Pero no solamente se trata de avances tecnológicos, los que permitirán el avance de la organización, en muchas empresas nos encontramos con la opulencia mediática y la pobreza comunicativa, para lo cual se puede caer en un retroceso, de que sirve tener un

corcho con la información de lo más relevante de la semana, o la revista interna con información de los logros de la empresa, si ésta no sabe las carencias que está enfrentando su planta laboral.

En el departamento de Promoción e Imagen y en general en TV Azteca, se ha optado por estar a la vanguardia en lo que a tecnología se refiere, se ha invertido una gran cantidad de dinero hacia la infraestructura, la cual ha permitido innovar en cuanto al trabajo se refiere, sobre todo en las áreas dedicadas a la producción, aunque se han cubierto ciertos puntos, se han descuidado otros, uno de ellos es la comunicación, es cierto que en su momento se implementaron cambios tecnológicos, los cuales ocurrieron de una manera acelerada y se establecieron, pero dejaron de lado a otras áreas debido a que no hubo una comunicación adecuada, el creer que solo ciertas áreas serían partícipes de la innovación, sin tener un análisis global de que actores también estaban involucrados en la forma de trabajo, han hecho que la implementación no esté al 100 % por lo que es necesario que exista una comunicación adecuada.

En cuanto a esto se refiere, nos encontramos que cuando se dictó la aplicación del proyecto “tapeless”, fue sólo eso, una imposición que si bien marcó la forma de trabajar en la televisora, se dejaron de lado varios procesos de la organización sin cubrir, uno de ellos fue la relación de Promoción e Imagen y su personal quien tuvo que adecuarse a dicho proceso sin ser tomado en cuenta por los directivos para involucrarlos en este proceso y como es que se revolucionaría la forma de trabajo.

Para esto tenemos que entender que la comunicación “es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos” (Fernández, 1991, p.14).

Ahora bien es necesario entender como es que se da la comunicación en una organización como TV Azteca, para así entender el porqué se da la comunicación de determinada manera.

Existen varias escuelas administrativas, las cuales han sido el ejemplo a seguir de las organizaciones, en la actualidad, varias empresas siguen regidas por la escuela de Frederick Taylor, donde la organización se ha obsesionado con la productividad, dejando de lado a la pieza que permite que el trabajo salga a tiempo, el hombre, éste

pasa de ser un ser humano a un engrane más de la maquinaria, por lo que solamente se necesita de ejercer un control sobre él, al tener esto presente, las organizaciones dejan de lado otro factor importante denominado la comunicación, al seguir en pie con la teoría clásica, el mensaje que dirige lamentablemente va en una dirección y de una forma, “orden a cumplir”, para TV Azteca y el departamento de Promoción e Imagen, esto sigue siendo una realidad, se supondría que al ser un medio de comunicación, se cuente con una comunicación abierta y dirigida en varios sentidos, lo cual no es así por el contrario, la comunicación viene de manera descendente, dirigiendo el mensaje de acuerdo a los beneficios que quieren obtener los dirigentes de la empresa, sin importar aquellos a quienes van dirigidas las instrucciones y los problemas que tengan que enfrentar para que dicha instrucción sea llevada a cabo al pie de la letra.

Para Promoción e Imagen, esto se ve día con día al tener que estar siempre en la posición de recibir abiertamente la instrucción y realizar el bombarzo solicitado, el tener que hacer la promoción de acuerdo a como la quieren los jefes, sin importar que ésta no cumpla con lo que se quiere proyectar, o por el contrario si la promoción sale de la oficina sin pasar por el ojo clínico del director general, se llega a sacar del aire, esto es un claro ejemplo de que la comunicación en nuestro objeto de estudio sigue con la teoría clásica donde sólo importa lo que la cabeza diga, aunque el cuerpo no se mueva.

Es cierto que la organización es quién lleva la batuta, pero también debe comprender que existen seres humanos en sus departamentos y que si se quieren beneficios, también debe estar abierta a tener una comunicación no sólo en una dirección.

Para TV Azteca, el tener una buena comunicación es sinónimo de contar con varios corchos en zonas estratégicas de las instalaciones, donde cada semana son actualizados con la información más relevante en cuanto a “los cumpleaños de su personal, el nuevo intercambio con x o y empresa, el rating más alto que obtuvo un programa”, claramente se puede apreciar que solamente el mensaje es lo que importa. Dejando de lado la retroalimentación para que exista una comunicación.

Y aunque existen procesos para que esta se pueda iniciar, el empleado hace caso omiso, debido a que no tiene la confianza para exteriorizar sus puntos de vista por temor a ser ignorado en el mejor de los casos, o inclusive despedido.

2.4 EL CAMBIO NECESARIO

Para que una organización como TV Azteca, deje de lado la teoría del control es necesario que se vea así misma para poder entender que el cambio es necesario y que aunque tenga la tecnología de punta y las relaciones con el exterior, sino incluye a la comunicación con sus actores, estará dirigiéndose a su desaparición.

El entender que la comunicación no es solo cuestión de un mensaje dirigido a unos cuantos, sino una interrelación de redes en donde todos nos veremos beneficiados, es el punto que tiene que comprender la organización para poder salir adelante en una batalla donde la globalización es quién está determinando el rumbo a seguir.

El entorno nos ha hecho actuar de determinada manera, la cual ha sido determinante para el cambio de las organizaciones, en cuanto a tecnología se refiere, estrategias de mercado, en fin varios aspectos que hacen que una organización sea reconocida por sus capacidades de adecuación, tal es el caso de la implementación del proyecto “tapeless”.

No obstante es necesario retomar que la comunicación ya no puede ser unidireccional, sin interlocutores porque entonces estaríamos hablando de información y no de comunicación, el dejar de lado los viejos paradigmas permitirán a la organización subsistir y renovarse, el entender que el ser humano es cambiante y adquiere nuevas formas de adaptación al entorno proveerá de la información necesaria para atender nuevas necesidades que se forman tanto al interior como al exterior de la empresa.

Es verdad que no existe fórmula mágica que propicie el cambio organizacional, pero lo que si puede darse es una comunicación abierta en todos los niveles y en todas direcciones, a partir de esto podemos tomar los mensajes del interior y del exterior, lo que dará como resultado una adecuada acción comunicativa.

El tener una comunicación congruente y efectiva, la empresa verá el beneficio de no ser solamente productiva, sino que ordenará su interior y a partir del cual proyectará al exterior, esto se traduce en más y mejores productos, en el caso de Promoción e Imagen se contará con una adecuada y planeada promoción.

Una vez considerados todos los actores que están envueltos en el proceso comunicativo, se permitirá una adecuada planeación, formando una red comunicativa con todos los habitantes de la organización y no sólo por parte de los directivos, el incluir la comunicación a todas las direcciones nos llevará al cambio que busca la organización.

Al dejar de ser una empresa vertical gatillará los cambios necesarios para que la organización se vuelva flexible permitiendo que se tengan cambios de mentalidad, realizando una adaptación a los ajustes que se originen por causa del entorno.

2.5 ¿Y CÓMO NOS COMUNICAMOS?

Es cierto que el hombre al desarrollar sus labores cotidianas cumple con un proceso denominado comunicación, el cual a partir de esta cumple sus objetivos tanto personales como laborales.

Al tener una relación con otros seres humanos en una organización, la comunicación se da en diversos ámbitos así como con diversos instrumentos, en algunos casos esta interrelación de seres vivos se traduce en el cumplimiento del objetivo, en otras se traduce en fracaso, que es lo que diferencia ambos resultados.

Es cierto que para que haya el cumplimiento de la acción debe de haber un entendimiento recíproco, pero al estar involucrado el hombre, quizás no tenga el mismo significado, el receptor del mensaje en relación a la orden dirigida.

Si a esto le sumamos los instrumentos por los cuales el hombre se comunica podemos entender que se lleguen a dar malos entendidos por el tipo de interacción que crea el hombre con los actores de su entorno y los instrumentos que utiliza para dicho fin es decir existe una gran diferencia entre información y comunicación.

Dentro del departamento de Promoción e Imagen se originan diversos tipos de comunicación en cuanto a los actores dentro del área y su relación con otras y los medios que se utilizan son muy variados, a continuación se muestran los departamentos y los instrumentos que interactúan con dicho departamento.

TE COMUNICAS CON						
	PROMOCION E IMAGEN	MERCADOTECNIA	PRODUCCIÓN	CONTROL DE CALIDAD	PRODUCCIÓN PROMOCIÓN	VIDEOTECA
A TRAVÉS DE						
COMUNICACIÓN ORAL		X	X			X
CONVERSACIONES TELEFÓNICAS		X	X			X
DOCUMENTOS OFICIALES						
CORREO ELECTRÓNICO		X	X			
POST IT		X				
MENSAJES CON TERCERAS PERSONAS		X				

TE COMUNICAS CON						
	PROMOCIÓN E IMAGEN	MERCADOTECNIA	PRODUCCIÓN	CONTROL DE CALIDAD	CREATIVOS	VIDEOTECA
A TRAVÉS DE						
COMUNICACIÓN ORAL		X	X	X	X	X
CONVERSACIONES TELEFÓNICAS		X	X	X	X	X
DOCUMENTOS OFICIALES						
CORREO ELECTRÓNICO						
POST IT					X	
MENSAJES CON TERCERAS PERSONAS		X		X		
AREA PPROMOCIÓN E IMAGEN						
DEPARTAMENTO OPERATIVO						

TE COMUNICAS CON						
	PROMOCION E IMAGEN	MERCADOTECNIA	PRODUCCIÓN	CONTROL DE CALIDAD	PRODUCCIÓN PROMOCIÓN	VIDEOTECA
A TRAVÉS DE						
COMUNICACIÓN ORAL		X	X	X	X	X
CONVERSACIONES TELEFÓNICAS		X	X	X	X	X
DOCUMENTOS OFICIALES						
CORREO ELECTRÓNICO		X	X	X		
POST IT		X			X	
MENSAJES CON TERCERAS PERSONAS		X			X	

Como se puede apreciar vemos que la comunicación que predomina en dicho departamento es la comunicación oral, apoyada de conversaciones telefónicas, y del uso del correo electrónico, se debería suponer que el entendimiento debiera ser mayor al tener una comunicación cara a cara, el cual en ocasiones no llega a ser claro, a que se debe esto, entendemos que las diversas racionalidades que imperan en una organización como TV Azteca, hacen que los diversos mensajes se tomen de diversa manera.

El que exista un proceso de comunicación cara a cara y sobre todo de manera formal permite que el actor asuma su trabajo, dando como resultado que el cumplimiento de los objetivos se llegue a realizar.

De acuerdo al cuadro anterior podemos entender que la comunicación se da de manera interpersonal la cual para Blake y Harodlsen la definen como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”.(Fernández,1991, p. 51)

Es cierto que el departamento de Promoción e Imagen se comunica a través de la comunicación interpersonal, la cual ha permitido que el trabajo pueda ser de una manera práctica; pero a su vez también carece de un buen proceso que evite que se den conflictos en la forma del trabajar.

Por mencionar algún ejemplo podemos encontrar al departamento creativo quien en muchas ocasiones el no tener el proceso de comunicación adecuado con el área de mercadotecnia, repercute en la realización del producto final, en este caso el promocional de determinado programa, es decir el no asumir que se necesita en ocasiones una guía estructurada (estrategia de programación), hace que el trabajo se tenga que rehacer debido a que no se plantearon y establecieron los puntos de vista de cada uno de los actores, por tal razón es de vital importancia tomar en cuenta la comunicación para que se puedan llegar a acuerdos en cuanto a la manera de entender como se requiere el trabajo.

Pero no solamente este tipo de comunicación se debe dar en aquellos empleados del mismo nivel jerárquico, para que una organización pueda cumplir con sus expectativas es necesario involucrar a las diversas jerarquías, esto permitirá que se conozcan los diversos puntos de vista que se generan dentro de la organización, lo cual muchas veces no es notificado y el problema no llega a ser resuelto.

El carecer de una comunicación ascendente dentro de una organización, evita que se conozcan aquellos problemas que hacen que el trabajo no resulte como se ha establecido, pero a su vez esta no se da por el rol que juega la misma organización al imponer una comunicación descendente en relación al organigrama, el recibir la orden del jefe influye en que el subordinado solamente se dedique a realizar el trabajo.

Al romper con el viejo paradigma de la comunicación unidireccional podemos encaminar al cambio que necesita la organización para volverse no sólo productiva sino habitable.

“La retroalimentación es además un elemento omnipresente en cualquier tipo de comunicación organizacional, ya sea ésta ascendente, descendente u horizontal” (Nosnik, 1993, p. 85). Es decir la comunicación debe ser multidireccional.

Es bien sabido que hoy en día las organizaciones tienen todos los medios para comunicarse tanto al exterior como al interior de la misma, pero si ésta solo se dedica a dar el mensaje en una sola dirección, no servirá de nada contar con dicha tecnología.

Hemos visto que el departamento de Promoción e Imagen utiliza varias herramientas para que la comunicación fluya hacia otras áreas pero que hay de la comunicación que impera en el área, es información o comunicación, es efectiva o por el contrario se queda solamente como un mensaje dirigido, por tal razón realizaremos una auditoria comunicativa.

El realizar una auditoria comunicativa nos permitirá identificar aquellos factores que han permitido que la comunicación no sea del todo eficaz y por el contrario presente ruido al tratar de interpretarla.

Para llevar a cabo esto nos enfocaremos en aplicar una encuesta de clima comunicacional con medidas de discrepancia, la cual consiste en la obtención de un diagnóstico al clima comunicacional que se vive en el departamento de Promoción e Imagen, para saber el grado de malos entendidos que se dan a nivel gerencial y los empleados del área.

En cuanto al cuestionario de medidas de discrepancia, Timm Paul dice que “es un acercamiento al diagnóstico del clima comunicacional de una organización, enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben” (Timm Paul, 1986, p.9)

El origen de dicho cuestionario “se realizó para medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados”, normalmente en la mayoría de las empresas, los supervisores y jefes creen que el empleado está de acuerdo en lo que promulgan, pero al aplicar dicho cuestionario la realidad es otra.

El levantamiento de la técnica se realizó en el lapso de una semana donde se abordaron a diversos elementos del área.

En primera instancia se entregó un cuestionario, cuyo objetivo es el mostrar las diferencias que se originan entre lo que piensa el jefe estar comunicando y lo que realmente el empleado percibe, dicho cuestionario consta de 35 reactivos donde se

tiende a calificar las preguntas en una escala del 1 al 7, donde uno es considerado en muy fuerte desacuerdo, la siguiente escala en fuerte desacuerdo, así sucesivamente hasta llegar a muy fuerte acuerdo con el número 7, para contestarlo se tienen instrucciones específicas tanto para el empleado como para el jefe.

Para llevar a cabo dicho cuestionario es necesario seguir ciertos procedimientos, tanto para el empleado como para el supervisor; el cuestionario para el empleado debe contener instrucciones específicas para su llenado y no debe de ser contestado en presencia del jefe para evitar alterar los resultados.

Mientras que el mismo cuestionario cuando se aplica a los supervisores, no tiende a poner la opinión de los jefes, sino se le explica al supervisor que debe ser contestado con base en la opinión que creen tener los empleados bajo sus órdenes.

Y cuando se tengan ambos resultados se evaluarán para conocer las discrepancias más notables, lo que permitirá mostrar las áreas en las que hay problemas de índole comunicativos.

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó a los diversos elementos del área para conocer las preguntas que se aplicaron:

Marque una respuesta por cada enunciado y los comentarios adicionales que considere, atrás de la hoja.

1. el fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacía el empleado.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. esta compañía deberá contar con un sistema forma por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

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

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. la mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. la gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. en el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. la compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. la gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. la comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la compañía.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. la gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. el empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. el mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. el empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. la efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. la gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26. los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27. cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28. si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

29. ¿deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

30. la mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

31. esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32. los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33. la difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34. la participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35. los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Para la aplicación del cuestionario se tomó en cuenta a aquellos elementos que se encontraban fuera de actividades para evitar distracción alguna sobre la lectura del cuestionario; cabe mencionar que la mayoría de los participantes en primera instancia sintieron desconfianza al tomar la encuesta. Aquí se puede apreciar que la organización ha generado un estado de paranoia laboral debido a que muchas veces se cuestiona con que fin y para que se está realizando cierto estudio, inclusive el rumor de “qué, ya viene otro recorte”, con este tipo de cuestionamientos podemos entender como realiza los procedimientos la empresa; por otra parte los empleados de nivel gerencial no mostraron resistencia alguna y no dudaron en tomar el cuestionario.

La técnica se aplicó a veinte elementos del área de los cuales cuatro fueron del nivel gerencial y los restantes fueron empleados.

Dichos elementos fueron elegidos por el tipo de trabajo que llevan a cabo dentro del departamento y por la posición que tienen al realizar sus labores; siendo personal creativo, asistentes y productores.

Una vez obtenidos los resultados de cada uno de los empleados y supervisores se procedió a realizar el conteo de respuestas para realizar el vaciado de los resultados y poder plasmarlos en una gráfica que más adelante se presentará.

Así como fue necesario seguir un procedimiento al aplicar el cuestionario y la explicación a cada uno de los elementos que lo contestaron, Timm Paul nos dice que se tienen que realizar igualmente una serie de indicaciones al evaluar los resultados obtenidos de la encuesta de clima comunicacional.

Ya obtenidos los resultados es necesario seguir las siguientes indicaciones para llevar a cabo la presentación de los resultados.

Para obtener estas medidas es necesario evaluar los resultados y establecer las opiniones diferenciales entre empleados y supervisores, se realiza un vaciado donde se saca un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron, se registra en la primera columna.

Luego realizamos la misma operación con las respuestas de los supervisores y se registran los promedios obtenidos por cada aspecto en la columna 2.

El grado de error o diferencia se calcula de la siguiente manera:

- a) sustraiga el promedio del supervisor (columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y escriba el resultado en la columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ ó -).
- b) Asigne un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, de manera asimilara como se muestra a continuación:

Columna 3 4	columna
Diferencia de	unidad error asignada
De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4
De 5 a 6	5

- c) compare las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2 sume (un, uno) a la unidad de error y coloque el resultado en la columna 5.
- d) sume los números de las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor y anote el resultado en la columna 6.

Si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 o más señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número es potencialmente más peligroso el malentendido. (Timm, Paul, 1986, p. 16)

A continuación se muestra una gráfica de los resultados obtenidos.

Número de afirmación del cuestionario	columna 1	columna 2	columna 3	columna 4	columna 5	columna 6
ASPECTO DE LA ESCALA	PROMEDIO DEL EMPLEADO	PROMEDIO DEL SUPERVISOR	DIFERENCIA	UNIDAD DE ERROR	ERROR ADICIONAL	PROMEDIO DE ERROR DEL SUPERVISOR
1	5.12	3.25	-1.87	1	2.00	3.00
2	5.625	4	-1.63	1	2.00	3.00
3	5.9375	6	0.06	0	1.00	1.00
4	3.5	4	0.50	0	1.00	1.00
5	3.3125	3	-0.31	0	1.00	1.00
6	6.0625	6	-0.06	0	1.00	1.00
7	5.5625	4.75	-0.81	0	1.00	1.00
8	5.6875	6	0.31	0	1.00	1.00
9	5.5625	5.5	-0.06	0	1.00	1.00
10	5.5625	5.25	-0.31	0	1.00	1.00
11	5.8125	5.25	-0.56	0	1.00	1.00
12	5.6875	5.5	-0.19	0	1.00	1.00
13	5	5.25	0.25	0	1.00	1.00
14	5.6875	5.5	-0.19	0	1.00	1.00
15	5.8125	6	0.19	0	1.00	1.00
16	5.6875	5.5	-0.19	0	1.00	1.00
17	5.5	5.5	0.00	0	1.00	1.00
18	5.5625	6	0.44	0	1.00	1.00
19	5.8125	4.75	-1.06	1	2.00	3.00
20	5.875	5.5	-0.38	0	1.00	1.00
21	5.5625	5.5	-0.06	0	1.00	1.00
22	5.9375	5.75	-0.19	0	1.00	1.00
23	5.6875	5.25	-0.44	0	1.00	1.00
24	6.1875	4.75	-1.44	1	1.00	2.00
25	5.3125	5.5	0.19	0	1.00	1.00
26	5.8125	4.5	-1.31	1	2.00	3.00
27	6.125	5.5	-0.63	0	1.00	1.00
28	4	3	-1.00	1	2.00	3.00
29	5.8125	5.25	-0.56	0	1.00	1.00
30	5.5	3.75	-1.75	1	2.00	3.00
31	5.6875	3.75	-1.94	1	2.00	3.00
32	5.125	4	-1.13	1	2.00	3.00
33	5.0625	4.5	-0.56	0	1.00	1.00
34	5.875	6	0.13	0	1.00	1.00
35	5.9375	6	0.06	0	1.00	1.00

Aunque se planteaba que iban a salir al menos 3 resultados en las medidas de discrepancia se pudo constatar que dentro del departamento de Promoción e Imagen, se han presentaron en nueve de los apartados del cuestionario con una categoría de 3.

El que surja en un cuestionario tópicos con el resultado de 3 nos habla que existen graves problemas de comunicación los cuales necesitan de una pronta solución, es decir que existe un mal entendido en el área estudiada.

Las categorías que resultaron calificadas en lo que cabe a discrepancia son las siguientes:

1.-El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

Es decir los actores no se sienten tomados en cuenta.

2.-Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

El que el empleado no tenga la confianza de expresarse es por causa de la organización

18.-Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.

De nueva cuenta no se le toma en cuenta al empleado.

26.-Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

A la organización no le interesa dar explicaciones, por lo que ve a sus empleados como un instrumento.

28.-Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

El empleado puede ser capaz de ponerse la camiseta siempre y cuando pueda llegar a tener el apoyo de su organización.

30.-La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

El entregar la información a cuenta gotas hace que el empleado no asuma su responsabilidad como tal.

31.-Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

La organización cree que el contar con medios para informar a sus empleados es comunicar.

32.-Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

Si se toma en cuenta al empleado, quién es el que realmente conoce el trabajo se podrá evitar pérdidas significativas en varios ámbitos.

El tener este tipo de resultados nos muestra el claro ejemplo de que la compañía, sigue basándose en la concepción de la escuela de Frederick Taylor, donde solamente la organización produce para satisfacer sus necesidades pero que necesita de esclavos para producir.

El laborar dentro de un medio de comunicación supondría que se debiera de manejar una comunicación adecuada y que debiera llegar a todos los niveles de la organización.

Dicha crisis comunicativa que vive la empresa es en relación a la baja concepción que tiene sobre la fuerza de trabajo, el hombre; la organización se ha visto involucrada en alimentar la desconfianza del empleado con las actitudes que toma sobre él, las diferentes acciones que hace la organización con su gente han creado un efecto domino, lo que da como resultado que el trabajador no se identifique con los intereses de la propia organización; ya que se han aplicado cuestionarios de clima organizacional en otras épocas de la compañía, donde han salido resultados no muy alentadores y la empresa ha hecho caso omiso a esto, por tal razón el empleado ya no cree en posibles

soluciones, debido a que no hay acciones para poder apagar aquellos focos rojos que se han detectado en su momento.

Al tener dichos problemas y no querer reconocerlos la organización y no presentar soluciones, la empresa correrá el riesgo de irse extinguiendo, la causa, la fuga de empleados a otras compañías pero no solo se llevan la mano de obra que les caracterizó, por el contrario se llevan aquellas ideas que pueden sacar provecho en un mundo globalizado que día a día se vuelve más competitivo, el no contar con una lealtad hacia la organización, es un claro ejemplo del poco compromiso que tiene la empresa hacia su gente.

Para que puedan encontrarse soluciones a la problemática detectada es necesario que la organización tome en cuenta al empleado y que entienda que “las gerencias deben participar de modo consistente y lo mejor posible en los dictados del problema o en la situación a tratar” (D’Aprix, p. 58)

En distintas organizaciones se piensa que el empleado y su actitud es la razón por la cual la organización no avanza, por tal razón, son los primeros que salen en los recortes de personal, como hacer entender que la empresa es la que propicia este tipo de actitudes, debido al poco o nulo acercamiento que tiene sobre su gente.

Para que la organización pueda tener una buena comunicación debe concebir que el tener “status y poder también representan un costo para toda la organización. Constituyen barreras para la buena comunicación y tienden a promover una representación diario del cuento de las ropas nuevas del emperador” nadie se atreve a decir que está mal (Nosnik, 1993, p.70)

Debido a que TV Azteca, tiene una concepción de que la comunicación es un mensaje dirigido en forma descendente el cual la organización cree “sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué” (Nosnik, 1993, p.23)

Por tal razón es importante mostrarle a la empresa que la comunicación se entiende como “compartir o hacer común. Cuando nosotros nos comunicamos con alguien nos

esforzamos en compartir, en hacer común aquello que queremos comunicarle a ese alguien” (Nosnik, 1993, p. 78)

El entender que la comunicación es un proceso organizacional del cual parten muchas variables donde pueden ser individuales o sociales, desde el punto de vista del individuo la organización debe proveer una situación laboral que lo mantenga satisfecho. En cuanto a la organización, el individuo debe desempeñar conductas que logren ciertas metas y objetivos establecidos por ella.

Es aquí donde la empresa debe de transformar los mensajes que transmite y partir a una interacción con su fuerza de trabajo para que se pueda lograr un mutuo acuerdo, el cual reflejará los cambios no sólo al interior sino al exterior también.

Para que se generen cambios dentro de la organización es necesario que también se cuente con una retroalimentación, la cual permitirá mejorar el entendimiento entre los actores.

No obstante cabe mencionar que la retroalimentación también “puede presentar distorsiones, al ser un elemento comunicativo, se debe aprender el qué, cómo y cuándo recurrir a la retroalimentación”. (Fernández, 1991, p.86)

Se debe entender que el conflicto es la razón de ser de la comunicación, por tal razón es buscar la reducción de los malos entendidos y poner en común a los actores.

Por ello la comunicación es un proceso frágil, aunque se cuente con dicho proceso no se garantiza el cumplimiento eficaz de la comunicación, ya que se puede prestar a distorsiones por parte de los miembros que están inmersos en ella, por un parte tenemos al gerente que puede precisar que comunicó ampliamente al subordinado y quedar con la impresión de que entendió todo lo tratado y por otra parte tenemos al subordinado que en muchas ocasiones cree que la retroalimentación es parte de un regaño y no parte de una posible mejora.

Mientras la organización crea que la comunicación se basa en la realización de productos comunicativos a nivel técnico sin un diagnóstico previo que permita escuchar

a la organización y siga produciendo corchos, revistas, buzones de sugerencias que se encuentran en su mayoría vacíos y no tome en cuenta a los individuos que habitan en la organización, no se tendrá mejora alguna.

Debido a que esta concepción de la comunicación se ha transmitido a los supervisores y directores, las relaciones que se tienen con el empleado y el director presentan una fractura en el ámbito comunicativo, se pudo apreciar con la aplicación de la auditoría comunicativa que los directivos, tienen otra concepción de lo que los empleados piensan y viven en cuanto al trabajo se refiere.

El encontrar que la organización continúa todavía con las antiguas concepciones de la teoría clásica de Taylor, donde los dirigentes son los únicos que tienen que tomar las decisiones sin contemplar a la clase trabajadora, el resultado, el empleado cubre un costo tanto psicológico como físico.

El personal al carecer de incentivos y vivir en la cultura del bombarzo, paga un precio bastante alto por pertenecer a la organización por lo que si no cuenta con motivaciones será muy difícil que éste se integre a la organización.

Es cierto que la organización ha marcado la forma de realizar el trabajo y aunque se tiene al personal con una baja motivación, el trabajo siempre se cumple, por tal razón es necesario entender que el ser humano tiene el potencial para realizarlo y que si éste sin motivación lo lleva a cabo que ventajas se tendrían si le considerará para realizarlo.

En cuanto a la comunicación sería el factor que impulsaría, el cambio que se busca en la organización, ya que se considerará a todos los elementos que habitan dentro de la empresa, lo que articulará a cada uno de los actores, dándoles voz para poder resolver aquellos problemas que por mínimos que parezcan fracturan a la organización.

Dentro del presente apartado encontramos que la organización piensa que desarrolla sus actividades con autómatas, debido a la concepción que tienen los supervisores y dirigentes de la fuerza de trabajo.

Así mismo uno de los grandes problemas que surgieron en el presente capítulo fue que la organización genera un alto costo para su fuerza de trabajo, pero que no viene sólo, debido a que ellos mismos al querer ahorrar, generan un alto derroche económico.

El no ver este tipo de problemas, hace que la propia organización tenga su propia visión de transmitir lo correcto, lo cual el empleado al llevarlo a cabo, tiene otra concepción de lo que se pidió.

El que sea un área que tenga diferentes tipos de interacción no se ve reflejado en una buena comunicación, tanto al exterior con otras áreas como dentro del mismo departamento.

Es de vital importancia destacar que los resultados obtenidos nos habla de un posible quiebre institucional al que la organización se dirige, debido a que la fuerza de trabajo, está percibiendo el poco o nulo interés que tiene la organización sobre ellos.

Si bien es cierto que la organización cree estar tomando la dirección correcta, se necesita mostrarle que no es así, el mostrarle los altos costos económicos que genera por una falta de comunicación y de canales abiertos, puede interesarse en reducir dichos costos.

Por lo que en el siguiente capítulo nos enfocaremos a retomar al individuo que habita en la organización y aunque este no sea tomado en cuenta, el trabajo se cumple, pero que sería, sí además de que el trabajo se cumpla se puede tener un sujeto integrado y comprometido a su lugar de trabajo, podríamos hablar de una organización habitable.

CAPITULO 3

LA COMPLEJIDAD COMUNICATIVA EN EL ÁREA DE PROMOCIÓN E IMAGEN

CONFLICTOS TRANSMITIDOS EN PROMOCIÓN E IMAGEN

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, se ha podido evidenciar como las organizaciones han sabido tomar el control de la fuerza vital que es el ser humano, quien ha tenido que someterse a diversos factores para permanecer dentro de las organizaciones, donde solamente se le ve como un engrane más de una maquinaria, y aunque se desviva por la organización y busque un crecimiento personal, la compañía no lo contempla, ya que la única que busca un beneficio es la propia organización.

Pero equivocadamente, la organización tiene la concepción de que entre más someta a sus trabajadores con altas horas jornadas de trabajo, más productiva será, lo que llega a ser una falacia, debido a que mientras la compañía tenga esa visión, se quedará a la mitad del camino.

Mientras nuestra organización, crea que obtener un certificado de calidad, les dará la tan anhelada productividad, que se requiere para competir en un mundo globalizado y olviden que el ser humano es quien mueve a la organización, la organización enfrentará diversos tipos de contingencias que harán que el sistema reproduzca una vez más todos los errores que han hecho que la organización no pueda llegar a ser productiva.

Por tal razón es necesario dar un giro a la perspectiva que tiene la organización en cuanto al control que cree tener sobre sus empleados y según ellos, se basa en todos los mensajes que se ha dedicado a presentar para integrarlos al trabajo.

Niklas Luhmann con la Teoría General de sistemas nos dice que existe una razón por la cual la organización no llega a conseguir los objetivos y esto se debe que todos somos diferentes y por lo tanto no todos entendemos lo mismo.

En la actualidad, las organizaciones creen que el construir mensajes en grandes cantidades y ponerlos en los lugares estratégicos de la organización serán automáticamente recibidos por todos y cada uno de los empleados, logrando que estos lleven a cabo la instrucción al pie de la letra.

Lo cual no se llevará a cabo, la causa no todos tenemos las mismas necesidades y mucho menos pensamos lo mismo. He aquí el problema que la organización en su afán de ser productiva, ha descuidado; como hacerle entender que su fuerza de trabajo es particular en cada uno de sus habitantes y que sí se les considera para desarrollar el trabajo, se podrán tener mayores beneficios.

Para entender por que se origina esto, es necesario hablar de la subjetividad del ser humano, la cual está inmersa en cada uno de nosotros y como lo dice

Aquí es donde comienza la ardua labor de la comunicación, para poder integrar a las diversas racionalidades que habitan en la organización y la manera que administra el mensaje hacen que la realidad laboral no se desarrolle efectivamente.

Dentro de este capítulo nos enfrentamos a retomar aquellos resultados que se obtuvieron en relación a la técnica empleada en el capítulo anterior, la cual correspondió a la encuesta de clima comunicativo con medidas de discrepancia, cuyo objetivo fue el de conocer que tipo de problemas comunicativos enfrentaban los empleados con sus jefes dentro del departamento de Promoción e Imagen de TV Azteca.

Este tipo de problemas surgen a partir de que la comunicación es vista como un mensaje unidireccional donde el único que importa es lo que dice el jefe, por tal razón en el presente capítulo se realizará un análisis que nos proveerá elementos para conocer las diversas subjetividades del individuo, las cuales al ser expuestas nos darán los motivos y razones por que el individuo se comporta de cierta manera en la organización.

Así mismo, estas relaciones se dan en todos los niveles de la organización, por lo que llega a ser importante conocer aquellos puntos en común que tienen la fuerza de trabajo y sus jefes para hacer de la organización un lugar de trabajo habitable.

Normalmente las organizaciones creen ser una unidad completamente diferente a la fuerza laboral, lo que hace que la organización esté dividida, por tal razón en el presente capítulo nos enfocaremos a unir aquellas representaciones que se originan en la organización, para poder llegar a un fin común, la organización.

El conocer dichas expectativas nos proveerán las herramientas para encontrar las diferencias y similitudes que tiene el ser humano con la organización, y lograr unir aquellos elementos que están desarticulados en el sistema.

A partir del consenso se puede abrir camino en la disminución y extinción de los problemas que surgen y permanecen en la organización para hacerla habitable para cada elemento que trabaje en ella.

3.1 PROBLEMAS Y CONFLICTOS DETECTADOS

El capítulo anterior a partir de la aplicación de la encuesta de clima comunicacional, se evidenció de manera general que los individuos no cuentan con la suficiente comunicación entre los jefes y los empleados, lo que lleva en varias ocasiones a que el trabajo se tenga que repetir más de una vez, la causa, no existe un común acuerdo entre lo que pide el jefe y lo que realiza el empleado.

A grandes rasgos encontramos que la organización va en una dirección, sin importar que piense su gente, por lo que podemos entender que muchas veces el individuo no asume el papel dentro de su organización.

Este tipo de relaciones que se dan dentro de un sistema, como lo es la organización, son el resultado de una interacción comunicativa unidireccional, donde solamente el emisor, en este caso, las cabezas son los que dictan como deben ser las cosas, esto propicia que se dé un tipo de mensaje dirigido, y que la fuerza de trabajo no siempre estará de acuerdo en hacer caso a éste.

Pero, el no seguir dichas disposiciones hace que el trabajo tenga varios obstáculos, debido a que no existe una comunicación propiamente dicha; para que exista la comunicación es necesario que haya una relación entre el emisor y el receptor.

La carencia de un común acuerdo entre jefe y empleado dentro del departamento de Promoción e Imagen fue el resultado que sobresalió de manera considerable en la encuesta de clima comunicacional con medidas de discrepancia.

Ante esto, Niklas Luhmann nos dice que es necesario que el actor asuma el rol, si esto no se da, el sistema se colapsará, por tal razón es necesario entender que dentro de una organización se dan todo tipo de relaciones.

Pero mientras no se dé una comunicación adecuada entre los actores, y descubrir cuáles son los factores que hacen que el trabajo sea de una determinada manera y no fluya correctamente la comunicación, los problemas seguirán latentes y no habrá una posible solución.

Por tal razón en este apartado nos enfocaremos a descubrir lo que piensan varios elementos que tienen una estrecha relación con el departamento de Promoción e Imagen, para que a través de la técnica denominada grupo de discusión nos presenten los problemas a los que se enfrentan dentro de la organización y su muy particular forma de afrontarlos, así como sus relaciones con otras áreas.

Con este tipo de técnicas podremos conocer la subjetividad de cada uno de los actores, y así poder entender la realidad laboral a la cual se enfrentan tanto los actores como la organización.

Por lo que nos enfocaremos a las representaciones que tienen en la organización los individuos de su lugar de trabajo.

Para entender que son las representaciones se debe partir que la “percepción es el proceso mediante el cual recibimos y organizamos los datos sensoriales procedentes del medio ambiente” (Goldhaber, 1989, p.116)

El individuo dentro de nuestro objeto de estudio tiene una peculiar manera de vivir su realidad, la cual ha sido creada y formada a partir de las experiencias que se han formado en su crecimiento, pero no solamente se enfoca en la experiencia de cada uno, sino la construcción de la realidad se hace a partir de una colectividad dentro de la organización,

por tal motivo, es necesario comprender, como es que cada uno la articula, puesto que las representaciones dan un sentido y una dirección a la sociedad.

El darle sentido a dicha subjetividad nos ofrecerá el renacimiento del individuo como tal, para que la organización se involucre junto con él y se le deje de ver meramente como un instrumento de la organización.

Es necesario mostrar a la organización que no sólo por contar con lo más último en tecnología o tener todos los medios habidos y por haber va a conseguir la atención de éste y la productividad que tanto busca.

Ante esto Goldhaber nos explica que la causa por lo que no se llega a realizar dicha integración se debe a que “las organizaciones asumen que las comunicaciones serán buenas siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple. Este ingenuo punto de vista da por sentado que las palabras tienen un significado. Pero no es así. Sabemos que son los individuos los que determinan el significado, no las palabras”. (Goldhaber, 1989, p.17)

Para encaminar dicha tarea es necesario comprender que la organización está formada por individuos, los cuales también tienen sus propias representaciones y su manera de ver la realidad, este es el punto donde comienzan los conflictos que de alguna manera afectan tanto al ser humano como a la organización.

3.2 Y LA COMPLEJIDAD SE DIÓ

Es cierto que la naturaleza del ser humano es muy ambigua, lo que nos permite entender que muchas veces las relaciones laborales se vuelvan bastante conflictivas y en una organización como lo es TV Azteca, donde la premisa del aire es el factor detonante en el día a día, y la comunicación que se da entre los actores es mínima.

Nos enfrentamos a una verdadera paradoja, una empresa de comunicación que no sabe comunicarse; en algún momento se habló de la opulencia mediática que dicha organización

ha desarrollado y que lamentablemente le ha puesto demasiada atención al mensaje pero ha dejado de lado al receptor.

Como es posible que en determinado momento en una organización donde se labora más de doce horas al día y se tengan varias interacciones con diversos actores, no se llegue a saber más que el propio trabajo que el hombre realiza automáticamente.

Ahora bien si consideramos que sólo el trabajo es la parte que involucra la comunicación, y si esta no se da claramente, que se puede esperar dentro de la organización.

Para Luhmann, la comunicación es la reducción de malos entendidos y poner en mutuo acuerdo las relaciones, de ahí que se trate de corregir aquellas fallas latentes que se viven dentro de la organización.

Pero lamentablemente aquí la comunicación pasa a segundo término, por que es más importante cumplir con el trabajo que tomar un poco de conciencia en cuanto a lo que se pide, inclusive la propia fuerza de trabajo no comprende por que piden tantas cosas y las piden de determinada forma que el “mutuo acuerdo” sobra.

Ahora bien, es necesario entender que la subjetividad del hombre permanece desde que éste tiene la capacidad de interpretar y asumir de manera propia el mensaje que retoma.

Para que se llegue a tomar un acuerdo, es necesario que ambos actores construyan su realidad de manera conjunta, pues si éstos no tienen la misma concepción en cuanto un tema en común, la comunicación no se dará.

Y si a esto agregamos que el hombre necesita de relacionarse con otros individuos, podemos entender por que no se llegan a dar esos acuerdos de los que se habla, dentro de una organización como en la sociedad el hombre tiende a “vivir unidos en grupos porque así se obtienen ventajas en la producción de la vida material y aun en la reproducción de la sociedad o de la especie.”(Revilla, 2001)

En la actualidad, las organizaciones han dejado de ver al hombre como tal, y le han puesto una etiqueta meramente de puesto y función, se le ve solamente como un número, el

cual siempre sale en estudios cuantitativos, donde la mayoría está a favor o en contra, pero nunca se toma en cuenta aquel factor que lo hace diferente de los demás es decir la subjetividad.

Por tal razón en este apartado nos enfocaremos a arrojar aquellos datos que hacen que los individuos se comporten frente a la organización de cierta manera.

3.3 IMPORTANCIA COMUNICATIVA DE LAS REPRESENTACIONES

Para que se pueda llegar a dar un cambio dentro de la organización, se necesita conocer aquellas representaciones que tienen los directivos de la fuerza de trabajo no solo como una extensión de la organización, que puede ser manipulada cada vez que se necesita realizar una tarea con calidad de bomberazo.

En este sentido, todavía se piensa que sólo la organización es quien tiene que decir como son las cosas y aquellos intentos por parte del empleado de presentar sus puntos de vista se quedan en ser sólo intentos.

El problema radica en la organización, se presenta con una política de puertas abiertas, pero el mensaje no es tomado en cuenta, por lo que el empleado sabe que sus sugerencias no serán atendidas.

El que el empleado viva con estas representaciones, marca de manera significativa, su forma de operar en la organización, lo que da como resultado que no exista un punto en común y por lo tanto no se camine en la misma dirección.

En cuanto a la organización, está se ha encargado de que los modelos no sufran cambio alguno, por el contrario continúa creyendo que el sistema comunicativo tiene que ser rígido y unidireccional.

El que existan este tipo de problemas dentro de la organización se origina a partir de “las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando” (Goldhaber, 1989, p. 118).

Por una parte tenemos a la organización, quién cree que es la única que tiene derecho a comunicar por su posición y no permite que el individuo regrese el mensaje, ya que tiene la representación de que es un subordinado que quiere afectar a la organización, y por otra parte, tenemos la representación del individuo de que no se le tomará en cuenta.

Es por tal razón, que se deben tomar en cuenta que las percepciones y las representaciones constituyen problemas donde quizás no existan y por el contrario, donde haya no se tomen en cuenta.

Se tiene que optar por los cambios que nos permitan asimilar y presenciar aquellas mejoras dentro del sistema en el cual estamos inmersos, asimilar esto le permitirá a la organización, adoptar una nueva perspectiva laboral, que le puede traer cambios significativos en su estructura.

3.4 METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN DE LAS REPRESENTACIONES

El ser humano en su afán de controlar el mundo que le rodea ha intentado poner una etiqueta de propiedad, dando un significado a todo lo que puede ver y medir, sin embargo al realizar estas acciones ha dejado de lado a todo aquello que supuestamente no puede ver ni medir, pero que también existe en este mundo.

Tal es el caso de todas las ciencias exactas, donde cada una de ellas puede ser medida y cuantificada, y aquellas que no entran en esta concepción de medible y tangible pues no forman parte del concepto.

Todo se basa en la objetividad de la ciencia, pero también existe una contraparte denominada subjetividad, la cual provee esas diferencias a cada ser y lo hace único e irreplicable; inclusive existen aún cuando se llegue a condicionar sus respuestas en las encuestas de clima organizacional o pruebas de percepción, donde se puede obtener un determinado resultado.

Es aquí donde la mayoría de las organizaciones, no contemplan dicha subjetividad, al ver al hombre como un instrumento más de la maquinaria donde lo único que se le permite, consiste en laborar más de ocho horas al día y que mejor que sólo dedique su tiempo a la productividad de la empresa y dejar de lado toda interacción con otros seres humanos.

Para poder abordar dicha temática es necesario pasar del discurso cuantitativo al cualitativo, debido a que el ser humano es bastante complejo, el medir un dato o tener un número que dicte no deja ver cuales son las necesidades que tiene.

Por tal razón en el presente capítulo nos enfocaremos a arrojar aquellos datos que hacen que la organización actúe y se comporte de cierta manera, inclusive como afecta al individuo.

El ser humano al estar inmerso en la organización, asume diversas posiciones, las cuales muchas veces no son las mismas de la organización, esto crea una desarticulación entre el individuo y la organización, por lo que es necesario comprender las subjetividades a las que el individuo asume y así poder crear un bien común con la organización.

3.5 LA APLICACIÓN Y EL DISEÑO

Mientras que las técnicas cuantitativas (encuestas, cuestionarios, etc.), nos permiten obtener un resultado medible; las técnicas cualitativas nos ofrecen la posibilidad de conocer otro aspecto del encuestado es decir, se obtendrá un valor y un significado a los resultados que arroje el individuo a investigar, iremos más allá de un dato matemático.

“Las técnicas cualitativas se orientan (de modo intencionalmente específico) a captar de (forma concreta y comprensiva), analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o investigados” (Ortí, 1993, p.195).

La técnica a utilizar es conocida como grupo de discusión, la cuál consiste en la reunión de varios elementos quienes son elegidos de acuerdo a su posición organizacional y que pueden ser representativos de una postura de opinión dentro de la empresa nos proveerán su percepción sobre el mundo laboral en el que desarrollan sus actividades.

Para llevar a cabo dicha técnica se deben de tomar en cuenta ciertos procedimientos para que se pueda descubrir la subjetividad de cada uno de los integrantes.

En primera instancia dicho grupo debe estar dirigido por un moderador que si bien no debe controlar la palabra, debe de proponer los temas a discutir en el grupo, él se convierte en un intermediario entre el grupo y el investigador, ya que dará la línea que quiere el investigador resaltar.

Otro de los factores que se necesitan para llevar a cabo el grupo de discusión es el tiempo, cuya duración no debe ser mayor a una hora y media, el tener un rango de tiempo permitirá tomar parte del control del grupo de discusión, ya que al conocer esta limitante los integrantes, no se quedarán callados.

El grupo de discusión debe de contar un determinado número de elementos para que se pueda llevar a cabo, ya que no debe saturarse y mucho menos contar con pocos integrantes, para que se pueda llevar a cabo, el número de participantes debe ser de 10 a 15 personas y deben de permitir escucharse los unos a los otros.

El grupo de discusión debe llevarse a cabo en un punto neutral fuera de la empresa, con el objetivo de que sientan los integrantes libertad de expresión, este lugar debe reunir las condiciones necesarias de confort para que se pueda dialogar con los demás, y debe evitar la intromisión de agentes externos, al recinto.

Una vez tomados en cuenta dichas instrucciones, es necesario seleccionar a aquellos elementos de nuestra organización, para llevar a cabo el grupo de discusión.

Para la realización de dicho grupo se contempló a varias áreas de la organización para que la diversidad de elementos nos presente, como es que, se vive y trabaja dentro de una organización que tiene diversas formas concebir el trabajo.

Aunque al momento de reclutar a los integrantes se presentaron bastante dispuestos en relación a realizar un ejercicio fuera de las instalaciones, algunos elementos desertaron en el último momento.

Es posible creer que dicha deserción es causa de una “paranoia laboral” que se vive dentro de la organización desde ya hace tiempo; en varias ocasiones la misma organización se ha dedicado a dirigir el mensaje de que se va en la dirección correcta, que el trabajo de sus elementos ha sido muy buenos y que gracias a ellos, la empresa tiene el crecimiento que se ha propuesto y a la quincena siguiente, el desfile que anuncia que varias áreas han sido elegidas para cortar a esos elementos que “según son dañinos para la organización”. Lo que resulta en una incongruencia del discurso institucional.

A partir de esto podemos entender por que el individuo que trabaja dentro de dicha organización, no se muestre participativo en aquellas tareas que le son propuestas, debido a que por una parte se muestra una cara y por el otro, dicha acción es contradictoria.

Ante este tipo de acciones el individuo va formando sus propias representaciones en contra de la organización, ya que la percepción que tiene la organización de cada individuo dentro de la organización llega a ser inapropiada incluso también ofensiva.

Para la realización de dicha técnica se consideró reclutar a varios elementos de la organización para que a partir de su interacción con otros actores nos puedan mostrar aquellas representaciones que tienen de la organización y de cada uno de ellos.

Se optó por reclutar a personal de las áreas de Programación canal 7, control de calidad, Promoción e Imagen, Servicios a la Producción, Pautas, Diseño Gráfico, Enlatados, Continuidad y Operaciones, debido que su posición dentro de la organización nos permiten identificar como la organización repercute en la forma de hacer el trabajo en áreas cuya función es la de trabajar bajo la presión de salir al aire; y en base al grupo de discusión conoceremos los diferentes puntos de vista, que nos permitan obtener, aquellas perspectivas que se tienen de la organización.

El fin de la técnica del grupo de discusión es “captar e interpretar al mismo tiempo una vivencia colectiva y observar experimentalmente los comportamientos y las producciones” (Ortí, 1989, p. 198).

De tal manera que al momento de realizar el grupo de discusión se obtendrán diversos puntos de vista sobre un mismo objeto, TV Azteca.

Dicha técnica se aplicó fuera de las instalaciones de TV Azteca, para que se pudieran disminuir aquellos factores intimidantes que la propia organización ejerce debido a su posición frente a los empleados.

El grupo de discusión se formó, por diversos integrantes de la organización, siendo estos: el gerente de horario de programación de canal 7, cuyo puesto dentro de la organización, es realizar y coordinar a diversas áreas para que los programas salgan al aire, además de planear la programación del horario nocturno de lunes a domingo; otro de los integrantes fue el productor de promocionales, quién se encarga de realizar los comerciales de la programación que se transmite en la televisora; también se contó con la presencia de un diseñador gráfico, cuya función es la de realizar la imagen de la revista interna del canal, así como el de crear proyectos visuales de los programas de TV Azteca, también se tuvo la participación de la ejecutiva de servicios a la producción, cuyo objetivo es prestar diversos servicios a cada área que solicite realizar algún proyecto.

También se contó con la participación del encargado de control de calidad, del área de Preparación de Material para Transmisión, cuya tarea es la de revisar el material que ingresa a TV Azteca para su transmisión.

Otra de las áreas que se interesó en asistir al grupo de discusión fue Pautas, quién realiza la planeación de los comerciales y promocionales para su exposición en pantalla y por último un ejecutivo del departamento de postproducción, quién se encarga de supervisar y administrar los tiempos de cabinas de edición y postproducción que utilizan las diversas fábricas de programas.

Se optó por seleccionar a dichos elementos, ya que su posición dentro de la empresa nos permite conocer como es que se desarrollan sus actividades y la forma en la que tienen que darle vida a la pantalla.

Para llevar a cabo dicha técnica y evitar influenciar a los participantes se necesitó de un agente externo que no diera preferencia a ninguno de los entrevistados, por lo que se solicitó, la participación de un compañero del seminario taller extracurricular Organización, Comunicación y Cultura, quién al conocer los procedimientos del ejercicio, sería más fácil aplicarlo.

Para realizar el grupo de discusión, se planteó, el tópico de los cambios de última hora, los cuales afectan a varias áreas de la organización, quiénes están involucrados en este proceso, tienen una representación muy particular de lo que es el bomberazo dentro de la organización, y aunque este es un tema a discutir lo que nos interesa en este momento es saber que es, lo que viven, sienten y piensan los actores en relación a dicho tema.

Debido a que las condiciones externas llegan a repercutir en la realización del grupo de discusión, es importante resaltar que se pueden obtener resultados que no estaban planeados.

Alfonso Ortí, nos dice que el grupo de discusión debe tener ciertos pasos para su realización, siendo estos los siguientes: (Ortí, 1989, p.199)

El contacto:

El contacto con las personas que han de formar el grupo, tiene que realizarlo siempre alguien diferente a quien lo dirige.

El individuo seleccionado ha de saber lo menos posible de la investigación y sus objetivos de la investigación, con el fin de que no prefabrique opiniones o posturas.

El local:

Debe contar con condiciones adecuadas; sitio agradable, sillas cómodas, sin ruido, un lugar en el que se pueda llevar la conversación sin factores externos que la distorsionen.

En un segundo plano, no menos importantes, es considerar que la reunión se de fuera del contexto laboral, es decir en un lugar fuera de la institución, y que no debe contradecir con los “valores simbólicos” de los actores.

Inicio de la reunión:

No se establece ningún tipo de conversación entre el moderador y los participantes, se coloca estratégicamente a los participantes buscando no formar subgrupos, se les informa que se grabará la conversación, se inicia agradeciendo la presencia considerando controlar los siguientes puntos:

El moderador no debe introducir juicios de valor sobre el tema

Ha de adaptar su lenguaje a las características del grupo

Tiene que mantener su autoridad moral.

El desarrollo de la reunión:

El moderador debe intervenir lo menos posible, pero es necesario hacerlo en determinados casos:

Cuando el grupo se calle o se encrespe

Cuando el grupo derive a otro tema

Cuando un líder espontáneo monopolice la discusión

Y por último debemos incluir el factor tiempo para que el personal se sienta comprometido a dialogar en ese momento, siendo los últimos minutos, los más relevantes, ya que motivan al individuo a seguir hablando.

Una vez concluido el grupo de discusión se procede a realizar la interpretación de los datos obtenidos en el grupo de discusión.

Para esto, es necesario realizar en primera instancia una transcripción del grupo de discusión, que se podrá consultar más adelante en los anexos del presente trabajo.

Una vez obtenida dicha transcripción, se procede a realizar, minimamente tres lecturas.

La primera lectura sirve como reconocimiento de los primeros temas que surgieron a lo largo del desarrollo del grupo de discusión. En este nivel surgen ideas ordenadas por referentes de tema y posición, lo que da pie a formar categorías.

Ya obtenidas las categorías, se realiza una segunda lectura y se categoriza de acuerdo a los temas y se escribe textualmente lo que se transcribió.

La tercer lectura, consiste en realizar un ajuste, es decir existen posiciones que no pertenecen a una categoría, se debe crear la posición y se crea la categoría.

Una vez realizado lo anterior se comienza a interpretar, para hacer un reporte de resultados, que nos permita identificar las subculturas que conviven en la organización.

3.6 ¿Y QUÉ OBTENDREMOS?

Una vez aplicado el grupo de discusión entre los empleados de TV Azteca, se presentarán los diversos temas que se abordaron y se identificarán las diversas posturas que forman a los actores y que es lo que piensan de la organización.

A continuación se presenta una matriz de resultados con las opiniones más representativas de cada uno de los participantes del grupo de discusión.

Para la realización de dicha matriz, se tomó en primera instancia a los diversos actores en una columna vertical, para conocer quién se expresa de determinada manera, seguidos de una columna horizontal que resalta los tópicos más significativos.

Una vez estructurada la matriz, se procederá a vaciar las representaciones y temas de cada actor en relación al tema tratado.

Esto nos dará como resultado las opiniones de cada elemento en relación a la organización y la forma que se desenvuelve con ella, lo plasmado en dicha matriz cabe señalar son citas textuales de lo que se dijo, en el grupo de discusión.

ACTORES/TEMAS	CAMBIOS DE ÚLTIMA HORA	COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	CALIDAD DE VIDA	PLANEACIÓN	COMPETENCIA	BOMBERAZOS
GERENTE PROGRAMACIÓN (1)	"si llega a suceder es producto de la competencia"	"necesitamos mayor comunicación indudablemente saber exactamente porque responde este, determinada decisión que afecta tarde o temprano a otros"		"Son muchísimas cosas yo creo que sí debemos de tener una mejor planeación, definitivo, eh en ese sentido hay ciertas ciertos proyectos a mediano y largo plazo y hay otro que son como mas a corto plazo"	"sí somos un área que tiene que estar en una competencia, aquí finalmente lo que nos este "obligan" es a nosotros a tener dos objetivos rating y contribución"	"Pero si no mueves si no reaccionas pueden ser más los costos"
PRODUCTOR DE PROMOCIONALES (2)	"no hay quien se encargue de hacer tantas correcciones que se piden en un momento"	"yo creo que si hace falta impulsar más la cultura de la comunicación que muchas veces por cuestiones de trabajo, también por cuestiones de la velocidad la que vives por cuestiones de la presión por mil cosas no se puede dar"	"y si te da coraje porque mientras tú te estas rompiendo el lomo, alma para sacar bien la chamba. Sacrificas mil cosas con hacer la chamba normal, eh dejas de ver a tu familia, pierdes amigos y todo y si aunado a eso te llega un bomberazo entonces ya no saliste a las 8, 10 de la noche ya te fuiste hasta las doce de la		"hacer estas correcciones que son básicas y requeridas para poder competir para que salgan al aire"	"hay que hacer estas correcciones que son básicas y requeridas para poder competir para que salgan al aire y la gente también se informe de que, ah ya no va

			noche por hacer ese cambio, en ese sentido va repercutiendo, va repercutiendo”			tal película”
DISEÑADOR GRÁFICO DE PROMOCIÓN E IMAGEN (3)	“ese caso específico nos meten mucho el pie y también tenemos que crear una estrategia”	“Yo pienso que hace falta retroalimentación dentro de la empresa y de las diferentes áreas”			“otro problema que es editorial Notmusa que depende de Televisa”	
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE EDICIÓN Y POSTPRODUCCIÓN (4)	“yo creo que un día sin bomberazos es un como decimos ¿que pasa? Van a correr gente o que”		“Si pero aquí es donde intervienen el punto donde decían ¿y tu vida donde está?, o sea y me ha tocado, me ha tocado pasar año nuevo, navidad, estar de guardia por si alguien se carga”			
INGENIERO ENCARGADO DEL ÁREA DE PMT (5)	“los cambios pues sí para nosotros es, es fatal y diario, diario percibimos un cambio” “si también tenemos mucha presión nosotros	“si creo que es muy bueno que , que podamos conocer los procedimientos de cada área y obviamente después de conocer el procedimiento , pues si llegar a verdaderas soluciones”	“ya no tenemos una película que revisar sino que tres películas que revisar tons entonces y los fines de semana es donde hay aproximadamente de cuatro a cinco películas, los domingos y los			“ese retraso mueve a todos y todos van al aire tons básicamen

	por los cambios”	“Yo creo que el problema de la comunicación es precisamente al ritmo de vida que llevamos”	sábados como siete, entonces aparte de esas hay que revisar todos los planes”			te un cambio implica negociar con no nada más una producción”
EJECUTIVO DE PAUTAS (6)		falta mucha comunicación más que nada entre todas las áreas				

ACTORES/TEMAS	HORARIOS DE TRABAJO	BUROCRACIA EN EL TRABAJO	INNOVACIÓN	MENTALIDAD DE LA DIRECCIÓN	RELACIONES LABORALES	
GERENTE PROGRAMACIÓN (1)		Pues el famoso tapeless el miércoles hubiera sido más fácil una cinta a la antigüita		“nosotros no podemos permitir que si hace un cambio Televisa no contemplemos posibilidades de cambio”		
PRODUCTOR DE PROMOCIONALES (2)	“y a la hora que ya ponen una hora de entrega que eso para mí es algo que no debería de ser porque trabajamos en un canal de televisión,” “es curioso por que TV AZTECA es la única televisora en donde se rige por horarios”				“cualquiera tiene la capacidad de proponer una idea y de realizarla, en Televisa no, en Televisa hay quien se encarga de hacer audios y audios realiza” “Si aparte hay una disposición, yo puedo llegar con ellos, oye explícame y me lo van a explicar.”	
DISEÑADOR GRÁFICO DE PROMOCIÓN E IMAGEN (3)		“aquí por cuestiones de programación también a veces horarios o cambios se detienen pero aquí tenemos otro problema que la editorial recibe hasta las cinco no te aguanta más”	“Azteca compró un contrato con un fotógrafo que va a todos los partidos y todo eso y nos llegan a nosotros primero, las podemos bajar, material de internet eh buenas fotografías ya no son nada mas de stock”			

<p>RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE EDICIÓN Y POSTPRODUCCIÓN</p> <p>(4)</p>		<p>“Para mi con todo respeto a la gente de ISO9000 será mucha calidad pero es demasiada burocracia, demasiada burocracia, porque vamos eh iso9mil lo que va a provocar es del échame la mano por que necesito ir al aire”</p>	<p>“estamos cambiando eh el sistema tapeless que es adiós a las cintas entonces los procedimientos son diferentes, es empaparnos primero nosotros para decirles a nuestro clientes como deben de trabajar ahora en nuestro sistema de trabajo”</p>	<p>“es una negociación que va desde los altos mandos por decir un ejemplo de consiguieron un cliente para que programa pues escógele papá,</p> <p>Ahí tas perdón provocando que tú tengas una división visual o jerárquica ante todos tus demás departamentos y eso lo provocas desde arriba ¿entonces que pasa' que llega conmigo haber, muerto de hambre, qué sala me toca?”</p>	<p>“entonces ese retraso mueve a todos y todos van al aire tons básicamente un cambio implica negociar con no nada más una producción,”</p> <p>Ah claro el que no sepa llevarla, en noticias te la puedes, estás al aire y llegan ie)=/(#9)((/%#(, te hacen peor que suela, termina el noticiario oye ¿nos vamos a comer no?</p>	
<p>INGENIERO ENCARGADO DEL ÁREA DE PMT (5)</p>	<p>“también a nosotros también nos perjudica mucho que, que los promos se entreguen tarde porque tenemos ciertos horarios designados para poder hacer la transferencia de esos promos”</p>			<p>muchos de los clientes que tenemos en ocasiones no saben todo el proceso que implica un cambio o en ocasiones eh , ellos al momento de que nos entregan este no conocen todo el procedimiento que se tiene que seguir para poder obtener el resultado que es que el material pase al aire”</p>	<p>“yo no conocía como el cincuenta por ciento de todo lo que implica y a lo mejor tampoco ellos conocían que teníamos que revisar todo o que teníamos que revisarlo todo exactamente este en play sin poder adelantarle a las películas, entonces eh si creo que es muy bueno que , que podamos conocer los procedimientos de cada área</p>	

					y obviamente después de conocer el procedimiento , pues si llegar a verdaderas soluciones”	
EJECUTIVO DE PAUTAS (6)	“aquí la bronca no nada más en la cuestión de promos es que se haya puesto un horario sino por el mismo nuevo sistema que se implementó se tomó esa decisión de trabajar con el horario”			“de que siempre va haber cambios y siempre se han hecho pero aquí lo único malo es que le pega al master”	No de todos modos pagas, es todo un proceso o sea se ve muy fácil pero internamente es mucho.	
EJECUTIVO OPERACIONES (7)				“mientras los de arriba no haya una planeación y deje de ser todo un bomberazo verlo así, todos los servicios dejen de funcionar así no, que sean todos bomberazos hay una parte que si van a ser bomberazos pero otros no,”		

3.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El contar con ciertos tópicos en la sesión de grupo, permitió que los asistentes nos presentaran su particular forma de pensar y actuar en la organización, la pregunta que inició la sesión fue, los cambios de última hora.

Este tema fue el más representativo en la sesión, debido a que la organización, siempre está realizando este tipo de actividades, los participantes por su parte nos expresaron que es lo que pasa en relación a dicho tema.

Se constató que la posición del empleado influye de manera significativa en la representación que tiene de los cambios de última hora, para el directivo o gerente, no importa realizarlo, lo ve como una necesidad para competir y que dará resultados sin importar que costo lleve implícito, mientras que un empleado de rango medio, lo ve como una mala planeación, que va afectar el trabajo realizado.

ACTOR 1: “Sí llega a suceder es producto de la competencia, que también está cambiando constantemente”.

ACTOR 2: “Repercute mucho porque trabajamos al día”

ACTOR 3: “Vamos marcando pauta, a pesar de estos imprevistos, de repente nos dicen, ya no va el fútbol, ya no va este partido, hay que rifarse y hay que hacer la plana”

ACTOR 4: “Todo tipo del domino sí afecta en lo que respecta a mi área”.

“Es una negociación que va desde los altos mandos”.

ACTOR 5: “Para nosotros es fatal, y diario, diario, percibimos un cambio”.

El realizar cambios en el trabajo, es visto como una necesidad de competir. Los cambios de última hora no se consideran como una eventualidad, por el contrario, ya se ven como algo normal y lo aceptan sin sorpresa, cuando no se llegan a presentar dichos cambios, los actores se encuentran preocupados, al interpretarlos como un posible recorte de personal.

Otro de los tópicos que surgieron en dicha sesión fue el trabajar con horarios, cada actor tiene su propia representación en cuanto al horario, contar con un esquema de tiempo, hace que surjan los conflictos entre áreas, al no ponerse de acuerdo o considerar que el trabajo que cada integrante realiza, lleva su propio tiempo y no está unificado en una línea de producción.

ACTOR 2: “y a la hora que ya ponen una hora de entrega, que eso para mi es algo que no debería de ser, porque trabajamos en un canal de televisión”.

ACTOR 3: “Aquí tenemos otro problema, que la editorial recibe hasta las cinco y no te aguanta más, sí da cinco y uno y no han recibido el material, ellos te cortan”.

ACTOR 5: “¿Cómo reviso de nueve a nueve y media toda la película?, no saben todo el proceso que implica un cambio.”

ACTOR 6: “Y nosotros también tenemos una hora de entrega, de las guías de transmisión, la guía tiene que estar cerrada a las ocho de la noche, después de este tiempo se empiezan a quejar”.

Para la empresa, es preferible contar con un documento que le avale sus procedimientos sin importar que deje de lado al actor, quién es el que paga el precio por no ser tomado en cuenta en la verdadera realización de sus procesos.

El que se den este tipo de acciones dentro de la organización repercuten en cada elemento de la misma, de mayor o menor grado, se reconoció que mientras las posiciones privilegiadas ven este tipo de movimientos como necesidad, el empleado común y corriente tiene que afrontarlo, con su propia forma de organizar el trabajo.

El tópico de COMUNICACIÓN fue donde los asistentes a dicha sesión están conscientes que la comunicación está fracturada en la organización y no descartan que se pueda implementar.

ACTOR 1: “Necesitamos mayor comunicación indudablemente, saber por que responde determinada decisión que afecta tarde o temprano”.

ACTOR 3: “Yo pienso que hace falta retroalimentación dentro de la empresa y de las diferentes áreas”

ACTOR 4: “Es increíble y ridículo, ¿no?, trabajamos en un medio de comunicación y no nos comunicamos y lo peor es que lo sabemos y ¿qué hacemos?”

ACTOR 2: “La comunicación es básica, se han dado casos en donde, tú estás trabajando y resulta que ese algo, pues ya no va al aire, eres el último en enterarte”

ACTOR 5: “Nos debemos reunir para poder entrar a todos los procedimientos”.

A partir de una comunicación efectiva se pueden conocer los procedimientos de cada área y se entiende cuales son las causas que generan algún cambio, el reto es abrir un espacio al ritmo de trabajo que la empresa ha impuesto sobre cada elemento de TV Azteca.

Otro de los puntos que surgieron en la plática fue la calidad de vida, el que la empresa realice el trabajo bajo presión y constantes cambios ha repercutido en cada uno de los asistentes a la sesión de grupo, para ellos el realizar el trabajo, les llena de satisfacción por la posición de la compañía, pero cuando se trata de recompensar dicho esfuerzo, no se les valora, este tipo de acciones, en vez de hacer que el empleado se ponga la camiseta resulta en un sabotaje a la empresa.

En la organización, si los empleados tuvieran cierta libertad para realizar sus tareas y no estuvieran sometidos al gusto del directivo en turno, se podrían realizar trabajos de una excelente calidad, pero la empresa no ofrece la libertad para llevar a cabo ciertos procesos.

La falta de apoyo entre áreas se genera a partir del desconocimiento que se tiene de los procesos de cada una de ellas, el resultado, no existe interés de conocer como son los procedimientos de cada integrante de la empresa, por lo que se trabaja de manera personal y no en conjunto.

Desafortunadamente estas acciones llevan implícitas un costo muy alto para los empleados de TV Azteca, el que no exista una comunicación entre la empresa y el trabajador, resulta en un producto de baja calidad.

Esto causa un gran conflicto para la organización por que mientras los líderes muestran su punto de vista en relación a determinada acción, el empleado no sabe que dirección tomar, existen grandes contradicciones entre lo que se piensa y lo que se pide.

Este tipo de acciones, resultado de la poca integración que tienen los líderes con los empleados ha hecho que la organización se encuentre fracturada, tanto a nivel productivo como de integración, el no ser participativo en los procesos se debe al temor de presentar su punto de vista, porque no se llegará a un resultado positivo.

Y por último dentro de la organización la fuerza de trabajo reconoció con el grupo de discusión que la mayoría no conocía, como es que se dan los procesos de trabajo de las diversas áreas y como son asumidos por los diversos individuos.

3.8 ÉTICA Y MEDIACIÓN COMUNICATIVA

La organización al ser un conglomerado de individuos está inmersa en varias representaciones, por lo que es necesario articularlas y llegar a un mutuo acuerdo entre las diferentes racionalidades, para llegar a un objetivo.

Para que se dé esta situación, es necesario un acuerdo entre ambos actores, y lo más importante es que se lleguen a cumplir, para Habermas, esto se puede llegar a realizar a partir de una ética comunicativa que nos proponga la igualdad entre los actores sin importar en que nivel se encuentren.

Habermas al proponer un código ético de la comunicación, dará las herramientas para que se puedan crear acuerdos y cumplirlos, por lo que necesita dicho acuerdo contar de los siguientes elementos:

Debe ser auténtica, no debe existir engaño en el tratado que se llegue a dar entre los actores, ni actuar con alevosía.

Igualdad el tener en cuenta que ambos actores deben escuchar y ser escuchados sin importar su posición dentro de la empresa.

Pertinencia es decir respetar las normas que se den en la organización en cada nivel involucrado.

Y por último los acuerdos, sin estos, no se podrán abordar aquellas diferencias que existan entre ambos, sólo así se podrá caminar en una sola dirección, la que permitirá que las organizaciones con sus habitantes puedan progresar.

El tomar en cuenta estas reglas en el proceso comunicativo nos permitirán tener un equilibrio entre las relaciones de ambos actores, pero si dicho acuerdo no se llega a cumplir, se puede fracturar dichas relaciones sin tener una posible solución.

Al entender que ambos actores son necesarios para que la organización crezca, se podrán dar y abordar soluciones factibles que puedan mejorar el entorno laboral, por lo que se debe entender que no solo en base de cuestionarios que encasillen las respuestas del sujeto, se mostrarán las posibles soluciones, se debe de ir más allá.

Para que se pueda dar la comunicación es necesario hacerla participe en ambas direcciones y todos los actores, la comunicación no es sólo de unos cuantos, el entender que tanto las cabezas como los empleados son parte de este fenómeno, y pensar que si uno dice algo el otro lo va a cumplir por el simple hecho de pedirlo no va a ser suficiente.

Luhmann nos dice que Ego no es el emisor sino que es un receptor, mientras que Alter se encargará de que Ego asuma el rol, si el emisor no sume lo que ego quiere la comunicación no se podrá dar, por lo que el sistema se colapsará.

Ante esto nos enfrentamos día a día, la empresa sólo está enfocada a mandar mensajes por los diversos medios con los que cuenta y no se ha puesto a pensar que esto no es lo que necesita el trabajador, el creer que poner la charola con todos los medios servidos, el empleado irá directamente a ingerir todo tipo de mensajes proporcionados y dará los resultados deseados, está en un error.

Mientras que el actor tenga la representación de una organización que sólo ve por sí misma y no contemple al ser humano quién le ayuda a realizar sus objetivos en la sociedad, no existirá la integración que necesita para contar con la productividad

El no tener un punto en común entre la organización y la fuerza laboral, es la diferencia entre productividad y rezago, por lo que se tiene que articular ambas relaciones para poder llegar a una solución.

3.9 LA CULTURA FORMAL DE TV AZTECA

Se encontraron varias formas de trabajo dentro de la organización, desde la planteada por los certificados de calidad que aparentemente han hecho que se trabaje correctamente y con productividad.

Y por supuesto, la que el empleado lleva a cabo para poder sacar el trabajo.

Pero la que está impuesta es la del Director General que en su afán de tener el control, no permite que la comunicación fluya en las diferentes direcciones y niveles que permite ésta, por el contrario, su representación se convierte en un mensaje unidireccional que va desde lo más alto hasta abajo sin importar que exista una retroalimentación.

El contar con una política de puertas abiertas y que no se puedan tomar decisiones por propia voz del empleado ha hecho que la organización se encuentre en un abismo, que de seguir así, en un futuro puede llegar a tener un quiebre organizacional.

Es importante romper con los paradigmas, de que la organización lo que dice y hace está bien realizado; es necesario que el empleado tenga voz y voto para mostrar aquellas carencias a las que se enfrenta día a día no solo en el terreno laboral, sino también en el personal, lo que permitirá a la organización corregir los errores que pueda estar cometiendo.

Para los empleados, el trabajar en este medio de comunicación les permite contar con el reconocimiento del grupo al que forman, esto hace que se sientan integrados a la organización, el problema dista en que la empresa no quiere ver las posibilidades con las que cuenta el individuo, el resultado una mínima integración.

Los supervisores y jefes en su mayoría ven sus intereses como extensión de la organización, es decir, reproducen el mensaje que la organización, dicta, y no están dispuestos a arriesgarse a dar libertad a sus subordinados.

El que no exista un común acuerdo entre los actores ha fragmentado las relaciones que existen, por lo que cada individuo ve su trabajo como único y personal, sin darse cuenta que el trabajar en una organización como lo es, la televisión, necesita de integración para llevar a cabo el trabajo.

Aunque cada uno de ellos asume que el tiempo es el factor que imposibilita este tipo de relaciones, se pueden llegar a buscar tiempos en los que se expongan los problemas detectados para llegar a un acuerdo.

Para poder gatillar el cambio que necesita la organización, es necesario valorar al individuo que habita en una organización, que por su estructura cuenta con los elementos necesarios para poder cumplir los objetivos que tiene que cumplir.

Si bien es cierto que la comunicación dentro de una organización es capaz de reducir los malos entendidos, también debemos entender que no es la única herramienta que solucionará los problemas de toda la organización, pero si es bien aplicada disminuirá la mayoría de ellos.

En cuanto a TV AZTECA se refiere, la organización cuenta con los recursos suficientes para poder llevar a cabo los cambios pertinentes para mejorar la empresa, el factor que se necesita es la integración del personal, sobre todo los dirigentes que son los que menos están involucrados en las tareas diarias y por tal razón, no conocen como son los procesos que se originan diariamente.

3.9.1 PROPUESTA DE MEDIACIÓN

A través del ejercicio de la sesión de grupo se mostró que la mayoría de los individuos consideran que la falta de tiempo es la causa que imposibilita la comunicación cara a cara, resultante en conflictos que no permiten el mutuo acuerdo con cada elemento de la organización.

El factor tiempo es un obstáculo que influye en las relaciones personales, si es posible abrir un espacio para que se origine una comunicación cara a cara, se podrán disminuir los conflictos y se dará la importancia necesaria a la comunicación.

Para lograrlo, nos apoyaremos de una estrategia comunicativa que permitirá articular las relaciones interpersonales de los actores dentro de la organización.

En primera instancia será necesario reunir a los elementos que participaron en dicha sesión para mostrar los resultados encontrados en dicha sesión, con esto abriremos un espacio para tratar de manera conjunta las posibles soluciones.

Se realizarán reuniones en espacios muertos con las áreas operativas que tienen una estrecha relación de trabajo, para conocer que proyectos se aproximan y seguir una línea a producir, esto dará un enfoque objetivo al trabajo a realizar.

El siguiente paso a realizar es mostrar a aquellos supervisores cuáles son los estragos por una mala planeación y cómo es que afectan a las diversas áreas en relación al costo económico que se busca ahorrar.

Por último se abordará a los empleados operativos, esto nos permitirá conocer cuáles procesos no funcionan o no tienen la eficiencia esperada.

Ante estos posibles resultados debemos conocer que es lo que se debe innovar y que se debe retomar para lograr el cambio organizacional requerido.

En este capítulo encontramos que el ser humano y la organización cuentan con representaciones completamente diferentes, mientras la empresa cree que el mantener una opulencia mediática le traerá los beneficios esperados, la planta laboral no ve su trabajo como una colectividad, el que se trabaje de manera individual no trae consigo beneficios, por el contrario, el resultado es que cada actor va en diferente dirección imposibilitando un avance en su trabajo.

El que la organización crea que está formada de jerarquías y subordinados imposibilita que el empleado se interese en ser participar en el crecimiento de su empresa.

Ante estas representaciones nos enfocaremos a proponer en el próximo capítulo una propuesta de intervención comunicativa, que estará enfocada a mejorar las formas de comunicación latentes en la empresa, donde se aprovecharán los puntos fuertes con los

que cuenta la organización y aquellas debilidades las desecharemos para encontrar una mediación entre ambos actores.

CAPITULO 4
DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN
E IMAGEN

EL REGRESO DEL SUJETO

En la actualidad se piensa que un mundo globalizado y regido por las normas ISO 9000, nos proveerá las herramientas para que dentro de nuestra organización se puedan cumplir con las expectativas de crecimiento y competitividad, el intentar adecuar este tipo de ideologías, en vez de productividad se han convertido en el factor desarticula a la organización

Para poder entender el porqué, de éste nulo crecimiento, es necesario entender que dentro de nuestro entorno existe algo denominado cultura.

La cultura es el factor que aglutina las experiencias, las ideas e información de cada uno de los seres humanos, así mismo este factor prevalece en cada organización con cada uno de los integrantes que la conforman.

A partir de esto, podemos entender como es que se puedan dar las relaciones entre los seres humanos y como es que la organización también nos influye para que se den ciertos tipos de relaciones entre la empresa y su gente.

Y en TV Azteca, ninguno de sus departamentos se escapa, es por tal razón que en el presente capítulo nos enfocaremos a mostrar que tipo de cultura habita en sus instalaciones y cuales son los factores y motivos que hacen que se trabaje de cierta manera.

A partir del conocimiento del tipo de culturas que habitan dentro de nuestra organización enfocaremos nuestros esfuerzos para encaminar aquellos mensajes que puedan articular a la organización, el conocer cuales son las culturas que habitan nos permitirán entender como es que la organización vive su realidad.

Es necesario entender que el hombre que habita en las diversas organizaciones también necesita que se integre la organización para que a partir de las relaciones entre supervisores y empleados se pueda construir el diálogo que propicie la productividad tanto de la organización como del individuo que labora en ella.

En el presente apartado conoceremos como evolucionó la cultura de las organizaciones, donde antaño el hombre era visto como un ente mecánico que cumplía sus funciones como una máquina y que hoy en día es visto como un ser que tiene necesidades y expectativas de vida junto con su organización.

Que la organización reconozca al ser humano como parte fundamental de su crecimiento, nos permitirá formar una sinergia entre ambos actores, por una parte, contar con empleados contentos y dispuestos a ponerse la camiseta de la organización que elevará la productividad de la empresa, y por otra parte el crecimiento que busca el ser humano.

En este capítulo se conocerá a partir de un análisis, cuál es la cultura que prevalece en nuestro objeto de estudio que hace que los diferentes actores se relacionen entre sí y desarrollan el trabajo de una determinada manera.

Así mismo, clasificaremos el tipo de cultura que reina en la organización, para que a partir de los resultados obtenidos se puedan implementar cambios a partir de una Propuesta de Intervención Comunicativa, que permitirá fortalecer los vínculos que existen entre la empresa y su fuerza laboral.

4.1 ORIGEN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En un principio se consideraba a una empresa productiva por la producción mecánica y regida por tiempos como lo establecía la escuela de Frederick Taylor, donde los trabajadores cumplían con un cierto esquema de producción, entre más productos terminados se tuvieran no importaba las consecuencias a las que se pudieran enfrentar los trabajadores, por tal razón, a partir de la década de los setentas, varios estudiosos como Maturana y Varela, se concentraron en analizar la producción y descubrieron que el ser humano entre más motivado estuviera se podían conseguir mejores resultados en la producción.

Tal es el caso de las compañías japonesas cuya organización y forma de pensar, les ha permitido superar a compañías líderes en el mundo debido a la forma de trabajar, donde se incluyen nuevas tecnologías, innovación y sobre todo una concepción muy particular

sobre sus integrantes; mientras que otras organizaciones han intentado explicarse y adecuarse a esta forma de trabajar y no han conseguido superar a sus competidores.

Es aquí donde se empieza a reconocer el origen de la cultura organizacional que ha permitido que hoy en la actualidad sigan nuevas expectativas en cuanto al estudio de la cultura organizacional y por supuesto del crecimiento que conlleva el conocer aquellos factores que permiten que una organización prevalezca y vaya en crecimiento día a día.

Para entender qué es la cultura organizacional, es necesario definir en primera instancia la palabra cultura, que es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término 'cultura' engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores. (Encarta, 2005).

Ahora si dicha definición la llevamos a la organización, quién también forma parte de la sociedad entendemos que dentro de este sistema también se dan este tipo de aspectos con la integración del individuo y otros seres humanos, da como resultado, el crecimiento o el declive de la organización.

Para que una organización pueda crecer, es necesario que se tome en cuenta al ser humano, que es la fuerza que permite que la empresa camine, produzca y tenga un rol en la sociedad; inclusive hoy en día muchas organizaciones siguen pensando que el individuo es un engranaje más de la propia organización. Este tipo de ideologías lo que ha generado, es que muchas organizaciones tengan disminuida su producción, inclusive estén a punto de extinguirse.

Otras por el contrario por pequeñas que sean, se han dado a la tarea de formar una unidad que les permita ir en ascenso, esto se debe a que han tomado en cuenta al empleado, permitiéndose el escuchar y aprender de los posibles errores que se han cometido en el pasado.

Si bien es cierto que hay varias diferencias en las organizaciones, existen hoy en día, aquellas que han implementado una cultura que permite la unión en su forma de

trabajo, denominado cultura organizacional y que “es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización”.
(Pérez, 1998 p.20)

Para que se pueda avanzar en este campo, es de vital importancia que la organización comprenda que cada uno de sus integrantes tiene su propia concepción en relación al trabajo y que a partir de sus experiencias y bagaje cultural se desarrollará en el mismo.

Es por tal razón que muchas veces las organizaciones fracasan, al intentar adoptar patrones culturales extranjeros, en relación a su forma de trabajar y al dejar de lado al hombre, viéndolo meramente como un instrumento de la propia organización, que sólo debe acatar órdenes y cumplirlas al pie de la letra.

Para que exista un crecimiento dentro de la organización es necesario comprender que se debe de ir en una misma dirección, la cual tiene que ser por la vía del consenso y de la unidad y no por el camino de la imposición.

Pero para que se pueda dar dicha cohesión es necesario comprender que cada integrante tiene sus propios enfoques en relación a la organización, incluso pueden ir en contra de ella, por lo que el objetivo de la cultura organizacional es mediar con aquellos paradigmas que tienen los empleados, en cuanto a la organización se trata, para que a partir de una nueva visión se puedan llegar a obtener resultados que no sólo sean de unos cuantos sino de toda la organización.

Al tomar en cuenta las necesidades del individuo, la organización hará que éste, se sienta identificado y productivo dentro de la empresa, logrando que se tengan expectativas de crecimiento. Mientras las empresas que piensan que el ser humano no es importante en el desarrollo de su organización experimentarán un retraso en su forma de producción.

Por tal razón es necesario explicar que la relación laboral no es cuestión de la propia organización, sino que se forma a partir de una interacción con el individuo y la empresa.

Muchas veces se importan e imponen esquemas de trabajo sin tomar en cuenta a la planta laboral y se desconoce como es que se realiza su trabajo, las causas y motivos de los aciertos y fallas que diariamente se producen. Y al tener que regirse por lo que dice la empresa que tiene que ser, se comienza a dar una fractura en el ámbito laboral.

Tal fue el caso en TV Azteca, dónde a diferentes áreas se les impuso una metodología japonesa, que según ellos, corregiría los problemas y encontraría la fórmula de la productividad.

El que se impongan esquemas de trabajo en un sistema, como lo es la organización genera descontento y desagrado por parte de la planta laboral, quién, en el mejor de los casos adecua los procedimientos a seguir para llevar a cabo el trabajo, pero si no está conforme, se encargará de boicotear su propio trabajo en respuesta a la imposición que realizó la empresa.

Ante esto, Jaime Pérez nos dice que “se debe de actuar eficientemente sobre los rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas que exige una organización y así, gradualmente conquistar la voluntad, que determine un comportamiento funcional a la organización”. (Pérez, 1998, p.18)

Si no se toma en cuenta al otro, ambas partes llegarán a un colapso que pudiera desembocar en la extinción de la organización, pero no solamente, es tomar en cuenta al individuo sino que es necesario saber como piensa y cuáles son los motivadores para poder dirigir el barco y llegar al destino deseado.

4.2 CAMPO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para fomentar una cultura fuerte dentro de la organización es necesario tomar en cuenta a los individuos que permanecen en la organización y sobre todo como lo plasma Abravanel “la cultura es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo, o el “así es como se hacen las cosas aquí”, la cultura es la que determina la actitud y la reacción de los gerentes en el trabajo.” (Abravanel, 1988, p 45).

Entender que la cultura es la herramienta que nos permitirá moldear las actitudes y las representaciones que tienen los actores en nuestra organización nos abrirá la puerta a cuanto a la integración que la organización necesita para su expansión. Al formar un mismo idioma que todos podamos hablar y entender.

Pero para que el individuo se pueda integrar, se debe de aplicar la vía del consenso, el compromiso y la lealtad con la organización, el que el empleado pueda trabajar sin la supervisión y que asuma su propia responsabilidad, puede desencadenar una sinergia con la organización que les permitirá obtener beneficios en varios aspectos.

Para lograrlo, es necesario romper con los viejos paradigmas con los que el actor está rodeado y proponer un factor enculturizador que permita depurar las viejas creencias de que la organización es sólo un recurso que explota a su gente.

Aquí es donde la cultura organizacional nos permitirá que la organización se convierta en un sistema altamente productivo y por supuesto más humano, es decir, una organización habitable.

Lamentablemente en la actualidad muchas organizaciones mexicanas continúan con un enfoque cerrado y poco abierto en cuanto a una verdadera organización se trata, muchas de ellas todavía están en la concepción de que se tiene que regir todo desde un punto de vista, el de la dirección, toda la información tiene que ser manejada de arriba hacia abajo con un solo punto de vista, lo que ha dado como resultado el centralismo que le ha dado un alto valor a la burocracia, el resultado una exagerada pasividad que ha provocado que varias organizaciones ya se hayan extinguido.

Por otra parte, se tiene el liderazgo autoritario que si bien existe en diversas áreas de las organizaciones, tiene un rasgo en común ejercer el poder sin ninguna consideración. Mientras que en algunas organizaciones se busca la posibilidad de tener un líder democrático que permita un trato de igual manera a todos, pero que este siempre tiene una diferencia hacia ellos.

Además de estas características nos enfrentamos a otra que hace que la organización siga teniendo diversos conflictos, donde el ejercicio del poder se enfoca a la presión, la coacción y la supervisión donde el castigo es el resultado al trabajo no cumplido, esto ha dado que los propios integrantes busquen salir del problema delegando o culpando a otros de los éxitos no obtenidos.

Como lo menciona Jaime Pérez en su escrito de 13 rasgos organizacionales, las “organizaciones privilegian el control, la vigilancia y la desconfianza en lugar de la promoción de la responsabilidad, el autocontrol y la confianza”. (Pérez, 1998, p.6)

Este es un claro ejemplo, que se vive en los pasillos de la televisora del Ajusco, quién está encargada de ejercer un control desde que se ingresa a las instalaciones, al contar con un lector de huella digital que indica la hora de llegada hasta la hora de salida.

Otro de los problemas que se puede percibir en las organizaciones se centra en el control de la información, donde se ha vuelto el pan de cada día, al no permitir que se informe a la fuerza motriz, ni siquiera los mínimos elementos para poder llevar a cabo el trabajo, esto trae como consecuencia que el trabajo se llegue a realizar más de una vez por no tener, las herramientas necesarias para realizarlo adecuadamente.

El flujo de información que se genera en TV Azteca es lo más resguardado, que se llegue a filtrar información, es visto como una amenaza letal para la organización, por lo que si llega a encontrarse algún “culpable” lo pagará con el despido, por tal razón, muchos elementos prefieren quedarse callados a salir de la organización.

Existen además otras características que no permiten el crecimiento de la organización, como lo es la sobre valoración de lo profesional en el reclutamiento, muchas organizaciones hoy en día continúan prefiriendo aquellos agentes que tienen

una maestría o un doctorado sin importar aquellas características propias del entrevistado, donde el resultado puede ser la nula integración o aceptación de la organización, de acuerdo a los individuos cuyo único vínculo con la organización llega a ser el dinero.

Esta es una característica muy particular de TV Azteca, quién prefiere contratar elementos externos que no cuentan con los conocimientos técnicos de televisión, a promover al personal interno que conoce y desarrolla su trabajo en busca de una promoción.

Por otra parte, la cultura organizacional se enfrenta al tipo de comunicación que prevalece en la organización que precisamente no es una interacción de redes por el contrario nos enfrentamos a la comunicación descendente, aquella que no toma la retroalimentación para poder corregir y seguir avanzando.

Así podemos ir identificando cada uno de los rasgos que prevalecen en TV Azteca, ante lo cual la comunicación organizacional enfrenta su mayor reto pero que a su vez puede llegar a romper con estos paradigmas que solo hacen que el camino sea más escabroso y difícil de andar en un mundo que se globaliza día a día y que no permite la evolución de aquellas organizaciones que no se encuentran adaptadas a ese ritmo vertiginoso que se vive en el diario acontecer de nuestras vidas.

Si no se llega a actuar a tiempo veremos la caída de cada una de las organizaciones que habitan en nuestra sociedad, ya sea públicas o privadas por lo que es necesario articular a cada una para evitar el quiebre de todo el sistema organizacional.

4.3 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura dentro de la organización la podemos definir como la “energía social que impulsa a una corporación hacia la acción, orienta la política de la organización y determina la estrategia, la estructura y los procedimientos de la organización” (Ruiz, 1999 p.234).

Aquí es donde la cultura organizacional intenta descubrir como los individuos perciben el mundo en el cual desarrollan sus actividades, para así poder entender y proponer cambios en dichas representaciones para buscar un motivo de crecimiento.

Para que podamos abordar dicha temática, es necesario entender que la organización está habitada con individuos que viven dentro de culturas, subculturas y contraculturas que muchas veces están en contra de la organización, a favor de ella o simplemente ven su propio interés, aquí la cultura organizacional permite que se llegue a adoptar una cultura que tenga como cohesión a los grupos a favor de la organización.

Al ser la organización quien promueve los factores de enculturización podemos llegar a entender porque en algunos casos no se da dicha integración y por el contrario en otras podemos resaltar dicha unión, la empresa al ser un sistema basado en la comunicación promueve valores, significados, estereotipos y productos culturales con los que el actor se puede llegar a comprometer.

Ruiz Olabuenaga en su libro Sociología de las Organizaciones nos habla acerca de “que toda organización es un foco privilegiado de creación cultural desde el momento que se basa en el agrupamiento intenso, estable y continuo de muchos individuos, sometidos a fijación de objetivos, a códigos de conducta a sistemas de premios y castigos” (Ruiz, 1999, p.248)

Es en este punto donde entra el líder de la organización quien por su puesto clave puede tener “el papel primordial que desempeñar, dado que la cultura es un instrumento potencial de desarrollo organizacional, a él compete su fomento, su gestión y su control” (Ruiz, 1999, p.239)

En muchas organizaciones podemos encontrar que el líder con el que cuentan es quién les proporciona las herramientas para seguir un rumbo que les permite el crecimiento en conjunto y por otro lado también encontramos aquellos que propician la poca adaptación al grupo al que pertenecen.

Pero como es que se pueden alienar a todos los individuos que habitan en la organización y que lleguen a ponerse la camiseta, para que se llegue a dicho campo se “necesita actuar sobre los rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas que exige una organización, y así, gradualmente, conquistar la voluntad, que determine un comportamiento funcional a la organización. De esta forma, los procesos de la cultura organizacional no son otra cosa que acciones de socialización/enculturización de los individuos, encaminados a depurar sus valores e intereses en función de los objetivos de una organización” (Pérez, 1998 p.18)

Jaime Pérez nos propone que para modelar la cultura organizacional es básico contar con aquellos factores que son influyentes en la optimización de las actividades organizacionales, como lo son los valores, propósitos, conocimientos, liderazgo, ideologías, comunicación, negociación, etc.)

Si la organización cuenta con dichos elementos podemos decir que se tienen las herramientas para que el individuo pueda construir el barco en una unión que le permitirá no solamente el crecimiento a una de las partes, por el contrario ambos saldrán beneficiados en varios aspectos.

Muchas veces la organización se olvida que dichas herramientas sirven para que el individuo se sienta identificado y por lo tanto, pueda hacer crecer a la organización, es aquí donde se da un punto de quiebre entre la organización y el individuo, debido a que si la organización se encarga de hacer a un lado dichos mecanismos, el actor no se comprometerá en lo más mínimo.

Aquí podemos entender como es que se empieza a dar la fractura entre el empleado y la organización, debido a que el trabajador no cuenta con un curso de inducción que le muestre las cualidades de la organización y por que es bueno que pertenezca a la organización, por el contrario el individuo tiene que recurrir a la planta que ya está

establecida, para que le informe cuales son los procedimientos que se tienen que cumplir, los cuales en muchas ocasiones siguen ambiguos para aquellos que ya tienen un determinado tiempo en TV Azteca.

El que se dé este tipo de interacción comunicativa hace que el actor no se involucre con la organización debido a que no se siente identificado debido a que su integración a la compañía no fue realizada por ella sino por el propio individuo, lo que repercute en que el compromiso llegue a ser mínimo o inexistente.

Para algunas organizaciones es de vital importancia hacer que el integrante se sienta involucrado dentro de su organización desde el primer día, como lo explica Abravanel en el capítulo de cultura organizacional y autoridad simbólica, donde nos dice que el esfuerzo de adaptación incumbe a las empresas.

Otro de los problemas que la organización se ha encargado de estimular es que la empresa promueve sus valores pero se encarga de hacerlos a un lado cuando tiene la oportunidad de hacerlo, lo que da como resultado que el empleado entre en una crisis, debido a que se forma un choque cultural por no saber que decidir en cuanto a su relación con el trabajo, ya que la misma organización proclama un valor el cual romperá en determinado tiempo.

Aquí es donde la gerencia influye de manera notable en la integración o desintegración de los grupos que forman a la empresa, debido a que se continúa con el establecimiento del orden y la rigidez por parte de los directores, lo que hace que los mandos medios y el empleado estén sometidos sin ganas de aportar ideas para el desarrollo de la empresa.

Por tal razón es de vital importancia romper con este esquema, debido a que si se toma en cuenta la importancia de la gente, la organización se volverá eficaz y el trabajo se cumplirá.

Para Harry Abravanel, “la comunicación oral puede llegar a ser una solución debido a que, por este medio se puede llegar a explicar y analizar las causas y los efectos de los acontecimientos y así influir, convencer y manejar. Debido a que los gerentes tienen una

relación entre los dirigentes y los empleados, lo que puede favorecer las actividades del individuo, ya que limitan o extienden la base de los conocimientos y la integridad de su organización”. (Abravanel, 199, p.46)

Para que se pueda actuar sobre la conducta del individuo que labora en la organización es necesario romper con las representaciones que tiene establecidas, pero sin descuidar que el individuo está inmerso en dichas representaciones.

Para que podamos integrar la cultura hacia la organización es necesario partir de ciertos instrumentos que nos permitan una enculturización que permitirá que el ser humano adquiera el compromiso, la voluntad y la disponibilidad para tener el beneficio de la unidad, la cohesión, y la integración de ambas partes.

Cuando más vamos investigando en relación a la cultura organizacional de nuestro objeto de estudio, encontramos que es necesario catalogarla de alguna manera, para poder canalizarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y mantenga su integración.

Ante esto Horacio Andrade, nos propone clasificar a la cultura para poder definir las relaciones entre la cultura y crisis que se pueden presentar en la organización. (Andrade, 1996)

Podemos entender que una cultura es fuerte cuando, sus valores están bien definidos y ampliamente difundidos, los valores rigen la conducta de los miembros de la organización y por último los valores están jerarquizados en función de su importancia. Además de esto la cultura llega a ser funcional cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva y compromete a sus integrantes y por último fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

El que se cuenten con este tipo de procesos dentro de la organización, dan como resultado que se pueda concebir una cultura en la organización, la cual puede tener cuatro vertientes, que pueden ser débil disfuncional, fuerte disfuncional, débil funcional y fuerte funcional, a partir de la clasificación a la que se catalogue nuestro objeto de estudio se podrá tomar en cuenta cual es la mejor herramienta para realizar un plan que

pueda obtener el mejor resultado en cuanto a la intervención que se necesite en la empresa.

Para Horacio Andrade se debe clasificar el tipo de cultura que prevalece en la organización por lo que nos dice que “la necesidad de tipificarla de alguna manera, a fin no sólo de entenderla mejor, sino también reorientarla cuando ya nos es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna” (Andrade, 1996)

A continuación se presentan los tipos de cultura, los cuáles nos servirán para clasificar a TV Azteca y así poder proponer una solución.

Cultura débil-disfuncional: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Cultura fuerte-disfuncional: en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

Cultura débil-funcional: en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo validas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura fuerte-funcional: en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Una vez obtenidos los resultados en cuanto al tipo de cultura que prevalece en nuestra organización podremos saber cual es la mejor tarea a realizar para poder sanar aquellos focos que presentan una gran desarticulación.

Horacio Andrade nos propone un esquema de cultura, para poder clasificar los diversos tipos de culturas que existen y que a continuación se presenta:

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Heterogeneidad en la percepción y acción • Desorientación • Reactividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos • Desorientación • Resistencia al cambio • Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pocos significados compartidos</i> • <i>Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente</i> • <i>Percepción poco realista</i> • <i>Pragmatismo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos • Percepción homogénea y realista • Acciones concertadas y planeadas de antemano

TV Azteca

La clasificación se llevó a cabo en el factor débil funcional debido a que en TV Azteca, los actores ven a la organización con pocos significados compartidos, además de que existe una heterogeneidad en la percepción y acción, la desorientación reina y por supuesto actúan reactivamente.

El tener este tipo de cultura hace que la organización presente carencias en cuanto a la integración de sus integrantes se refiere, ya que ellos al percibir dicha brecha entre lo que dice la organización y lo que hace, el individuo rompe con la integración que debería tener con la empresa.

Además de que TV Azteca, se ha dedicado a implementar diversas “culturas laborales”, las cuales en su intento de hacer más productiva a la empresa, se han establecido como meramente un instrumento de ornato, cuál es la causa, podemos entender que si es cierto que éstas “culturas” han funcionado en sus lugares de origen e implementación, es por que se ha tomado en cuenta a los actores que habitan en las organizaciones, además de conocer el tipo de cultura a las que se dirigen.

Aquí podemos encontrar una de las causas que afectan a la organización, debido a que se está imponiendo una cultura para cada área, lo que hace que dentro de la organización, cada quien vea para su propio beneficio y no como una colectividad. El tener diversas implementaciones de este tipo, hace que no se pueda tener un objetivo en común.

Inclusive en aquellos ritos que la organización debería unir a la planta laboral, remarca las diferencias entre las diversas áreas y los actores que habitan en cada una de ellas.

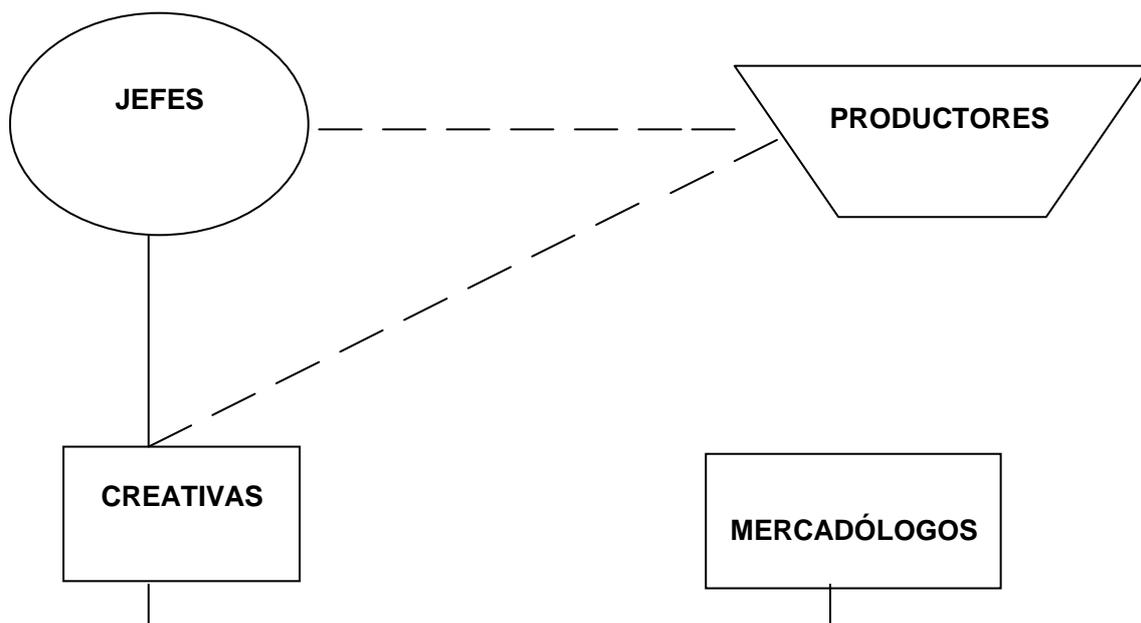
Por tal motivo es necesario articular las diversas concepciones que se tienen entre los actores y su organización

4.4 EL MAPA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

La cultura, al estar implícita en nuestra organización, está formada por diversos tipos de ideologías, los cuáles influyen en las colectividades, es aquí donde se desprenden las diferencias entre los actores, donde cada actor dependiendo de su postura y grupo formará parte de una subcultura, estas diferencias hacen que la organización se comporte de una determinada manera, por lo que se necesita conocer, cuáles son las que predominan en la organización y de que manera se comportan dentro de la empresa, ya sea de integración o desintegración dentro de TV Azteca.

ESQUEMA CULTURAL DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN E IMAGEN

MAPA CULTURAL



El departamento de Promoción e Imagen cuenta con dos grupos formales, uno es el área de productores y el otro el departamento creativo, de los cuales, el departamento creativo tiene una fuerte relación con la Dirección del área, es aquí donde se dividen las relaciones que se pueden dar entre los productores y los creativos, ya que estos prefieren resolver los problemas junto con el Director.

Mientras que el departamento de producción tiene contacto también con la Dirección, este no es constante como el del área creativa, es aquí donde se empieza a fracturar las relaciones entre grupos, ya que la Dirección prefiere conocer solamente una posición.

Por último se tiene el departamento de mercadotecnia quién está en constante relación con el departamento creativo, quién se aprovecha de esta relación para conseguir los promocionales de sus respectivos programas.

Mientras que el grupo de los productores tiene relación esporádica con los jefes y las creativas no se llega a concretar un grupo unido que pueda enfrentar los problemas que se viven a diario en el departamento.

El grupo que más repercusiones tiene en su trabajo es el de los productores al no tener una carta abierta para realizar las tareas, lo que trae como consecuencia que dicho trabajo sea supervisado siempre por las creativas, dicha revisión es a la hora del cierre, dejando un vacío de horas entre cada promocional terminado, y a la hora que se revisa dicho producto resulta que tiene cambios. Es en este punto donde comienza el conflicto principal entre productores y creativos.

Para el departamento creativo, todo cambio es visto como bomberazo, el departamento de productores no lo considera como tal, por la falta de compromiso y planeación del que carece el departamento creativo.

El tener dos grupos en constante fricción, hace que las relaciones laborales se ven afectadas, al no tener un punto en común, los demás departamentos aprovechan la desunión que existe para beneficiarse.

4.5 INSTRUMENTOS DE MODELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que podamos integrar la cultura hacia la organización, es necesario partir de ciertos instrumentos que nos permitan una enculturización que permitirá que el ser humano adquiera el compromiso, la voluntad y la disponibilidad para tener el beneficio de la unidad, la cohesión, y la integración de ambas partes.

Al tener este tipo de instrumentos presentes podemos aprovechar los beneficios que generan al actor, al tenerse presente siempre y cuando se adopte con honestidad y claridad para que el individuo se sienta identificado y puedan resultar en una sinergia que mueva a toda la organización.

Debe de existir un proceso de socialización y enculturización que debe contener valores, cualidades y habilidades deseadas.

La organización debe contar con una Misión o propósito, que permitirá dar sentido de la organización.

La planta laboral debe contar con capacitación, además de que la participación de ésta sea a través del consenso.

El liderazgo se debe llevar con base a la promoción del ejemplo a seguir.

Si se integran dichos valores a la organización se obtendrán ganancias como la voluntad, la disponibilidad y el compromiso de la fuerza laboral.

En cuanto a TV Azteca, cuenta con ciertos elementos para moldear la cultura de sus trabajadores, pero que si bien no ha funcionado es por que no ha considerado que la comunicación se tiene que dar entre ambos actores. A continuación se presenta una matriz que recaba aquellos instrumentos con los que cuenta la organización para enculturizar a su planta laboral

FACTOR	EFEECTO	FORTALEZAS/DEBILIDADES	SOLUCIÓN
Procesos de socialización y enculturización	RESPECTO Y TOLERANCIA PASIÓN LIBERTAD APRENDIZAJE FAMILIA CONFIANZA ESFUERZO HONESTIDAD AMOR POR MÉXICO GENEROSIDAD	Una de las grandes debilidades que presenta la organización es romper los valores que ha establecido dentro de la organización. Por lo que el empleado no se involucra al 100% La fortaleza que se tiene es que el empleado llega a realizar su trabajo por convicción de lo que conoce.	Si la empresa no rompiera con los valores que se establecen, el empleado se comprometería y sacaría el trabajo con calidad.
Misión/ propósito	Ser la mejor televisión de habla hispana del mundo dedicada a entretener, formar e informar a la sociedad sustentada en nuestro código de valores	La fortaleza con la que cuenta la televisora es que cuenta con un objetivo que cumplir dentro de la sociedad. La debilidad que yace dentro de este rubro es que comúnmente la organización no hace que se identifiquen los diversos departamentos con su misión.	Que la empresa reconozca la labor del empleado y la importancia de contar con un medio de comunicación.
Conocimiento	El conocimiento dentro de la empresa ha sido un factor que no se ha estimulado dentro de sus integrantes y aunque se pudieran valorar dichos saberes, algunas de las áreas no consideran este factor.	El no estimular este rubro dentro de la organización hace que el propio empleado se sienta truncado o limitado en cuanto a lo que puede realizar, cuanto este tipo de criterios no están unificados dentro de una organización, se cae en un choque entre los actores debido a que unos si son considerados para dicha tarea y otros no. La fortaleza que se encuentra es que se pueden abrir espacios para conocer e innovar.	Reconocer que la fuerza de trabajo necesita capacitación en diversos rubros
Participación	La organización propicia la participación de sus actores en cuanto a aquellos ritos no formales de la organización.	La fortaleza es que la organización trata de romper con la rutina a la que se somete el empleado. La debilidad es que no se considera dicha participación en los aspectos formales de la organización.	El permitir que el empleado proponga su punto de vista en cuanto al trabajo que se realiza puede llevar a que éste se involucre con el trabajo
Liderazgo	No se cuenta con un líder que permita la libertad del individuo	Debilidad el Director General es considerado un dictador por que no permite libertad de acción.	Mostrar que el líder puede unir a la planta laboral
Selección /reclutamiento	La selección que realiza la organización se	Una debilidad es que muchas veces la organización prefiere contratar agentes externos a la organización y deja de	Se debería de evaluar aquel personal que

	enfoca al exterior	lado aquel personal que conoce el trabajo interno.	dentro de la organización ha realizado practicas profesionales.
Rituales	Fiesta de fin de año Misa a la virgen de Guadalupe Apertura de torneos internos	Permiten la interacción de los individuos fuera de la organización. Debilidad que muy pocos actores se involucran con dichos rituales	Contar con la voz de aquellos actores para averiguar cuales son los rituales con los que se sienten atraídos.
Totems corporativos	No cuenta con un tótem corporativo		
Ideología	Ser la mejor televisora de habla hispana	Se cuenta con una ideología la cual puede ser aprovechada para realizar el trabajo dentro de la organización y al exponerlo a mucha gente puede llegar a motivar al empleado. Debilidad es que no involucra a la mayoría del personal.	Que la empresa reconozca que se puede llevar a cabo una integración de las diversas culturas.
Comunicación	Está enfocada a la opulencia mediática.	Fortaleza se cuenta con los diversos medios para informar al empleado. Debilidad es que no se toma en cuenta a la parte que recibe el mensaje.	

4.6 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo descubrimos el tipo de cultura que prevalece en las entrañas de nuestra organización y como es que dicho factor ha repercutido, en cada uno de los actores que habitan y conviven dentro de la organización; cada individuo ha adoptado su muy particular punto de vista en cuanto a la cultura que vive en las instalaciones de TV Azteca.

El tener este tipo de cultura hace que la organización presente carencias en cuanto a la integración de sus integrantes se refiere, ya que ellos al percibir dicha brecha entre lo que dice la organización y lo que hace, el individuo rompe con la integración que debería tener para con la empresa.

Además de que TV Azteca, se ha dedicado a implementar diversas “culturas laborales”, las cuales en su intento de hacer más productiva a la empresa, se han establecido como meramente un instrumento de ornato, cuál es la causa, podemos entender que si es cierto que éstas “culturas” han funcionado en sus lugares de origen e implementación, es por que se ha tomado en cuenta a los actores que habitan en las organizaciones, además de conocer el tipo de cultura a las que se dirigen.

Aquí encontramos una de las causas que afectan a la organización, debido a que se está imponiendo una cultura para cada área, lo que hace que dentro de la organización, cada quien vea para su propio beneficio y no como una colectividad. El tener diversas implementaciones de este tipo, hace que no se pueda tener un objetivo en común.

Inclusive en aquellos ritos que la organización debería unir a la planta laboral, remarca las diferencias entre las diversas áreas y los actores que habitan en cada una de ellas.

Por tal motivo es necesario articular las diversas concepciones que se tienen entre los actores y su organización

Lo que ha propiciado dichas fracturas en el ámbito laboral es la representación que tienen los directivos en cuanto a las diversas áreas, que si bien no han podido unir al

empleado, si han hecho que éste viva en una subcultura que no permite la adhesión de nuevas áreas y de ideologías.

Uno de los factores que precisan en la integración de la organización es el líder, debido a que “competen su fomento, su gestión y su control. La gestión cultural pasa a constituir una de sus principales tareas directivas”. (Abravanel, 1998, p

Dicha concepción lamentablemente no forma parte del discurso que se distribuye en TV Azteca, debido a que el líder ha propiciado dicha división en las diversas áreas y culturas que prevalecen en la organización.

Este es el principal obstáculo que se puede vislumbrar en la organización debido a que si el líder no es capaz de integrar a la organización, los esfuerzos que intente el empleado por articular a la organización pueden llegar a ser en vano. Por lo que es necesario recurrir a los acuerdos y a la negociación.

Para Fernando Pérez Correa “la negociación ofrece certidumbre, saldos razonables, salidas decorosas, supone, por lo mismo, un enfrentamiento transigible; esto es, la oposición versa sobre contenidos secundarios y no excluye la reconciliación, porque admitir la alteridad no vulnera los valores superiores de los adversarios. Supone, también, la renuncia de las partes al extremismo, a la posición “todo o nada”, y el consentimiento a conformarse con ventajas razonables”. (Pérez, 1998, p. 38)

Es de vital importancia que el individuo pueda integrarse a su organización y no que la vea como solamente un instrumento para ganar dinero, pero además que los dirigentes dejen el concepto de una organización mecánica que sólo debe producir contenidos para llenar la pantalla de televisión.

Pero como es que se relacionan los integrantes de dicha organización en cuanto a este tipo de liderazgo, que en vez de unir desarticula a la organización.

Cada actor al tener su propia representación del líder, ha hecho que no se tenga la concepción de trabajo en equipo, lo que ha traído como resultado que los objetivos que busca la empresa estén cumplidos en una mínima parte, para los trabajadores el realizar

sus tareas se ha convertido en una obligación, sin tener el gusto de hacerlas por convicción, ya que se tiene que trabajar por que lo pidió x persona.

Debido a que el líder es el encargado de proclamar este tipo de cultura dentro de la organización, podemos entender como es que se dan las relaciones entre las diversas áreas, donde cada una de ellas, asume que su obligación es trabajar individualmente aún cuando todas las áreas y departamentos tienen que trabajar conjuntamente.

Para poder entender como es que los otros interpretan este tipo de situaciones, es necesario conocer sus sueños, aspiraciones, valores y su muy particular punto de vista sobre la organización.

Para así llevar a cabo una propuesta de acción comunicativa que nos permita replantear a la organización y por supuesto al ser humano también.

4.7 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA

A lo largo del presente trabajo se encontraron diversos factores que afectan a nuestra organización, donde cada pequeña acción, se refleja en el departamento de Promoción e Imagen, desde el entorno que parece estar pasivo y sin intromisión aparente, así como los diversos procesos formales e informales que habitan en nuestra organización, donde en cada uno de ellos está inmerso el ser humano, que si bien es el engranaje principal de cada organización, en nuestra sociedad, continúa siendo al que menos se toma en cuenta, esto ha traído como consecuencia que TV Azteca no consiga la productividad que busca.

Para poder crear una propuesta de intervención comunicativa, que bien podrá llevarnos al ajuste y a la posible articulación que es necesaria para reactivar al individuo y a nuestra organización.

El realizar una propuesta de intervención comunicativa necesita partir de una plataforma estratégica que nos brinde las herramientas para poder enumerar de manera

general aquellas debilidades, riesgos y problemas que necesiten de una pronta solución, así mismo se debe de resaltar las fortalezas y ventajas de las cuales podamos sacar mayores beneficios y ventajas que puedan articular a la organización.

En primera instancia es necesario partir de una planeación para poder atacar aquellos problemas de índole comunicativo que presentan los jefes y los empleados resultado de las medidas de discrepancia que afectan a la organización particularmente en el área, seguido de esto se planteará una estrategia que nos permitirá resolver o disminuir los problemas que tengan mayor repercusión en la organización y que necesiten de una pronta solución, para que así a partir de los resultados podamos enfocar las herramientas para articular a la organización.

Si bien es cierto que el individuo es paradójico y complejo, se puede partir de dichas características para poder llevar a cabo la Propuesta de Intervención Comunicativa, el considerar que la comunicación es la herramienta que puede articular la relación con otros individuos para conseguir un fin común, en este caso el beneficio de organización y trabajador, serán las bases para llevarla a cabo.

Como se ha visto, en capítulos anteriores del presente trabajo, el papel de la comunicación organizacional es el proyecto medular que ha hecho que varias organizaciones cambien su forma de realizar el trabajo y cumplan el objetivo denominado productividad.

Para llevarlo a cabo es necesario partir del consenso y no de la imposición, como hoy en día se trabaja en dicha empresa, esto ha sido la causa que ha evitado que la organización crezca, el ser humano al tener imposiciones en su lugar de trabajo, busca la manera de salirse de ella, incluso boicoteando su propio trabajo.

El integrar al individuo a la organización con base en el diálogo le permitirá exteriorizar, los problemas que enfrenta diariamente, con esto se podrá darle voz a sus necesidades. Con esto se podrá moldear las representaciones que tiene en contra de la organización, para hacerla un lugar de crecimiento.

4.8 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

A continuación se muestra el cuadro FODA con el que se presentan las características particulares del área de Promoción e Imagen y que nos permite enumerar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas con las que cuenta la organización.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>El departamento es un área estratégica que permite tener trabajo en cualquier época del año</p> <p>Cuenta con personal capacitado que tiene la oportunidad de sacar adelante el bomberazo</p> <p>Existe comunicación entre los integrantes del equipo</p> <p>Un motivador la exhibición del trabajo en pantalla</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>No se cuenta con la infraestructura suficiente para grandes cargas de trabajo.</p> <p>No existe congruencia en lo que dice el Director del área y lo que realiza.</p> <p>No se valora al empleado</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>El que se presente el trabajo en pantalla, es la motivación a mostrar un trabajo de calidad.</p> <p>El innovar procesos tecnológicos garantiza ahorro en el trabajo</p> <p>La gente es fiel a la organización.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>La competencia que existe con la televisora que reina en este país llamada Televisa</p> <p>La falta de innovación en pantalla puede hacer que se busque nuevo personal.</p>

A partir de estos puntos nos enfocaremos a proponer la propuesta de intervención comunicativa, que es necesaria en dicho departamento para poder solventar y proponer un cambio organizacional que impulse la productividad de todos los individuos.

En cuanto a esto, es preciso formar una plataforma estratégica, donde articularemos y propondremos planes de desarrollo para el personal, lo que permitirá que el individuo comience a tomar conciencia del potencial que puede tener en su persona para elevar la

calidad de trabajo que realiza, además de esto servirá para que se sienta tomado en cuenta y se involucre con la organización.

La base que se tiene que tomar en cuanto a esta estrategia es tomar en cuenta que no debe ser una imposición por parte de los directivos, sino por el contrario se tiene que partir en base al consenso de todos los actores involucrados, debido a que ellos mejor que nadie conocen los problemas y las expectativas con las que se enfrentan día a día.

Al tener cubierto dicho objetivo debemos trabajar el aspecto comunicativo ya que este nos permitirá articular a la organización en cuanto a incorporar las herramientas y las voluntades del actor para la recuperación de la organización.

Para llevarlo a cabo se debe partir de cada actor para conocer cual es su expectativa dentro de la organización, qué es lo que le molesta y que propuestas daría para resolver los conflictos a los que se enfrenta.

Por otra parte, también se involucrará a los mandos superiores para tomar sus opiniones en cuenta y de esta forma presentar los resultados que se obtuvieron para que juntos se lleguen a jerarquizar aquellos problemas que necesiten de una pronta de solución.

Para comenzar a solucionar dichos problemas, es necesario contar con objetivos que cumplir para así poder abarcar zonas y tiempos específicos en cuanto a las tareas a realizar.

Para realizarlo es necesario partir de una plataforma estratégica que nos permita neutralizar aquellas problemáticas que ya han sido mencionadas y, por otra parte, aprovechar y potenciar aquellas fortalezas y oportunidades que permitan que la organización surja de nueva cuenta.

En primera instancia es necesario articular al departamento de Promoción e Imagen en cuanto a las percepciones que tienen del trabajo para que así podamos atacar el problema, debido a que los integrantes de dicho departamento tienen su propia concepción del trabajo así como los jefes, debemos partir de un grupo de discusión que

les muestre las diversas formas de pensamiento que existen dentro del área así como los problemas a los que se enfrentan día a día; el resultado que arroje dicho grupo debe ser tratado con seriedad y absoluto compromiso de ambas partes, para que así en un futuro se pueda contemplar que la organización está comprometida y se puedan hacer los ajustes necesarios.

4.9 ESTRATEGIA COMUNICATIVA

Aquí entra la comunicación, aquella que nos permite solucionar por medio del diálogo, los conflictos y diferencias que existen en lo laboral para alcanzar un acuerdo en un clima que pueda ser benéfico no sólo para la organización sino también para el ser humano.

Debido a que la comunicación organizacional busca la solución a los conflictos, llevarla a cabo mediante un proceso organizado y planteado de manera verosímil es necesario darle forma al proyecto mediante el siguiente esquema, ya que de esta manera se podrá presentar también a los diversos departamentos que presenten problemas de índole comunicativo para buscar la posible solución a los mismos.

NOMBRE:

TV Azteca, señal con valor humano.

OBJETIVOS:

Lograr que el Director del área, comprenda que su fuerza de trabajo requiere motivadores para la realización del trabajo, ya que a dicha área es la más afectada al no contar con apoyo.

FINALIDAD

El presente proyecto abrirá el espacio necesario para los actores que necesiten exteriorizar sus puntos de vista y lo puedan llevar a cabo sin consecuencias laborales.

JUSTIFICACIÓN

Las relaciones entre los actores y la institución han abierto un vacío comunicativo, lo que ha dado como resultado que el trabajo se vea como una imposición, lo que ha originado que tanto el trabajador como la empresa no presenten el crecimiento que buscan.

Para poder llevar a cabo dicha tarea es necesario realizar un producto comunicativo que nos permitirá integrar al individuo con la organización, para realizarlo se necesita en primera instancia, otorgarle un plano humano a los directivos, ya que en muchas ocasiones, ellos son vistos como dioses inalcanzables, si rompemos dicha visión y los podemos aterrizar a un plano meramente laboral, el empleado tendrá la libertad de expresar sus problemas y sus necesidades.

Para realizar dicha tarea, es preciso efectuar una reunión fuera de la organización en un medio neutral, donde no existan etiquetas de jefe y empleado; a partir de pláticas y juegos estratégicos se podrá romper ese abismo que existe dentro de la organización.

Debido al tipo de trabajo que se realiza la organización, no puede dejar de laborar, por lo que en el primer fin de semana acudirá el personal disponible y se rolará con los empleados que no puedan estar presentes.

El tiempo que se necesite es prácticamente de cuatro semanas para llevarlo a cabo, ya obtenida dicha integración, es retomar las posibles soluciones que arrojaron las primeras pláticas.

Al tener la confianza del trabajador se habrá realizado un paso importante, ya que muchas veces es cuestión de otorgarle voz y voto a su persona para que se pueda crear una sinergia dentro de la organización.

Por tal razón es necesario retomar aquellas bases que han permanecido y que le han dado la dirección a la organización, inclusive retomar aquellas que la han dañado para que así en base de la experiencia se puedan innovar cambios en la organización y que propicien una organización productiva pero que sea habitable para el individuo también.

Debido a que nuestro objeto de estudio cuenta con diversos elementos enculturizadores, necesitamos reajustar aquellos que no están contemplando y/o funcionando con el individuo, ya que en el momento que este se sienta identificado podemos tener su aceptación y por supuesto su integración a la organización.

Este el factor principal de la comunicación organizacional el de la integración del individuo a la organización, por lo que se necesita partir de este para poder entender como es que vive e interpreta el mundo en el que trabaja.

Por lo que se deberá aplicar un programa de comunicación que sea interno, debido a que muchas organizaciones prefieren corregir su imagen al exterior, dejando de lado que primero se deben atacar aquellos factores que nos afectan íntimamente para que al solucionarlos podamos proyectar esa imagen de consolidación, sin necesidad de querer componer la visión del entorno que está sobre nuestra organización.

Cabe señalar que nuestra organización cuenta con diversos medios para poder atraer la atención del individuo, desde una revista interna, pasando la intranet, pantallas en lugares estratégicos, corchos y buzones de sugerencias, lo que le permitirá abordar a cada integrante siempre y cuando considere que está habitada por seres humanos.

Por lo que si mejoramos los productos comunicativos con los que cuenta la organización, podemos ir detallando cada una de las partes para que aprovechemos el bagaje cultural con el que está cargado el actor y así integrar sus objetivos con los de la organización.

Pero tampoco debemos dejar de lado a la propia organización, ya que al estar hablando de colectividad se debe de considerar su misión y visión para llevar a cabo las diversas propuestas en las que se tenga contemplada.

Además de esto necesitamos establecer un tiempo de acción que nos permita considerar que avances se tienen para ver si han dado resultado los cambios propuestos y de no ser así replantear la estrategia, el tiempo para poder llevar a cabo dicha tarea es de dos meses mínimo, debido a que es un tiempo adecuado para ir implementando tareas y proyectos en conjunto así como para ir calificando el avance de lo planteado.

Dentro de este tiempo también es necesaria la evaluación para destacar los adelantos así como las fallas que se presenten y poder reajustar aquellas tareas que se encuentren con un avance mínimo o nulo.

En cuanto al departamento de Promoción e Imagen los resultados obtenidos durante este tiempo se presentarán entre los diversos actores para evaluar en conjunto el proyecto y reajustar aquellos objetivos que no se llevaron a cabo.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE TV AZTECA

Al entender que una organización no está compuesta y formada por máquinas nos hemos percatado que la productividad, no es ser la más exitosa en cuanto a grandes volúmenes de producción se trata o jornadas laborales que no permitan la calidad de vida del propio trabajador.

Por el contrario, saber que el factor humano está inmerso en cada organización y que las diferencias y similitudes en ellos hacen que el trabajo se viva día con día de una manera determinada, lo que puede gatillar el éxito o el declive de la organización.

Por tal razón, la causa de la comunicación organizacional, el retomar este proceso denominado comunicación, nos permite entender y comprender que cada ser es diferente y por lo tanto no es un engranaje más de una organización mecanicista, por el contrario es un elemento de vital importancia para la organización y que a partir de éste se pueden llegar a obtener grandes resultados en cuanto a productividad se trata pero no sólo de lado del mostrador.

Ya lo hemos visto, en diversas organizaciones del mundo donde por muy pequeñas que éstas sean, vemos como es que existe un factor denominado cultura organizacional que promueve el desarrollo y la integración del ser humano dando como resultado no solo el crecimiento de una parte, lo que crea una organización habitable llena de éxito y productividad.

Mientras la organización continúe con la concepción de que el ser humano trabaja por una cantidad económica y no tome en cuenta, sus deseos y motivaciones dentro de la empresa no podemos motivar el cambio organizacional que muchas empresas en nuestro país están solicitando, ante un mundo globalizado día a día.

Sí no tomamos en cuenta dicho factor, cada organización no podrá solventar el embate de aquellas organizaciones, bien estructuradas que han sabido adaptarse a un mundo que no para, por el contrario que si bien tiene la oportunidad arrasará con aquellas que no estén preparadas para tal efecto.

CONCLUSIONES GENERALES

Hoy en día el mundo se ha convertido en una sociedad que vive a un ritmo acelerado, el cual ha hecho que todos vivan a dicho compás, desde el estudiante, el profesor, el empresario y por supuesto también las organizaciones, ya sean públicas o privadas, no se escapan a ésta vorágine, donde cada uno de los factores que están inmersos tienen que adecuarse a un cambio que si bien en épocas de antaño se traducían en meses de crisis, hoy en día de la noche a la mañana se suscitan dichos cambios.

Desafortunadamente muchas veces dichos cambios no traen beneficios, por el contrario traen consigo un gran desajuste en la sociedad que se generan, siendo la propia organización quién sufre dichos trastornos.

Hemos presenciado a lo largo del desarrollo del presente trabajo como es que cada organización tiene su propia concepción de lo que es su realidad, la que muchas veces es completamente diferente para cada individuo que habita en ella.

A lo largo de la presente investigación se pudo constatar que dentro de un medio de comunicación masivo, como lo es la televisión se carece en la mayoría de los departamentos de una comunicación efectiva.

El que dentro de la organización se continúe manejando la comunicación descendente, ha originado que el crecimiento de ésta se encuentre limitado, debido a la falta de integración del personal.

Si la organización comprende que el ser humano es quién realiza las labores y no autómatas, se podrá tener un avance significativo, ya que el dejar de contemplar al individuo de esta forma nos permitirá, cambiar la representación que tiene el actor en cuanto a su organización y se podrán tener ganancias significativas para ambos.

Dentro de la organización se pudo apreciar que el individuo todavía cree en ella, por lo que logramos modificar aquellas fallas que hacen que éste trabaje siempre a prisa, podrá laborar en una organización habitable.

Si bien es cierto que la productividad es parte fundamental de una organización, no importa el giro a que se dedique, existe un factor que también influye para que se logre dicha meta, es decir, la comunicación, un factor que está inmerso en cada uno de los seres humanos y si no se le da la importancia que merece, cualquier organización estará enfocada a su desaparición.

El haber participado en el Seminario Taller-Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura, nos permitió una actualización en cuanto a los avances que se han tenido en el ámbito comunicativo, ya no es tomar a la comunicación solamente como una receta que tiene de ingredientes al emisor, al mensaje y al receptor. El conocer que cada integrante de la organización es capaz de generar un cambio en la organización, por mínimo que sea repercutirá de manera importante en su lugar de trabajo.

Aunado a esto se dejó de ver a la Comunicación Organizacional como un instrumento para la realización de un periódico mural o una revista interna, permitiendo conocer la parte medular de toda organización, el ser humano.

BIBLIOGRAFIA

Abravanel, et al, Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, editorial Legis, Bogotá, 1988

Andrade, Horacio, La estrategia de comunicación como principio de integración/interacción dentro de las organizaciones.

Ávila Guzmán Xavier. “La comunicación organizacional en México: Situación, retos y perspectivas” en Alter-Ego. Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, No. 0, México, UNAM, Campus Acatlán, Enero 2004

D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa, Noriega editores, 1998.

Fernández, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, trillas, 1991.

Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992

Martínez de Velasco Alberto y Abraham Nosnik, Comunicación organizacional práctica, manual gerencial, trillas, 1988.

Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, trillas, 973

Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, México, Alfa-Omega/Ra-ma, 1998.

Pérez Jaime, Recursos culturales de la Organización, publicación inédita. UNAM, Acatlán, 1998.

Pérez, Jaime, Imágenes de la Organización. Taller de Investigación, Inédito, UNAM-Acatlán, 1998

Pérez, Jaime, 13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresa e Instituciones Mexicanas, Inédito, UNAM-ACATLAN, 1997

Revilla, Basurto, Mario. Teoría De La Representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001.

Ruíz Olabuenaga, José, “Sociología de las organizaciones”, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999

Salinas Pliego, 10 años TV Azteca, Un sueño que hace historia, México, Grupo Salinas, 2003

Serrano, Rafael. Et. Al. La organización habitable, México, fecha publicidad, 2001

Revista interna Entre socios publicaciones del 2000 a 2005.

Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Pretince hall, 1986, capítulo XXII. Traducción de Xavier Ávila

OTRAS FUENTES

<http://radiopasillo.gruposalinas.com.mx>

<http://www.esmas.com.mx>

<http://www.sentidocomun.com.mx>

<http://www.tvazteca.com.mx>

<http://www.aztecaamerica.com>

ANEXO

TRANSCRIPCIÓN GRUPO DE DISCUSIÓN REALIZADO EL 18 DE OCTUBRE DEL 2005 EN LAS INSTALACIONES DE UNA AGENCIA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

MODERADOR: Vamos cada uno a platicar ¿cómo es la organización en la que trabajan y qué es lo que hacen?, sobre todo, en el punto que iniciamos serían los cambios de último momento en el trabajo. Comenzamos. ¿Quién quiere decir algo al respecto?, yo quisiera decir algo acerca de los otros puntos. Antes de comenzar les digo, se hablaría de la entrega de material tarde, insumos insuficientes, plantear estrategias a resolver, bueno, ¿quién quisiera comenzar?

El primer punto sería, los cambios de último momento.

BOUCHOT: Yo soy el primer responsable en esa parte. Como programación, yo voy a ser el que va a dar ese giro, posiblemente para otras áreas de manera intempestiva, lo que un poco, medio podría explicar a que responde esto, es básicamente a cambios de programación también de la competencia en el ámbito. Yo soy el canal 7 y en ese sentido, lo que llega a cambiarse también de última hora es básicamente películas, es como la gran cama de programación que tenemos, ahí en el canal, entonces, si llega a veces a cambiarse, se ha hecho un poco menos en los últimos tiempos, producto de que también ha sido mayor el inventario de películas con las que podemos competir, pero si llega a suceder, es producto de la competencia, que también está cambiando constantemente.

Simplemente la semana antepasada cambiaron su película estelar del domingo; ellos estaban estrenando la película de Britney Spears, estreno, y estuvieron cambiando del sábado para el domingo la película también de estreno de Pecado Original, nosotros en es momento, incluso ya era sábado, nos enteramos como programación, no hicimos ningún cambio, pero cuando llegamos a detectar este tipo de situaciones, sí somos un área que tiene que estar en una competencia, aquí finalmente lo que nos “obligan” es a nosotros a tener dos objetivos: rating y contribución.

Si en un momento dado la película está vendida, a pesar de que me cambie la película canal 5, se queda la película, pero si la película no está vendida y no logro ser competitivo, cambiamos.

Muchas veces la decisión la tomamos directamente los gerentes, puede ser tomada directamente también por los directores, puede ser tomada por el director del canal, del director de canales que en este momento, ya es José Antonio Cerbon, con el que tenemos apenas dos semanas, pero es más o menos la lógica.

Yo sé que a partir de que uno toma la decisión empiezo a hacer un efecto dominó.

MODERADOR: ¿Quiero suponer que se guían por la otra televisora?

BOUCHOT: Sí, sí también aquí es un “propósito” lo tenemos muy claro, finalmente es Televisa vs. TV Azteca. Somos las dos televisoras comerciales de este país y en un momento dado competimos contra canal 5. Si en un momento dado no somos agresivos, nosotros vamos a perder al final del momento el

rating y por lo tanto, dinero, por que nosotros estamos por CPR (costo por punto de rating), nosotros no podemos permitir que si hace un cambio Televisa, no contemplemos posibilidades de cambio y viceversa.

JOSE LUIS: Y viceversa ¿no? Televisa también se mueve en relación a Azteca.

MODERADOR: ¿Y bueno, ante estas contingencias qué ocurre?

JOSE LUIS: ¿Qué ocurre?

MODERADOR: ¿Qué ocurre al interior?

JOSE LUIS: Ya que se hace el cambio pues...

MODERADOR: No, antes que se haga, finalmente se tiene que actuar al momento para resolver la contingencia del cambio.

JOSE LUIS: Ahí es cuando ya entran en vigor los llamados bomberazos ¿no? Qué es sacar la chamba del momento para el momento por cuestiones de tiempo, por cuestiones de pautas, por cuestiones de incluso ventas, hay que hacer estas correcciones que son básicas y requeridas para poder competir, para que salgan al aire y la gente también se informe de que ¡ah! ya no va tal película que te habíamos dicho durante tres días, sino que ahora va a ser el cambio que puede ser mejor y el objetivo es que sea mejor ¿no?

Esto repercute mucho porque trabajamos al día, trabajar en un canal de televisión requiere mucho esfuerzo, requiere mucho temple, mucha dedicación, mucha vocación. Sacrificas mil cosas con hacer la chamba normal. Dejas de ver a tu familia, pierdes amigos y todo; y si aunado a eso, te llega un bomberazo, entonces ya no saliste a las ocho o diez de la noche, ya te fuiste hasta las doce de la noche por hacer ese cambio, en ese sentido va repercutiendo, va repercutiendo en cuestiones, no de que nada más tú usas las salas de edición o las salas de edición de audio y video, sino que hay mas producciones; entonces de que tienes que ir a pedir de favor a alguien que te dé chance, que te dé un espacio para hacer ese cambio que salió, y a veces no se puede y a veces es muy difícil conseguirlo, en todo eso va repercutiendo y ahí caemos a que por esa cuestión de que ya no hay sala, ya no hay tiempo, ya no hay locutores, ya no hay quién se encargue de hacer tantas correcciones que se piden en un momento, caemos en la entrega de materiales tarde, esta cuestión de que ya no le pusiste la dedicación a un producto para que salga de una calidad óptima, sino ya tienes que trabajar, mas que nada, contra tiempo y lo más rápido que puedas para que ese producto esté al aire y hacerle saber al cliente que es lo que se hace, en eso repercute, y a pesar de todo, se trata de luchar, de no perder esa calidad porque es por ética personal, por ética de la empresa, por ética de todos. Yo creo que no puedes sacrificar la calidad a pesar de que tengas el tiempo encima, siempre tienes que ver la manera de que salga lo mejor posible porque al final de cuentas estás compitiendo, entonces tienes que presentar algo llamativo, algo que venda, que jale gente, es el objetivo, tampoco es tener rating por rating, no, tienes que cuidar muchas cosas, tienes que cuidar que no se vayan

cosas violentas y cosas así, o sea, repercuten muchas cosas, no es nada mas “vamos a cambiar porque se nos ocurrió esto”, como dice Memo, hay toda una estrategia, un por qué y entonces eso también asimilarlo es muy difícil, porque trabajar bajo presión es muy difícil, tú cuando estás trabajando bajo presión, puede llegar Lalo y decirme o hacer una broma y lo puedo mandar al carajo en ese momento, pero porque yo estoy presionado contra tiempo, contra lo que tiene que salir y asimilar los cambios de toda la chamba que tienes y de pronto salen, ya cambió tal película, ya cambio tal horario, ya cambiaron toda la barra del sábado, o sea, es a veces muy difícil, se necesita tener mucho temple y temperamento para trabajar y saber mantenerte con la cabeza fría, en cierta forma para darle paso a todo lo que tienes que hacer ¿no? y te salga la chamba, entonces repercuten muchas cosas y a la hora que ya ponen una hora de entrega, que eso para mí es algo que no debería de ser porque trabajamos en un canal de televisión, no si fuera el IMSS, pus te la creo, que a las seis ya todos adiós, pero en un canal de televisión no puede llevarse un rol de trabajo así, de que a tal hora tienes que entregar porque entonces unos estamos conscientes de que se tienen que hacer ciertos cambios por diferentes cuestiones, pero entonces otros no estamos conscientes de que se tienen que hacer esos cambios y que tenemos que aguantar para que el trabajo salga bien. No, porque mientras tú estas luchando por sacar el trabajo de los cambios de la programación de dar esos cambios, pero con una calidad que merezca salir al aire entiendes hay otros que a las seis ya, y no te acepto “yo ya me voy” mi chamba es hasta las seis o porque mi contrato dice que hasta las seis tengo que recibir ¡no! Como que esa es una parte que a veces falla y si te da coraje porque mientras tú te estas rompiendo el lomo alma para sacar bien la chamba, hay otros que ya te están presionando por: “ya entrega”, “ya es hora”, pues aguántame pues no estamos jugando, ¿no? porque nada nos cuesta, así órale pum y lo haces al ahí se va pero no sé...no se vale porque a parte de que la gente tampoco es mensa, los televidentes saben, saben lo que quieren ver y aunque no parezca si no nos fijamos lo que la gente busca, que al final es ver una buena película, ver algo de calidad, estarías haciendo muy de balde nuestro trabajo, entonces tienes que estar buscando que lo que tú hagas tenga la mejor calidad posible puesto que va al aire, ya no es un trabajo de escuela en donde ya lo que me pongan, siete, ocho o diez, sino esto ya sale al aire y te ve “x” número, de cien millones, de millones de mexicanos, tú tienes que tratar de jalar al mayor número posible y eso lo vas a conseguir proyectando algo de calidad, vendiendo algo que la gente diga ¡ah yo quiero ver tal película!, tal programa y va a pasar por Azteca siete, por Azteca trece, al final de cuentas esa es tu chamba, competir pero no se puede cuando hay cambios que son lógicos y de eso se trata, eso es lo apasionante de esto: la competencia y estar viviendo esa adrenalina diaria. Pero no se puede tener por un lado esto y por otro burocracia, en cierta forma, de a tal hora, se acabó, entonces yo creo que eso es lo que va repercutiendo y los cambios, hay que saber también entenderlos, pasan, eso te lo vas a encontrar trabajando en medios, eso es yo creo, es pan de cada día.

MODERADOR: ¿Alguien más?

NOE: Yo estoy en gráficos. Es la parte de diseño grafico, de tanto en televisión como en prensa de periódicos, yo trabajo básicamente con deportes, publicamos para Record es un diario que tiene mucha difusión y ha ganado mucho por su gráfica, por sus fotografías, por todo, entonces tenemos que publicar

algo de mucha calidad para que no rompa con el diseño del mismo periódico y a la vez, anunciar los programas de deportes que transmite TV Azteca. Tenemos aquí, por cuestiones de programación, también, a veces horarios o cambios se detienen pero aquí tenemos otro problema, que la editorial recibe hasta las cinco de tarde, no te aguanta más, sí da cinco un minuto y no han recibido el material, ellos te cortan y tu página no sale publicada, tenemos otro problema, que es editorial Notmusa, depende de Televisa y lo que nos pasaba mucho, es que si anunciábamos fútbol o teníamos plana NFL o champ car, si lo entregamos el material a la una de la tarde, resultaba que Televisa anunciaba Champ car, o lo mismo y nos metían en planas más atrás de las que teníamos ya apartadas, nos pasó con Sub 17, con la final de la Sub 17, hicimos plana y nos modificaron, nos dijeron que no tenían espacios, o sea, nos recibieron el material, salió todo y al otro día no salió publicado el material, ¿y que pasó con nuestra plana? pues no, que no teníamos espacios, entonces nos pasa mucho eso, que ahí en ese caso específico, nos meten mucho el pie y también tenemos que crear una estrategia, la estrategia que se creó es: tener nuestras planas, tener nuestra programación y en el último momento, enviar el material, y sí les hemos estado metiendo presión, a partir de que hemos hecho ésta estrategia y que hemos tratando de hacer mas atractivo y luchando mucho, se ha trabajado mucho con las planas de Record, hemos tenido como que más pauta y Televisa se ha ido ajustando y ha ido cambiando y cambiando diseño, han mejorado en su diseño de programación, ya no nada mas es meter su programación, su barra de programación y sus fotos o algún gráfico, ya es meterle más diseño, ya es meterle más imagen, aparte, nosotros tenemos, bueno, TV Azteca compró un contrato con un fotógrafo que va a todos los partidos y nos llegan a nosotros primero, las podemos bajar material de internet, buenas fotografías, ya no son nada mas de stock y generalmente, lo que estamos buscando, es emoción y pasión en la imagen para meterla en los contenidos de nuestras páginas, entonces ahí, como que vamos ganando, vamos marcando pauta, a pesar de estos imprevistos, de repente, nos dicen: “ya no va el fútbol” o “ya no va este partido”, este se va por Sky o este se va por el siete o por el trece y cambia de horarios, entonces en ese momento, como decían, hay que rifarse y hay que hacer la plana. Si ya la tenías que entregar a las cinco y tú ya tenías tu material a las cuatro treinta y te avisan en ese momento; en ese momento tienes que diseñar algo de muy buena calidad que no rompa y que salga.

JOSE LUIS: No hacemos bolillos tampoco.

LALO CHAVEZ: Yo quiero comentar, en lo que es mi área, lo que es edición y postproducción de servicios a la producción, todo tipo del dominó sí afecta en lo que respecta en mi área, es un edición y postproducción y contamos con treinta y un salas de edición y postproducción que es la misma máquina que te puede hacer tanto edición como postproducción, y ellos, son Promoción e Imagen, son mis clientes; por decir un ejemplo: él, la producción de enlatados, la que edita las películas, son mis clientes y ocupan dos salas. Promoción e imagen ocupa cinco de esas treinta y un salas, entonces hablando del ejemplo del retraso de un cambio de ventas, pongamos el ejemplo sobre la pauta normal, que enlatados cargó, voy a trabajar la edición seis horas para tal película, luego, me sigo con la serie, *whatever*, pero la película se vendió, cambió la promoción, cambió el horario, entonces yo, en las salas donde organizamos el ajedrez o el movimiento de estrategias, porque no tengo nada más dos, tres clientes, son aproximadamente por día sesenta y cinco servicios de edición y postproducción, aproximadamente con

deportes, todo lo que es entretenimiento y algunas cosas de noticias que se hacen a partir de nosotros, entonces un cambio implica que si se cargaron de diez a cinco de la tarde y a las cuatro treinta, les cambian todo el show, implicó que a las cinco ya no entró deportes, que va en vivo con Protagonistas de la noche; ese retraso mueve a todos y todos van al aire. Básicamente un cambio implica negociar con, no nada más una producción, préstame una sala y je je, de ¿dónde no?, es que va ahorita, ya lo pautaron para ahorita y tienes que buscar en todos lados, es “échame la mano, hoy por ti, mañana por mi” esa es la regla y así es, porque así es, porque en este caso...

MODERADOR: ¿Y les puedes echar la mano?

LALO CHAVEZ: Pues si, no hay de otra, porque en este caso es mi chamba, es darle el servicio a quien lo necesite, para que tu trabajo, de cierta forma, salga al aire y digo en cierta forma porque yo no hago cien por ciento el trabajo, les doy las herramientas necesarias, en este caso: el equipo. En TV Azteca, estamos cambiando al sistema “tapeless” que es: ¡adiós a las cintas! entonces los procedimientos son diferentes, es empaparnos primero nosotros para decirles a nuestros clientes cómo deben de trabajar ahora en nuestro sistema de trabajo. Bueno, para no hacer el cuento largo, se pudo cambiar, se puso el retraso en la sala de enlatados, es poner la pleca de ventas, en el retraso de la sala de promos es hacer el promo de nuevo, ya tengo dos clientes en un sola decisión, dos clientes insatisfechos, dos salas retrasadas en un ejemplo esos retrasos. Implica que yo a PMT (Preparación de material para transmisión), a lo que es control de calidad; el que va como administrando todas las pistas, todas las ediciones, todas las promociones son ellos; control de calidad, que verifica, ya está armada editada pues si, así ellos se encargan de checar el control sobre un régimen de la NTSC Nacional televisión washha washha que pronto va a ser HD.

Ellos, que son la antesala del master por así decirlo, pues les llega todo el paquete tarde, todo va al aire, todo va en una cadenita y así como decía, ese es el día a día, yo creo que un día sin bomberazos, es un ¿como decimos? pus ¿que pasa? ¿Van a correr gente o qué? o ¿no se vendió, y sí, van a correr gente? porque sino se vende, ¡pues con qué!

MODERADOR: ¿No es qué ustedes saben cuándo está mal?

LALO CHAVEZ: Pues sí, mira, en la mañana a las siete de la mañana te encuentras, en mi caso, de un cliente que tengo: Cada Mañana y Con Sello de Mujer, los jefes de editores son unos tipos histéricos que empiezan a mentar madres a las siete de la mañana ¡¿y porque no está mi sala?!

¿Como estás? Buenos días, tienes que llegar con una sonrisota, seria genial si cambiaran al tipo y en vez de que dijera ¡oye necesito mi sala! ¿Por qué no te previenes? Haz una pre-producción, ¿que es lo que necesitas?, me lo acaban de pedir, que va una venta por ejemplo.

MODERADOR: ¿Es previsible?

LALO CHÁVEZ: Si y no es tan previsible, un cliente que diga sí le entro, como que diga que no; es un cincuenta, cincuenta, es una negociación que va desde los altos mandos, por decir un ejemplo: Se consiguieron un cliente ¿para qué programa? pues escógele papá, yo creo que más o menos es así el tipo de venta.

Tengo de entretenimiento diferentes perfiles ¿qué es lo que quieres vender y a quién le quieres vender? que es parte de nuestra programación, el público al cual vamos dirigidos, es lógico si entonces vendieron y le metieron una lana.

Entró Modelo, supongamos el ejemplo y le metió una lana, pero lo quiere desde ahorita pues “al cliente lo que pida”, entonces tienes que cambiar todo tu esquema en algunos aspectos para amoldarte a un sistema de ventas, sin perder tu contenido en cuestión de programación, entonces un retraso implica pues es...

JOSE LUIS: Es un eslabón.

LALO CHAVEZ: ...en mi caso y en este caso PMT.

ARTURO VAZQUEZ: Como lo decía Lalo, yo estoy en el área de PMT, que es: Preparación de Materiales para Transmisión. Y revisamos todo, absolutamente todo lo que sale al aire que va grabado; todos los vivos, por ejemplo: Cada Mañana, Con Sello todos esos, no lo revisamos, pero de ahí en fuera, revisamos todos los comerciales; todos los infomerciales que pasan en la madrugada; todas las películas; todas las novelas, entonces ahorita que estamos hablando de los cambios, pues sí, para nosotros es fatal, y diario, diario percibimos un cambio.

El problema de los cambios es, de que aparte de los cambios que hace programación, también existen cambios porque el material no acredita calidad, no tiene la calidad de acuerdo a las normas para ser transmitido, entonces también se puede rechazar por esa cuestión, hay ocasiones en las que nos llega una película, la revisamos, obviamente la revisamos en play, o sea, no le podemos adelantar absolutamente nada porque quien sabe que pueda tener ese material, quien sabe si se grabó bien y precisamente con lo del tapeless, que ya no tenemos las cintas, todo se graba en unos discos duros, que es un vídeo servidor, de ahí es donde nosotros obtenemos la reproducción para el material, es un sistema nuevo y tenemos que revisarlo detalladamente, toda la película la revisamos en play, después, supongamos no paso calidad ¿que tiene?, no pues, se meten unas imágenes de otra película, lo que sea, se regresa, se vuelve a editar, nos la vuelven a traer y tenemos que volver a revisar todo el material; supongamos que ya acabamos de revisar ese material, llega programación y nos dice: “ya cambió la película” Ahora hay que revisar esa película, supongamos que no pasa, hay que rechazarla.

Eso nos pasó la semana pasada con Corazón Valiente, Corazón Valiente ya estaba toda la programación hecha, entonces de repente, “no pues hay un cambio Corazón Valiente”... entonces no recuerdo...

BOUCHOT: No hubo promo, no hubo promo.

ARTURO: No recuerdo, ese es un ejemplo claro en el que la película no sé, no recuerdo Memo ¿a que hora iba? creo que iba a las diez...

MEMO: Nueve y media de la noche.

ARTURO: Nueve treinta, nos entregan la película a las nueve ¿cómo reviso de nueve a nueve y media toda la película?, entonces, hay una persona designada para cada canal uno para el siete, uno para el trece y otro para Azteca América, entonces pues ni modo, tú revisas del bloque uno al cuatro, tú del cinco al diez y así...

Tal y así, entonces en media hora nos tenemos que chutar toda la película y si pasa, bien, pero ¿qué tal si se rechaza en calidad? hay que rechazarla, y ya tenemos parte de la película en el master y todo lo demás, se está corrigiendo, si es que tiene algún error nos la traen, hay que volver a revisar esa parte que se corrigió, bueno este es un ejemplo únicamente de las películas, también para promos, pues es otro proceso, muchos de los clientes que tenemos, en ocasiones, no saben todo el proceso que implica un cambio o en ocasiones, al momento de que nos entregan no conocen todo el procedimiento que se tiene que seguir para poder obtener el resultado, que es que el material pase al aire, entonces no con entregar la película a las nueve significa que a esa hora ya está lista para su transmisión, siguen muchos procesos con los promos, también a nosotros nos perjudica mucho que los promos se entreguen tarde, porque tenemos ciertos horarios designados para poder hacer la transferencia de esos promos, esos promos nos llegan por mail, nosotros los bajamos a otro sistema, después de ese otro sistema, los copiamos al video servidor, después de que están en el video servidor tenemos que darle la duración a cada promo, revisarla en calidad, hacer nuestra lista de promos y entregárselo al master; un promo de diez segundos se los entrego en cuanto pueda estar, en un minuto, ¡pues no! un promo de diez segundos tardamos entre cinco y seis minutos en tenerlo listo.

Si y bueno, con los infomerciales es otro proceso por que no se editan en el canal, hay que regresarlo al proveedor. Si también tenemos mucha presión nosotros, por los cambios.

BRAULIO: Sí, por ejemplo: yo estoy en inventarios, control de inventarios, lo que son pautas. Nosotros pautamos realmente lo que son tanto promos, como spoteo, lo que son comerciales y aquí la bronca no nada más en la cuestión de promos es que se haya puesto un horario, sino por el mismo nuevo sistema que se implementó, se tomó esa decisión de trabajar con el horario, mas que nada, porque la gente de Luís Guijosa, él, bueno, Luis manda una confirmación a las seis, que materiales entrega, entonces tenemos nosotros, bueno la gente de central de medios, de las seis a las siete para que empiece a hacer sus cambios de promos que si va con logo, que si no va con logo para cambiarlos dentro de la guía de transmisión y nosotros a la gente de PMT se los tenemos que enviar a las siete, bueno entre siete y cuarto y siete y media a mas tardar para que a ellos les de tiempo de hacer todo ese proceso de calificar todo el material, checar control de calidad, si es que un promo no paso control de calidad, mandan el mail, pero aquí, lo único malo es tanto que la gente de promos no tienen guardia, entonces este material se corrige hasta el día siguiente.

ARTURO: Y se pierde.

BRAULIO: Y se pierde, si hay algo pautado en la mañana se corre el riesgo que se pierda, aquí lo único es que si alguien sabe que el promo no tiene que ir al aire o que no pasó control de calidad es avisar y nosotros también tenemos una hora de entregar las guías de transmisión a la gente de continuidad.

La guía tiene que estar cerrada a las ocho de la noche, sino se empiezan a quejar, ¿las guías dónde están? que no se que, “x” motivo y uno realmente es que estamos conscientes de que siempre va haber cambios y siempre se han hecho, pero aquí lo único malo es que le pega al master, la guía de transmisión se la tienen que entregar al master a las doce, entonces nosotros también tenemos la presión de que hay que entregar la guía, si hay un cambio, hay que avisarle al master para que nos aguante para poder entregar la guía como debe de ser, igual con los spots, exactamente lo mismo, si no pasa control de calidad un spot, le tiene que hablar la gente de ventas, la gente de ventas tiene que ver si puede cambiar la versión o algo para que pueda salir un spot en dado caso y no se pierda ese dinero, porque al final, pues es dinero y ahí lo que se esta buscando es que entre lo más que se pueda.

MODERADOR: ¿Y es ahí donde se tiene que tener más cuidado porque el cliente es el que paga?

ARACELI TEMPLOS: ¿Y si no se transmite?

BRAULIO: Si aquí, lo único malo es que no se transmite buscan, porque se busca y ¿cómo se va a recuperar el dinero? si fue un error de un área, ese spot se le tendría que cargar al área que haya cometido el error.

CHAVEZ: Y con todo y cabezas rodando completamente.

MODERADOR: ¿Se cae la cabeza ya no pagas más?

ARACELI: No, sí pagas, todos pagan.

BRAULIO: No de todos modos pagas, es todo un proceso, se ve muy fácil pero internamente es mucho.

CHAVEZ: Es como un coche, el cliente es la gasolina, la gasolina hace trabajar todo un sistema, toda una maquinaria, que si te falla uno, pues empiezas a hacer baches y donde hace mella pues se daña.

ARACELI: Este es un efecto dominó, les venía comentando, mientras los de arriba no hagan una planeación y deje de ser todo un bomberazo, todos los servicios dejen de funcionar así, no que sean todos bomberazos, hay una parte que si van a ser bomberazos pero otros no, debe de haber una planeación, atrás de todo esto. En mi área, que es operaciones y mis clientes que son directamente las fabricas que están divididas en espectáculos, deportes, noticias y entretenimiento y agrégalas ahí lo de Grupo Salinas, que son eventos especiales y ventas, en mi caso llevo nada más llevo espectáculos y bueno eventos especiales también, pero de repente alguien de programación le dice a mi cliente de espectáculos, “necesito un

especial de Selina”, se lo esta pidiendo a él y él, obviamente me lo pide a mi, necesito un foro, necesito tantas cámaras necesito staff necesito...

ARTURO: Y todo a las ocho de la noche.

ARACELI: Y todo esto lo tengo que grabar en dos horas y no tengo foros por que ya tengo una programación día a día y hasta de semanas así de que cada, programa está destinado a un cierto horario, que piden y con las necesidades técnicas y humanas que requieren no para la grabación que ya es en vivo del programa y pues ahora sí que aquí un ley que hay es aire mata todo, y a veces pues ya no hay ni equipo humano ni técnico interno pues tenemos que recurrir a las rentas, obviamente esto pega en costos, a la producción directamente, bueno se vuelve un todo a la empresa que es lo que no quiere pero si fueran mas planeados los de arriba, yo creo que seria mucho mejor repitiendo esto de que... dejemos de ver a todo como un bomberazo, ya todo es bomberazo y no debe ser así.

MODERADOR: ¿Cuales son los costos de estos bomberazos por que?

ARACELI: Económicos, psicológicos en las personas igual a lo que te mencionaba tu calidad de vida.

CHAVEZ: UYYY

ARACELI: Si, prácticamente desde ahí, son muchísimos los costos todos personales y el trabajo económicos.

BOUCHOT: Pero si no mueves si no reaccionas pueden ser más los costos.

Lo que se pierde en dinero por un rating bajo a lo mejor está muy ordenadito todo lo que es el equipo de trabajo pero al final del camino, una decisión no agresiva cuando se tiene que tomar, puede repercutir en cada compañía porque nosotros, insisto vamos por CPR (costo punto por rating) en la medida de que el rating baja notablemente en ese momento deja de entrar dinero a la compañía en ese sentido también es una cadenita ahora también como programación es importante, lo que platicaba yo en el coche es diferente la fuerza todavía que tenemos frente a una empresa de sesenta años o más que es Televisa simplemente en inventarios de películas nos triplica, correcto, entonces puede tener mucho más rapidez de reacción ellos que nosotros.

Simplemente porque tienen la dotación de películas, en ese mismo sentido muchas veces un partido de fútbol es algo que de pronto dices, porque se cambio esto, un partido de fútbol que de repente termina y establece que equipos van a competir para la siguiente ronda en ese momento te cambia la hora de inicio y ya desajusta tu carta entonces en ese momento en lugar de tener una película de dos horas fíjate que ahora tiene que ser de dos y media porque va a ir el fútbol más temprano de acuerdo a lo que concilian los clubes, en ese sentido hay una serie de razones también atrás para que también no se perciba simplemente el bomberazo como una falta de planeación hay a veces como toda un serie también de intereses y de efectos, en un momento dado el canal trece, no hay nadie aquí de canal trece, pero en ese sentido este de

pronto porque aparece este programa de última hora, en un fin de semana porque se que además de canal trece existe un juego.

CHAVEZ: En un fin de semana con el partido de fútbol americano que se fueron a tiempo extra y estaba pautado hasta las tres de la tarde y que se acabara ¿y qué creen? Se empató el partido, un tiempo extra y metieron ¡Qué cotorreo!

BOUCHOT: ¡Qué cotorreo! que está planeado.

CHAVEZ: Si, si para bomberazos.

BOUCHOT: Hay un plan a, plan b, plan c, en función de cosas que no controlas tú, que es un resultado de un partido en Oklahoma. O una carrera con lluvia

Son unas cosas que de verdad en ese momento tienes tú que tener, alternativas hay veces en que si de pronto no se planeo y los resultados son ajuste al aire no pero puede ser desde una intervención de un señor presidente, que de pronto la semana pasada también tuvimos a Fox, Fox va a dar un mensaje en diez minutos y desajusta completamente la carta de programación.

Son muchísimas cosas, yo creo que si debemos de tener una mejor planeación, definitivo, en ese sentido hay ciertos proyectos a mediano y largo plazo y hay otro que son como mas a corto plazo no, hay especiales que están en función a veces de un cliente concreto que dice sabes que, yo si ahorita tengo la final de fútbol, quiero un especial acerca de los mejores goles y le vamos poder traer dinero y en ese momento sabes que ahorita amarra, el viernes en la mañana vendes el especial y prodúcelo, tu anticipas sales a las producciones ahí deportes fíjate que hay por ahí algo latente pero de pronto esa luz verde se vendió y en ese momento empiezas a pegar todo, entonces también esa parte el área de ventas es vital en esta cadena.

ARTURO: Si con respecto a los planes que comenta Memo, para control de calidad si una película va de dos horas en el plan a, el plan b una con cuarenta y el plan c una con veinte, nosotros de ahí ya no tenemos una película que revisar sino que tres películas que revisar entonces y los fines de semana es donde hay aproximadamente de cuatro a cinco películas, los domingos y los sábados como siete, entonces aparte de esas hay que revisar todos los planes

JOSE LUIS: Y luego nos ponen horas

CHAVEZ: Además retrasos de equipo o sea que la maquinaria de 31 clientes. 31 máquinas y luego una se traba y la isla de él pues que, con mi promo, ¿qué hago?

JOSE LUIS: Aparte es curioso por que TV Azteca es la única televisora en donde se rige por horarios entonces en Televisa es de que si a la una terminaron el producto a la una puedes llegar a entregarlo y sin

broncas, OK se checa y todo y esta en tiempo al aire, este TV mexiquense también tres de la mañana puedes ir a entregar algo y sin broncas, en TV Azteca no.

CHAVEZ: Bueno no en todas las áreas, digo nosotros tenemos tres horarios en la noche no hay nadie editando.

JOSE LUIS: Ah no es que también entra ahí la tolerancia.

ARACELI: Ah si claro, todas las producciones quieren editar durante el día.

CHAVEZ: Obviamente esta la negociación de ¿qué estás hablando?

JOSÉ LUIS: Traemos a los horarios.

MODERADOR: Pero entonces ahí ¿está una respuesta no?

CHAVEZ: Si pero aquí es donde intervienen el punto donde decían ¿y tu vida donde está?, o sea y me ha tocado, me ha tocado pasar año nuevo, navidad, estar de guardia por si alguien se carga por si necesitan algo o que de repente va un especial, tengo un cliente va usar dos salas de 31, bueno hay que estar al pendiente.

JOSÉ LUIS: En dado caso la respuesta seria que no haya uno que revise el material del trece, otro del siete y otro azteca América, sino que dos o tres.

CHAVEZ: Que haya mas gente y eso significa que son costos para la empresa o sea y aquí lo que sobra son los recortes de personal.

No entró dinero ¿dónde repercute? el recorte.

MODERADOR: El que resolvieran estas contingencias ¿no sería más barato?

CHAVEZ: Pero como las resuelves tu tienes una cama, una carta de programación semanal no se o una promoción el cual el cuate de ventas hizo su chamba, vendió, obviamente hay que darle prioridad al cliente y ni modo así es el changarro y así es el negocio, obviamente tenemos por un lado el cliente que mete dinero y otro lado el publico, entonces ahí hay que estar campechaneando el atole con el dedo, como le va a vender a la gente pues en un programa que tenga cierto contenido, ahí empieza andar toda esa maquinarias toda completa toda completa y si nos va bien que para el cierre de año ya se empiezan a hacer algunos nos empezamos a prevenir hacemos juntas oye que va a grabar ventaneando acaba de mandar el mail de su programación porque se va de vacaciones una semana entonces tienes que prevenir que tu día normal aparte de que se caiga bomberazos tienes que buscar un campito para que si grabaron hoy puedan editar su programa para que lo puedan entregar para que salga al aire el 24 de diciembre.

ARTURO: Y nosotros lo tenemos que revisar y ya serian más horas.

CHAVEZ: Entonces se junta por que se van de vacaciones, graban, adelantan chamba y requieren entregar además de que van al aire en vivo, ya grabado entonces es una carga mayor y mas aparte ventas y sobre eso dentro de las vacaciones oye me hablaron se vendió, se le ocurrió al cliente meterle lana al ventaneando del 25 que está grabado, entonces tienen que hacer la mención grabarla regresando al canal de sus vacaciones darles en servicio de edición y postproducción, darles un servicio de control de calidad para que se pueda transmitir el 24 de diciembre.

¿Y donde está tu vida?

Pues te quedas así como que ahorita vengo voy a la chamba.

MODERADOR: Pero, pero están en lo cierto que se puede planear algo y

CHAVEZ: Y se planea

ARTURO: Pero como depende de otros puntos así como dicen planeamos una película y de repente chin Televisa puso otra pues hay que cambiarla pues ya.

JOSE LUIS: Es que el planear es como saben que en otoño hay huracanes no eso ya hace tu planeación y todo pero no sabes de qué impacto va a ser.

CHAVEZ: De que magnitud va a ser.

JOSE LUIS: Vas así como que reaccionando a las circunstancias del momento por ejemplo no, es algo muy complicado en ese aspecto que bueno no es cuestión de ellos, no, porque también tienen mucho material que resolver o cuando llegamos y tenemos el bomberazo, este vamos con Lalo o con toda la gente del área y tenemos que conseguir una maquina en ese momento no porque tiene que salir la chamba, entonces son cosas que tu vas a echar mano de los amigos o a buscarte enemigos no, o sea y eso ya va en contra de tu voluntad, es una de las dos pero la cosa es que tiene que salir la chamba ahí como resuelves.

MODERADOR: ¿Y no hay muchas fricciones?

CHAVEZ: Ah claro el que no sepa llevarla, en noticias te la puedes, estás al aire y llegan mentando madres, te hacen peor que suela, termina el noticiario oye ¿nos vamos a comer no?, ¿te quedas que pasó? Entonces el que no sepa llevar la presión, porque es presión para todos lados, por no tener una máquina a tiempo, porque, porque no tenemos infraestructura, porque no tenemos un cable o porque nadie sabe conectarla lo que tú quieras, un retraso implica un grito o una mentada, una fricción pero hay que sabérsela llevar o sea, aquí aprendes a hacer televisión, no tanto en hacerla sino aprendes a llevarte con la gente de televisión, porque puedes llegar, que onda wey.

JOSE LUIS: Si es tener temple, carácter, tolerancia.

CHAVEZ: Y eso es televisión también.

MODERADOR: Yo entiendo que un medio de comunicación siempre es la presión, yo trabajo en uno de ellos, yo trabajo en un periódico igual la presión es tienes que cerrar antes de tal hora, porque si no sale el periódico a tiempo para formarlo y lo que sea no, pero quizás la el estrés es mucho mayor desde luego que lo debe ser por este tipo de contingencias y hacerlas no, ya contingencias sino dentro de al plantación que se vuelva menos estresante el trabajo de ustedes.

CHAVEZ: Es difícil eh porque en este caso digo agarro otro ejemplo del stress, haces todo, te desvives pero ahora tienes que negociar en dado caso unas vacaciones como que te vas de vacaciones no espérate porque obviamente ya hubo 35 mil recortes de personal, quien cubre tu puesto, no es porque seas indispensable, eres necesario porque en la empresa es la ley nadie es indispensable o sea todo mundo se puede ir a la fregada bien y bonito.

JOSE LUIS: ¿A poco somos importantes?

CHAVEZ Si para lo que hacemos

MODERADOR: ¿Pero los que se quedan tienen que hacer tu trabajo?

CHAVEZ: Si dado caso, en dado caso es más chamba y agorita mas vienen varias broncas en el sentido se los aviso eh por que viene.

BOUCHOT: Que bueno que nos juntamos

CHAVEZ: Viene lo de la certificación del ISO9000 ustedes ya están ah, este Uds. ya tienen un cierto procedimiento que tienen que seguir que nosotros para entregarles tenemos que amoldarnos a ese procedimiento que ahorita estamos en plan de negociaciones que si quien va a mandar al MAP y todo ese rollo, al rato viene a direccional lo del master , entonces cuando nos toque a nosotros tenemos que seguir ahora si como que mira maestro sino cargaste tu tiempo tu sala no te puedo dar el servicio aquí lo dice y ahí es donde va haber broncas.

JOSE LUIS: Que te pasa maestro, pues estoy trabajando.

CHAVEZ: Para mi con todo respeto a la gente de ISO9000 será mucha calidad pero es demasiada burocracia, demasiada burocracia, porque vamos eh iso9mil lo que va a provocar es del échame la mano por que necesito ir al aire.

Mi hermano yo ya no puedo echarle la mano, iso9mil me pone un certificado, me va auditar en mis procedimientos que yo tenga un asap.

ARACELI: Ah claro

CHAVEZ: Que de momento es un asap, es como que puso su fichita para jugar maquinitas yo pedí de las nueve a las dos y es mi ficha y los demás adiós.

MODERADOR: No terminaría esto con las contingencias.

CHAVEZ: No, no al contrario yo creo que va a ser más problemático, va a ser mas problematizado, va a ser mas cuadrado porque si hay una venta, entonces como le digo al ser. Salinas que me quiere hacer mmmhh, dar un certificado de calidad pero voy en contra de lo que él quiere, es un círculo vicioso va a haber broncas en serio eh en todas las áreas y todos los rubros.

ARTURO: Es lo que ha empezado haber ahorita de que

CHAVEZ: Y es que somos la misma área operaciones en dado caso.

BOUCHOT: Pues el famoso tapeless, el miércoles hubiera sido más fácil una cinta a la antiñita.

ARTURO: Pues si.

BOUCHOT: Me explicó la modernidad también de repente.

CHAVEZ: Dile al patrón que su idea no fue muy buena en algunos casos es muy buena idea pero no todo en los avances.

ARACELI: La infraestructura ese es un punto muy importante que

CHAVEZ: Infraestructura y obviamente pus como toda empresa pues no puedes meterle 100% jugo tienes que sacar de tus dividendos, tienes que sacar de ahí para tu ampliación, entonces vamos al pasito, donde tenemos a la mitad de edición y postproducción, estamos a la mitad del proyecto de hace dos años, fueron diez salas, ahora son 31 salas, un sistema de ingestión de todo lo que es cinta pasando a video servidor, se llama al departamento de ingestión, tengo 8 maquinas para 31 clientes diarios, necesito mas maquinas porque no tenemos dinero, bueno como podemos solucionar el problema, dime.

Créame un islita de parcheo porque 31 maquinas se vuelvan 31 ingestoras, yo desconecto vía remoto, vía red la máquina, le pongo puchale Rec. boton y grábale directamente en tu máquina en vez de que el videoservidor te dé el material es que el proveedor no ha venido para poner las líneas y es que el, el día a día.

Todos estamos caminando en proyecto nuevo pero, para amoldarnos es al día a día, ahora como bueno en lo que nos peleamos tu y yo hay que este es el master sácalo y luego como esta por ahí los procedimientos y va haber muchas broncas porque yo como área tengo que decirte este es la ley es la Biblia ahora según ISO9000 y haber como le hacemos.

Para mi solución es crear una área aparte para bomberazos je, je digo.

BOUCHOT: No va a cambiar, la dinámica es así, la dinámica de televisión también tiene un juego y no la podemos evitar, podemos ser muchos más organizados y todos debemos ser mas organizados de verdad, unos a veces creen que nada más programación es, es cambiar en la hoja de Excel, el cuadrito y ponerla mas temprano, no hay información y mercadotecnia atrás, no saber exactamente flujos, la programación de canal cinco y canal dos se van moviendo constantemente por cinco minutos ya este si cinco minutos se cambio la hora de inicio de un programa representa millones de personas que tu puedes capitalizar y en un momento dado esos ajustitos repercuten también al final del camino en el rating entonces si hay como una cierta lógica de que esto no es de ya terminamos este el rompecabezas ya veámonos todos, no, no es una dinámica producto también de la dinámica producto también de la dinámica del telespectador, el telespectador es antirrutina, cuando una cosa ya agotó su ciclo en ese momento dale algo nuevo es una depuración muy rápida también de conceptos y de ideas y por eso mismo programación tiene que estar en sintonía con el público para poder estar dando lo que la audiencia solicita.

MODERADOR: Pues para ir concluyendo esto quiero hacer solo una pregunta. E ir concluyendo hacia ese camino, este como ven la comunicación al interior de la organización con respecto a todos los problemas que bueno ahorita me han mencionado que finalmente no los ven ustedes como problemas si no solo simplemente contingencias, bomberazos pero que tienen que resolver.

¿Como se da la comunicación? Y bueno para ir concluyendo.

BOUCHOT: Yo creo por supuesto tienen muchas áreas de oportunidad, eh necesitamos mayor comunicación indudablemente saber exactamente porque responde no este determinada decisión que afecta tarde o temprano a otros yo también podría quejarme incluso de cosas de ventas y entiendo el papel de ventas que tampoco está fácil allá afuera ira a negociar un programa de 600 mil pesos o una película de 2.5 millones no es tan fácil, en ese momento cuando se cierra un patrocinio de una película a este nivel que tenemos de una propiedad que se llama cinema estelar platinum en ese momento, es, el cliente está invirtiendo 2.5 millones que tenemos que darle ese resultado al cliente y entonces empezamos a operar de otra manera, nosotros , yo creo que independientemente de que eso si es este, es una necesidad de las cabezas, yo creo que también eh el que esta en azteca sabe perfectamente que va a tener un ritmo de vida endiablado no? es, no es una empresa que vaya por trimestres, o una empresa que vaya a un plan anual, es un plan al día a semana y sobre esa lógica tenemos que estar interactuando, lo que si necesitamos es mucho mas eh, sin que nos volvamos también juntitis que también abusa la empresa de repente de eso y no se llega desgraciadamente a algo, independientemente de que si tiene que haber en una empresa de comunicación muchas líneas de decisión y flujo, flujo de soluciones creo que se plantean más problemas que soluciones.

NOE: Yo pienso que hace falta retroalimentación dentro de la empresa y de las diferentes áreas, eh retroalimentación de que hago yo, que haces tú que me puede servir de lo que haces tú y que te puede servir de lo que hago yo, si yo te puede dejar algo, si tu me puedes dejar algo y esa retroalimentación va a llevar a mas interacción entre las cosas, hay veces que , que en mi área que es gráficos impresos, este de repente están haciendo lo mismo o estamos trabajando para el mismo programa, gráficos televisión y estamos con dos logotipos diferentes o deportes o sea estamos torneo de apertura tiene un logotipo impreso y tiene un logotipo en televisión porque no hay esa retroalimentación y porque no hay ese trabajo en conjunto o sea la gente de televisión trabaja por su cuenta y trabaja así en su cubo y la gente de impresos trabaja así más o menos, he estado de tratando de integrar, eso pero si creo que hace falta ese tipo de comunicación de que haces tu que estoy haciendo yo y en que te puedo ayudar o que me puedas ayudar, para que te sirva lo que yo sepa de algo te ha de servir algo así.

ARACELI: Es increíble y ridículo ¿no? Que trabajamos en un medio de comunicación y no nos comunicamos y lo peor es que lo sabemos ¿Y qué hacemos? No lo que no sabemos realmente como tu decías, haber desde el de ventas que está invirtiendo 2.5 millones que se entere o que tenga conciencia el pintor de que si no le pinta bien ahí al queso o al ciclorama no vas a tener una escenografía bien o no va estar bien iluminada, no, ahí va medio la pinta ahí, o sea eso tampoco porque no hay comunicación es que es importante también su trabajo.

JOSE LUIS: La comunicación es básica se han dado casos en donde tu estas entrado trabajando en algo y resulta que ese algo que tu está haciendo pues ya no va a salir al aire ¿no? Y eres el ultimo en enterarte, este yo creo que si hay escalones hay ora si que, hay niveles va filtrándose la información poco a poco no, la manera de cómo la información puede ser más directa yo no veo a Memo muy seguido no, y lo ideal seria que oye Memo como, hubiera mas interacción y la información es más directa pero, Memo habla con José Ángel que es el gerente de canal 7 en promoción, este y se van ahí planeando cosas que ya al final de cuentas llegan hasta nosotros que somos los que producimos esas , esas , esas estrategias, esas ideas, no pero ya de al información que le paso Memo a José ángel José Ángel a la creativa, la creativa a todo mundo o sea acá llega otra idea que yo no concebí como ellos la planearon, si no yo ah pus lo que quieren así entonces yo voy hacer esto.

Y salen otras cosas muy diferentes que a final de cuentas este pus, queda bien, bueno

No es lo que querían pero ¿qué pasa?

ARACELI: No hay una comunicación efectiva

JOSE LUIS: No hay una comunicación y, los generalmente pues los que hacemos televisión no la vemos tampoco no, no porque no por no querer sino por falta de tiempo, falta de muchas cosas y por salud, salud mental y como platicábamos hace rato para no enviarte y estar proponiendo cosas frescas nuevas y no estar repitiendo, muchos también es importante.

Llega un momento en el que se te seca el cerebro y dices ahora que hago y es ahí donde entra mucho la, la comunicación, la fuerza de la comunicación, porque entonces una platica con Memo que pus igual puede ser, a mi se me ocurre esto, o esto ahora vamos hacer contender que vaya dirigido a las mujeres, orales a mi no se me había ocurrido algo así y ya se te surgen otras nuevas ideas y sale otro, otro, otra ramificación, no, para donde otro camino por donde pues irte entonces yo creo que si hace falta impulsar mas la cultura de la comunicación que muchas veces por cuestiones de trabajo también por cuestiones de la velocidad la que vives por cuestiones de la presión por mil cosa no se puede dar, es muy raro que nos lleguemos a cruzar en el pasillo, es muy raro que nos podamos ir a comer juntos un día no porque horarios, velocidad de trabajo, este bomberazos todo es, lo tienes prácticamente contra corriente entonces tampoco podemos clavarnos muchos en la teoría de es que falta planificación porque no pasa de ser una teoría no, la planificación existe y eso desde que se está creando una estrategia desde que va mover una película, está una planificación d porque se van hacer las cosas, eso existe pero seria como clavarnos en el asunto de que ah bueno pues es que Mc Luhan dice que el medio es el mensaje, entonces yo tengo que seguir esto es porque así es la teoría no?, entonces vivir, vivir al día, día es muy diferente, el trabajo en los medios es muy diferente a lo que te enseñan en las escuelas no, cuando tú sales de la escuela tienes la idea, yo cuando entre a TV Azteca o Televisa, voy a empezar a mover esto, y le voy a decir a López Dóriga que su forma de dar las noticias no me gusta y todo lo que tu criticas en las aulas cuando llegas a trabajar en los medios te das cuenta de que no tienes ni idea realmente de lo que es trabajar en un medio de comunicación, ni escrito, ni radiofónico, ni mucho menos televisivo que yo creo que es el mas absorbente de los tres, este la comunicación es fundamental y pus vamos a salir ahorita, no?

JOSE LUIS: En comunicación lo que ellos comentaban todo el trabajo que hay después de porque o sea yo sigo estando en contra de los horarios porque realmente siento que no se vale es un trabajo que, que cuesta mucho estarlo realizando pero también al momento de que ellos exponen su chamba, lo que tienen que hacer, dices es que sí, todos estamos en la olla, no, y creo que el sacar un buen trabajo en televisión que sale al aire en toda la republica ah no se, en cable, todo ese rollo requiere eh muchas que poner de la parte de cada quien es como una receta de cocina no y aquí también un ingrediente fundamental, yo creo es tener la humildad de decir mi trabajo creo que vale, pero vale también vale de todos los demás y la tolerancia creo que también es fundamental aparte de la comunicación entonces ya sabiendo lo que ellos hacen sabiendo que Memo tiene que padecer para cambiar una película y de que Memo esta conciente de todo lo del movimiento que va hacer con ese cambio es tener la tolerancia, poner mas empeño en que esa comunicación realmente se llegue, llegue a quien tiene que llegar para que salga un buen trabajo, no, y yo creo que el esfuerzo que se hace por lo menos en TV Azteca es muy bueno para trabajar con las herramientas que tenemos es de muy buena calidad este realmente si, porque cada uno de nosotros puede hacer cualquier cosa o sea realmente tu decías que contingencias son a las que es enfrentan y que no pueden resolver, realmente yo creo que no es que no hay imposibles, que yo me atrevería sino hay imposibles para nosotros por que todo lo que tenemos que resolver y todo tiene que salir de la mejor manera posibles que es parte de, pues de nuestra premisa de trabajo, la chamba tiene que salir y salir bien la cuestión es los horarios.

CHAVEZ: Es a manera de conclusión este yo siento que hay dos aspectos muy importantes que hay que resaltar, ya se dijo por un lado, digo no son los mismos, la comunicación, uno es la integración de formas de trabajo y de personas y la otra obviamente no se es tu vida, la vida de cada quien si tu te peleas, yo me peleo contigo y mañana nos podemos poner de buenas pero para trabajar al día o sea integrar dos personas, ahora integrar tres mil quinientas gentes 4 mil personas para que sepan como decían el procedimiento de que una decisión que si tiene que ver una estrategia lo que tu quieras pero todo lo que hace entonces a mi lo que yo analizo es que pues como lo decíamos son bomberazos no hay problemática lo que tú tienes que sortear es tu rollo personal, que tan dispuesto estas como dices tú los horarios, bueno hay horarios, dices ay si espérense yo quiero ir al cine, sino me van a correr de la casa no, o tengo que ir porque tengo que ir, tu no puedes, tienes que trabajar, como que, no trabajas para vivir, sino vives para trabajar y obviamente nos podemos ir a otros lados, podemos ir a un sistema político, nos podemos que a si es la vida, somos tercermundistas, nos podemos ir a muchos lados, no?

Pero en cuestión de TV Azteca yo lo veo un poco diferente o un tanto diferente de cuestión de visión, somos una gran familia, así es esto, si nos falta disminuir un poco que se ha dado un racismo interno, no pus yo soy de ventas wey, o sea, yo soy entretenimiento, yo lo escuché a Mario San Román en las fiestas de fin de año.

¿Quién es el mejor?

La fiesta de entretenimiento, el mejor departamento de TV Azteca, nosotros, ah chido, todos feliz navidad, somos los mejores.

Me toco ir por invitación a la fiesta de ventas, quien es el mejor del que da de comer a todos.

Ventas

Ahí tas perdón provocando que tú tengas una división visual o jerárquica ante todos tus demás departamentos y eso lo provocas desde arriba entonces que pasa que llega conmigo “haber muerto de hambre, ¿qué sala me toca?”

Espérame, no me vas hablar a mí así, eres un imbécil.

El hueso, o sea infinidad de cositas, entonces hay, integrar 4 mil gentes seria un muy buen reto, el trabajo tiene que salir haya o no haya integración, haya o no haya racismo esa es televisión y eso yo creo que también en Televisa yo creo que es más pronunciado, en Televisa porque Televisa son los viejos, somos aquí puros jóvenes ¿no? Estamos en la misma onda, si tú quieres uno que otro zafado pero y de cualquier departamento.

Pero yo creo que... viva TV Azteca.

JOSE LUIS: En Televisa, en TV Azteca tu puedes agarrar a quien quieras y te, te da la respuesta para lo que quieras, yo se que Lalo, cualquiera tiene la capacidad de proponer una idea y de realizarla, en Televisa no, en Televisa hay quien se encarga de hacer audios y audios realiza.

Bien o mal yo hago audios.

Yo edito en avid y hay muchos en Televisa, tienen avids y no lo saben manejar.

CHAVEZ: Y tienen equipo de sobra y no saben pa' que es.

JOSE LUIS: Y no saben pa' que sirve.

CHAVEZ: Aquí es no necesitamos más porque somos menos gente yo me imagino mucho menos gente y obviamente la practica te hace, de repente oye como te mando lo que tengo que aprender como te voy mandar las cosas al MAP, que tengo que ver con Irving como se manda ahora y tengo que aprender. Aparte de hacer todo lo que se hace.

JOSE LUIS: Si aparte hay una disposición, yo puedo llegar con ellos, oye explícame y me lo van a explicar.

CHAVEZ: Y si llegas de malas.

JOSE LUIS: Si, o sea ya solo nada más falta comunicación.

CHAVEZ: Vas a ver a la salida, eh

ARTURO: Yo creo que si, que si la más importante es la comunicación y pues bueno de aquí todo lo que se dijo, yo no conocía como el cincuenta por ciento de todo lo que implica y a lo mejor tampoco ellos conocían que teníamos que revisar todo o que teníamos que revisarlo todo exactamente este en play sin poder adelantarle a las películas, entonces eh si creo que es muy bueno que , que podamos conocer los procedimientos de cada área y obviamente después de conocer el procedimiento , pues si llegar a verdaderas soluciones pero que ni afecten a unos ni beneficien a otros y bueno a los dos nos toca perder a los dos nos toca ganar y punto.

Por que si no este, pues se van a seguir teniendo los, los mismo problemas que tenemos, no, los bomberazos, así como todos decimos son diarios, no, entonces este pues si conoces el también el porque a nosotros como ultimo filtro en este caso porque este se nos carga a nosotros tanto el trabajo bueno ya también vi. Que a promos también se le carga también a servicios a la producción, yo creo que todos estamos igual, todos nos tenemos que reunir para poder entrar a todos los procedimientos y llegar no.

BRAULIO: Yo también estoy de acuerdo que es la comunicación, falta mucha comunicación más que nada entre todas las áreas lo acababa, por ejemplo yo estoy en Azteca América también y por ejemplo hay en ocasiones que mandan confirmaciones con promos que van a entregar y el problema es que no se van a transmitir en Azteca América, ese fin de semana me pasó con la Noche del 10, en América lo tenían para el sábado, pero en carta nunca estaba el programa y entregaron el promo, entonces ahí también es falta de comunicación de la gente de programación de Azteca América con la gente de promoción e imagen, decirles sabes que haber esta es la carta, necesito estos materiales, estos promos que se hagan para poder dar a conocer ah, ah, ah ahora si a lo que voy a sacar al aire, no, en si es mucha y falta mucho, mucha comunicación.

MODERADOR: Ya lo decía Araceli no es paradójico, no que en una empresa de comunicación y no es la excepción también en ovaciones nos dedicamos a eso.

BRAULIO: Por que representa mucho más trabajo para ellos que son los productores de los programas que hacen promos de que con un promo pasa a ser un promo que te va llevar ¿qué? Media hora ponle media hora, pero que ese promos que estás haciendo si la gente sabe en su defecto eh la gente de programación sabe que no va al aire, sabe que utilízalo para hacer otro promo o sea o de algo que vas a transmitir, no estés haciendo promos de lo que no vas a transmitir, es lo único que no entiendes que es por que no entregas cosas que no van al aire que no están ni en carta.

ARTURO: Yo creo que el problema de la comunicación es precisamente al ritmo de vida que llevamos, tantos cambios ocasiones que ni siquiera nos podemos juntar ahora si que en una junta para ver para ver los, para analizar estos temas ¿no?

MODERADOR: Bueno esta era una de las razones por la que hicimos esta reunión, ¿no? Con el fin de que, digo parte de sacar la información que necesitamos para el trabajo, era también que ustedes entenderían que de repente no conocen que hace quien, hasta que punto tiene la responsabilidad de todo lo que ocurre en todo ese proceso y en esa cadena de funciones que en el sistema de repente que aunque no funcione aquí ya implicó que hasta acá atrás el que seria el último paso no cumpla con el objetivo y bueno pues muchas gracias creo que ya se cumplió la hora.

Por cierto ahora sí, qué te pasa.

BOUCHOT: El domingo voy a llevar edición en vivo como la vez pasada, te voy a llamar para una junta a las once, no se si la vez pasad fuiste a ver toda esa cuestión de postproducción una de las películas contra...

Vamos a necesitar otra vez el numerito de las máquinas.

CHAVEZ: Va, va ok

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE TV AZTECA

Al entender que una organización no está compuesta y formada por máquinas nos hemos percatado que la productividad, no es ser la más exitosa en cuanto a grandes volúmenes de producción se trata o jornadas laborales que no permitan la calidad de vida del propio trabajador.

Por el contrario, saber que el factor humano está inmerso en cada organización y que las diferencias y similitudes en ellos hacen que el trabajo se viva día con día de una manera determinada, lo que puede gatillar el éxito o el declive de la organización.

Por tal razón, la causa de la comunicación organizacional, el retomar este proceso denominado comunicación, nos permite entender y comprender que cada ser es diferente y por lo tanto no es un engranaje más de una organización mecanicista, por el contrario es un elemento de vital importancia para la organización y que a partir de éste se pueden llegar a obtener grandes resultados en cuanto a productividad se trata pero no sólo de lado del mostrador.

Ya lo hemos visto, en diversas organizaciones del mundo donde por muy pequeñas que éstas sean, vemos como es que existe un factor denominado cultura organizacional que promueve el desarrollo y la integración del ser humano dando como resultado no solo el crecimiento de una parte, lo que crea una organización habitable llena de éxito y productividad.

Mientras la organización continúe con la concepción de que el ser humano trabaja por una cantidad económica y no tome en cuenta, sus deseos y motivaciones dentro de la empresa no podemos motivar el cambio organizacional que muchas empresas en nuestro país están solicitando, ante un mundo globalizado día a día.

Sí no tomamos en cuenta dicho factor, cada organización no podrá solventar el embate de aquellas organizaciones, bien estructuradas que han sabido adaptarse a un mundo que no para, por el contrario que si bien tiene la oportunidad arrasará con aquellas que no estén preparadas para tal efecto.

CONCLUSIONES GENERALES

Hoy en día el mundo se ha convertido en una sociedad que vive a un ritmo acelerado, el cual ha hecho que todos vivan a dicho compás, desde el estudiante, el profesor, el empresario y por supuesto también las organizaciones, ya sean públicas o privadas, no se escapan a ésta vorágine, donde cada uno de los factores que están inmersos tienen que adecuarse a un cambio que si bien en épocas de antaño se traducían en meses de crisis, hoy en día de la noche a la mañana se suscitan dichos cambios.

Desafortunadamente muchas veces dichos cambios no traen beneficios, por el contrario traen consigo un gran desajuste en la sociedad que se generan, siendo la propia organización quién sufre dichos trastornos.

Hemos presenciado a lo largo del desarrollo del presente trabajo como es que cada organización tiene su propia concepción de lo que es su realidad, la que muchas veces es completamente diferente para cada individuo que habita en ella.

A lo largo de la presente investigación se pudo constatar que dentro de un medio de comunicación masivo, como lo es la televisión se carece en la mayoría de los departamentos de una comunicación efectiva.

El que dentro de la organización se continúe manejando la comunicación descendente, ha originado que el crecimiento de ésta se encuentre limitado, debido a la falta de integración del personal.

Si la organización comprende que el ser humano es quién realiza las labores y no autómatas, se podrá tener un avance significativo, ya que el dejar de contemplar al individuo de esta forma nos permitirá, cambiar la representación que tiene el actor en cuanto a su organización y se podrán tener ganancias significativas para ambos.

Dentro de la organización se pudo apreciar que el individuo todavía cree en ella, por lo que logramos modificar aquellas fallas que hacen que éste trabaje siempre a prisa, podrá laborar en una organización habitable.

Si bien es cierto que la productividad es parte fundamental de una organización, no importa el giro a que se dedique, existe un factor que también influye para que se logre dicha meta, es decir, la comunicación, un factor que está inmerso en cada uno de los seres humanos y si no se le da la importancia que merece, cualquier organización estará enfocada a su desaparición.

El haber participado en el Seminario Taller-Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura, nos permitió una actualización en cuanto a los avances que se han tenido en el ámbito comunicativo, ya no es tomar a la comunicación solamente como una receta que tiene de ingredientes al emisor, al mensaje y al receptor. El conocer que cada integrante de la organización es capaz de generar un cambio en la organización, por mínimo que sea repercutirá de manera importante en su lugar de trabajo.

Aunado a esto se dejó de ver a la Comunicación Organizacional como un instrumento para la realización de un periódico mural o una revista interna, permitiendo conocer la parte medular de toda organización, el ser humano.