



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
SOCIALES**

*Propuesta de estrategias de comunicación  
organizacional para Televisión Universitaria (TV UNAM).*

**Trabajo de titulación en la modalidad de tesina**

**Que para obtener el grado académico de: Licenciada en  
Ciencias de la Comunicación presenta:**

**Flores Nieves Joyce**

**Asesor: Arturo Guillemaud Rodríguez Vázquez**



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

“La vida es una caja de oportunidades, en la cual se puede meter la mano para tomarlas o simplemente sentarse en ellas para descansar”.

**En memoria de mi abuelo *papá Matías*. Siempre estarás conmigo**

A mis padres:

Ustedes son el pilar de mi vida, gracias por su infinito apoyo y su inmortal creencia en mí. Me han enseñado que no importa cuántas veces caigas o que tan fuerte es el golpe, lo importante siempre es levantarte y seguir adelante. Los amo, gracias por todo, sin ustedes no podría hoy comenzar una nueva etapa en mi vida.

Andy y Daphne:

Gracias por tantos momentos de alegría, tantas vivencias de enseñanza, por procurar mi vida; no importa que tanto nos reunamos, somos un gran equipo. Los amo.

Edith, Ulyses, Stephanie y Kenneth:

Son parte importante en mi formación profesional, llegaron a mi vida para darle un toque único y especial, ustedes cuñados por ser ahora mi familia y compartir tantos momentos universitarios y mis pequeños sobrinos por llenar de alegría todo momento con su chispa infantil.

Alejandro:

Gracias por tu apoyo incondicional, por compartir tantas vivencias inolvidables. Por creer en mí y crecer conmigo; por permitirme formar parte de tu vida y tu ser parte de la mía. Te Amo.

A mi toda mi familia:

Mami Felipa, July, Mary, Lety, Fernando, Güero, Martín y Oscar; porque sin duda alguna son cómplices de experiencias y forjadores de carácter. Gracias mami y gracias tíos por hacer mi infancia inolvidable e inigualable.

A mis amigos:

Porque sin ustedes la prepa y la universidad no hubiera sido la vivencia que fue, todos han aportado aspectos valiosos a mi vida actual. Los llevaré y conservaré por siempre.

A mis profesores:

Por compartir su experiencia y conocimiento, con los cuales he forjado mi formación universitaria y carácter profesional. Agradezco a todos aquellos que compartieron el aula conmigo y por permitirme ser parte de su historia laboral.

A mi asesor:

Profesor Arturo Guillemaud, gracias por su apoyo, por compartir sus vivencias profesionales e incluso personales, por permitir disminuir la brecha de alumno-profesor y dejarnos ser parte de su vida, involucrándonos como individuos, otorgándonos confianza y creyendo en nosotros; sin duda alguna es de los mejores profesores que la Máxima Casa de Estudios puede tener. Gracias.

A TV UNAM:

Por darme la oportunidad de colaborar con ellos y ellos conmigo para la realización del presente trabajo. Fue un año y medio de inigualables experiencias e incomparable aprendizaje.

## ÍNDICE

CAPÍTULO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	p.1
1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	p. 3
1.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?	p.3
1.2 FORMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	p. 5
1.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA	p. 6
1.2.1.1 REDES DE COMUNICACIÓN	p. 8
1.2.1.2 IDENTIDAD CORPORATIVA	p. 11
1.2.1.3 IDENTIDAD CONCEPTUAL	p. 14
1.2.1.4 IDENTIDAD VISUAL	p. 17
1.2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA	p. 21
1.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	p. 25

1.3.1 TIPOS DE DIAGNÓSTICO	p. 28
1.3.2 ¿CUÁNDO HACER UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL?	p. 29
2 TV UNAM	p. 33
2.1 HISTORIA	p. 33
2.2 TV UNAM ACTUALMENTE	p. 35
2.3 MISIÓN	p.40
2.4 VISIÓN	p.40
2.5 OBJETIVOS	p.40
2.6 ORGANIGRAMA	p.41
3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	p. 43
3.1 ANÁLISIS DE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	p. 43
3.1.1 IDENTIDAD CONCEPTUAL	p. 44
3.1.1.1 MISIÓN	p. 45
3.1.1.2 VISIÓN	p. 47

3.1.1.3 OBJETIVOS	p. 48
3.1.1.4 VALORES	p. 52
3.2 IDENTIDAD VISUAL	p. 54
3.2.1 IMAGOTIPO (SÍMBOLO)	p. 56
3.2.2 LOGOTIPO	p. 58
3.2.3 SLOGAN	p. 59
3.3 ORGANIGRAMA	p. 60
3.4 PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	p. 62
3.4.1 PROCESO DE SELECCIÓN Y ENTRADA	p. 63
3.4.2 PROCESO DE CAMBIO	p. 63
3.4.3 PROCESO DE ADAPTACIÓN	p. 65

3.5 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS ORGANIZACIONALES	p. 68
3.6 LIDERAZGO	p. 74
3.7 REDES DE COMUNICACIÓN	p. 76
3.7.1 COMUNICACIÓN ASCENDENTE	p. 77
3.7.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE	p. 79
3.7.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL	p. 80
3.7.4 COMUNICACIÓN DIAGONAL	p. 82
3.7.5 COMUNICACIÓN GRUPAL	p. 82
3.7.6 COMUNICACIÓN DE GRUPOS REDUCIDOS	p. 83
3.7.7 COMUNICACIÓN EN SISTEMA	p. 83
3.8 MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DIMENSIONES DE CONTENIDOS	p. 84
3.9 MEDIOS EXTERNOS	p. 87

3.10 ÁREAS DE OPORTUNIDAD

p. 88

3.11 PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

p. 98

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

El ser humano se comunica por necesidad; desde nuestros antepasados, hemos desarrollado diversas formas de comunicación que nos permiten convivir y sobrevivir en sociedad, la cual está compuesta por diversos organismos que buscan alcanzar un fin determinado.

La comunicación es la columna vertebral de las organizaciones; sin ella no importa el bien o servicio proporcionado por el organismo, debido a que sin comunicación no existirían acuerdos, compromisos, vínculos, entre otras cuestiones vitales para una estructura.

Hoy en día existen un sin fin de organismos entre los cuales repiten su bien o servicio y compiten por mantenerse vigentes en el mercado y óptimos para cubrir las necesidades de la sociedad.

La competencia es uno de los aspectos principales por los cuales una organización procura tener una buena imagen para su público externo e interno; sin embargo el interno es clave para hacer realidad el éxito de la agrupación.

TV UNAM es una televisora joven enfocada a difundir la cultura y la ciencia la sociedad; es una organización grande con alrededor de 240 empleados distribuidos en diversas áreas con las que cuenta El Canal Cultural de los Universitarios. A esta organización le realicé un diagnóstico de comunicación organizacional para poder detectar áreas de oportunidad y así generar diversas estrategias de comunicación que forjen y mantengan un ambiente laboral óptimo.

Al ser TV UNAM una organización numerosa en cuanto a sus colaboradores; se pretende dar a conocer cómo es la comunicación existente entre ellos, la relación laboral que mantienen, qué medios de comunicación organizacional son empleados en la televisora y los roles laborales; así como la formalidad de cada uno de los aspectos antes mencionados.

La intención del siguiente trabajo es conocer la comunicación existente en TV UNAM para así ver la posibilidad de optimizarla y a su vez generar mayor acercamiento entre los trabajadores.

Para lograr lo anterior se emplearán dos herramientas organizacionales; *un cuestionario y la comparación entre lo ideal y lo real*. Esta última fue una técnica expuesta por el Profesor Carlos Ávila Toscano; la cual me parece acertada por el hecho de que permite generar un escenario donde se puede ver y contrastar cómo es la organización y cómo debería ser para alcanzar sus objetivos. El realizar dicha comparación permite generar estrategias de comunicación aptas para reducir la brecha entre lo ideal y lo real de TV UNAM.

El estudio se le realizó al Canal Cultural de los Universitarios debido a que tuve la oportunidad de participar en sus procesos laborales durante un año y medio; logrando así darme cuenta de algunas fallas laborales ocasionadas por falta de comunicación. Y siendo TV UNAM un medio de comunicación es vital que primero con su equipo de trabajo mantenga una comunicación adecuada para así poder transmitir de manera acertada lo deseado.

En el siguiente trabajo primero explicaré lo qué es la comunicación organizacional, la importancia de dicha disciplina, las áreas que abarca el estudio, cuándo debe aplicarse un diagnóstico y cómo se realiza el mismo.

El capítulo número 2 es la historia y la actualidad de la institución a diagnosticar: Televisión Universitaria TV UNAM. El Canal Cultural de los Universitarios.

Por último presento una comparación organizacional entre lo ideal y real de la televisora, detectando las áreas de oportunidad comunicacionales en TV UNAM y creándoles a estas propuestas de estrategias organizacionales.

## 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una de las causas más comunes por las que falla una organización es la inexistencia de un plan de comunicación para la entidad, lo cual deja diversos rezagos no sólo en la producción, sino en la oferta de productos.

Se cree que solamente las grandes empresas tienen conocimiento de la disciplina y es por eso que funcionan a la perfección; sin embargo,

...hace algunos años, la Rolls-Royce auditó sus comunicaciones entre más de 50 mil empleados de su planta. Descubrió que sus operadores no sabían para qué se utilizaban ciertos componentes que producían, a pesar de haber estado trabajando durante años ahí. Nadie veía el tablero de información para empleados, no sabían siquiera el nombre del director general de la compañía o al menos, el nombre del gerente local.<sup>1</sup>

No importa el tamaño de la empresa o el supuesto éxito que ésta tenga; si un plan de comunicación no es el adecuado, tarde o temprano la organización pagará por sus errores.

En el presente capítulo se expondrá qué es la comunicación organizacional, así como las herramientas que emplea para su estudio y los beneficios que presta a cualquier entidad.

### 1.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

La comunicación organizacional le permite a una entidad poseer un buen ambiente laboral y mejor desempeño por parte de sus colaboradores; es una herramienta que todo organismo debe tener y desarrollar, sin importar su tamaño, giro o razón social.

Una de las definiciones más citadas sobre comunicación organizacional es la realizada por Carlos Fernández Collado, quien expone a esta disciplina como el

---

<sup>1</sup> Luis R. Picazo Manríquez, *Comunicación estratégica. Para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa*, p.170

...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación<sup>2</sup>

Muchos de los problemas que se suscitan en una organización son el resultado de una mala o nula comunicación entre sus miembros. La comunicación organizacional pretende unificar los intereses de los individuos con los organizacionales generando así un ambiente laboral agradable; es por esto que “propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas y posibilita el alcance de las metas fijadas”<sup>3</sup>, forjándole a la entidad una vida más larga y prominente.

La comunicación organizacional no es un lujo que sólo las grandes empresas pueden darse. Esta actividad se ha convertido en una necesidad para toda organización que tenga deseo de mantenerse y crecer en el ámbito laboral debido a que es una herramienta que conlleva beneficios internos, tales como mejoras de relaciones jefes-subordinados, subordinados-subordinados y subordinados-jefes, debido a que teniendo un buen flujo de comunicación se omitirían malentendidos, malinterpretaciones y desconfianza por parte de los colaboradores de cualquier organismo.

El comunicador organizacional tiene como principal objetivo hacer partícipe a todo el equipo de una organización. Busca que los trabajadores formen una familia que luche por alcanzar sus metas; es por esto que la comunicación organizacional también se define como “la acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, describir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa...”<sup>4</sup>; así los triunfos y las

---

<sup>2</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*; p. 93

<sup>3</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación básica de las relaciones públicas*, p. 35

<sup>4</sup> Sergio Flores de Gortari, *Hacia una comunicación administrativa e integral*, p. 25.

derrotas no serán sólo de unos cuantos, sino de todo aquel que colabore en la organización, no importando la jerarquía o su labor.

## 1.2 FORMAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Cuando una empresa cuenta con un plan de comunicación organizacional obtiene diversos beneficios pues esta disciplina le permite forjarse una identidad, dándole las armas para ser un organismo único e irrepetible. La comunicación organizacional se trabaja desde el nivel interno hasta el externo de la entidad; no basta tener un bien o servicio novedoso, se necesita tener personal que crea en lo maravilloso que es su producto, “son los empleados quienes determinan si una organización es capaz de alcanzar sus objetivos o no. Son los empleados quienes determinan la calidad del producto.”<sup>5</sup> Es gracias a los operativos que una organización se mantiene o se termina, de ellos depende la credibilidad de la organización con sus públicos internos y externos.

Para entender las actividades de la comunicación organizacional, se necesita puntualizar que dentro de una organización, normalmente se emplean tres formas básicas de comunicación: la de dirección, marketing y la organizativa. Según Cees Van Riel, la más importante es la comunicación de dirección, es decir, la que se dirige a los públicos objetivos internos y externos; da a conocer procedimientos laborales, anuncios y reestructuras de la organización.

La comunicación de marketing se encarga de promocionar los bienes y servicios de una organización a los clientes actuales y potenciales; es la más empleada en las organizaciones debido a que con ella se busca posicionar y vender el producto.

Por último se encuentra la comunicación organizativa, en la cual se generan y mantienen lazos estrechos con el público interno y externo; lleva a la práctica las relaciones públicas, publicidad y comunicación con el exterior y el interior de la empresa.

---

<sup>5</sup> Luis R. Picazo Manríquez, *Op. Cit.*, p. 172

Toda organización debe emplear correctamente los tres tipos de comunicación para trabajar de manera constante y correcta. Ser un conducto de información no basta, es necesario tener muy claro qué se quiere decir o dar a conocer para así estructurarlo con las palabras apropiadas, conceptos exactos; de manera tal que tenga el significado adecuado para las personas a las que se dirige el mensaje, impidiendo fuga de información y malas interpretaciones.

Para realizar un estudio de comunicación organizacional, es necesario que se realice una separación entre comunicación interna y comunicación externa, debido a que algunas veces se puede mejorar la comunicación dentro de una organización, pero si el empleo de mensajes o medios que se tienen para el público externo no es el indicado, no importará que tan buen ambiente laboral exista en el organismo, pues con el público externo no habrá compatibilidad alguna.

### 1.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Es imposible que una organización funcione si no hay comunicación entre sus colaboradores, de ser así, el trabajo se estropearía y todo sería un caos. Dentro del estudio de comunicación organizacional existe un área dedicada al análisis de *comunicación interna*; es decir, a la evaluación de los flujos de comunicación existentes dentro de una empresa; es la

...comunicación dirigida al cliente interno, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.<sup>6</sup>

La comunicación interna no está diseñada ni dirigida exclusivamente al sector operativo; para que exista una óptima comunicación interna, es necesario hacer partícipes a todos los colaboradores de la organización; se debe formar un verdadero

---

<sup>6</sup> [www.rrppnet.com.ar](http://www.rrppnet.com.ar)

equipo de trabajo. La función primordial de la comunicación interna es crear relaciones estrechas con los trabajadores y entre los trabajadores.

Dicha actividad permite que los colaboradores de un organismo se integren y trabajen de una manera más óptima, siendo así un escalón que le ayude a la organización a elevar su nivel productivo, evitando las barreras que se puedan presentar en un futuro.

Una buena comunicación interna le forjará a la empresa una identidad corporativa tenaz, creando un ambiente laboral de confianza y motivación para sus trabajadores, permitiendo que la mayoría de los integrantes del equipo de la organización conozcan a la empresa detalladamente, lo cual les brindará confianza suficiente para sentirse parte de la organización.

**Ponerse la camiseta** es un acto que asentirá a los empleados sentirse con la confianza de opinar, dar consejos relacionados a la mejora de la empresa, podrán exteriorizar su sentir de acuerdos o desacuerdos sobre las actividades de la organización, así como de los buenos y malos tratos que reciban en ella.

Si una persona tiene plena confianza para platicar lo que siente, realizará su trabajo de una mejor manera, evitando cualquier error que pueda arriesgar su estancia en una empresa que se preocupa por las personas y los hace parte de un gran equipo.

Para logra un buen equipo de trabajo es necesario contar con una óptima *red de comunicación*; es decir, un flujo comunicativo sencillo y entendible. Las redes de comunicación son una herramienta de trabajo imprescindible para el análisis de comunicación interna de una organización.

### 1.2.1.1 REDES DE COMUNICACIÓN

La comunicación dentro de una empresa puede fluir de manera vertical u horizontal. La dirección vertical se divide en ascendente y descendente, siendo esta última “la que fluye de un nivel alto de un grupo u organización a un nivel inferior”<sup>7</sup>. Esta comunicación se da cuando los líderes comunican algo a sus colaboradores, ya sea una orden, una nueva política, acontecimiento, situación, problema, aviso y procedimiento, etcétera.

No es necesario que la comunicación descendente sea diádica; es decir, cara a cara, por ejemplo, cuando se les envía a los trabajadores una invitación, notificación o informe, regularmente se hace vía escrita y el remitente siempre es algún jefe.

La comunicación vertical ascendente es “...la que fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores...”<sup>8</sup> En un plano ideal debe ser un *feed back* por parte de los subordinados, en el cual le hagan saber a los jefes su sentir respecto a su trabajo, así como opiniones, ideas, descontentos y problemas, etcétera.

Existen pocas organizaciones que llevan a la práctica la comunicación ascendente y aquellas que la emplean lo hacen para entregar informes acerca de un área determinada, dejando de lado el aspecto de retroalimentación y convirtiéndose en un simple medio informativo.

La comunicación horizontal o comunicación lateral “...es cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente...”<sup>9</sup> Se utiliza con mayor frecuencia en las organizaciones, por ejemplo, cuando se realiza una junta normalmente se reúnen los encargados de las distintas áreas en una empresa y se comunican diversas situaciones de su trabajo; las renovaciones, necesidades y avances del trabajo que

---

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*; p. 380.

<sup>8</sup> *Idem.*

<sup>9</sup> *Idem.*

realizan en conjunto, entre otros asuntos. Después cada uno de los encargados se responsabiliza en dar a conocer la información de la junta a su equipo laboral.

Esto demuestra que primero se practica la comunicación horizontal y después la vertical descendente y en algunas organizaciones se abren las puertas para que los operativos retroalimenten lo que se les comunica, dando paso a la comunicación vertical ascendente.

Es aquí donde el comunicador organizacional debe encargarse de generar diversos lazos comunicacionales entre todos los miembros de una organización; necesita poner su creatividad a trabajar y generar procesos comunicativos eficaces y novedosos que inciten tanto a jefes como subordinados a mantenerse en comunicación constante, logrando así que lo ideal se pase al plano real y exista interacción entre todos los miembros de un organismo.

Para que se tenga una comunicación de jefes-subordinados, subordinados-subordinados y subordinados-jefes, debe existir un sistema que administre los flujos de comunicación. A estos sistemas se les conoce como *redes de comunicación*; las cuales son “patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de las cuales la información fluye en una organización. Las redes de comunicación pueden ser de dos maneras: formales e informales”<sup>10</sup>; son esquemas que permiten conocer cómo se da la comunicación dentro de una organización, el modo de acordar entre operativos y directores, las formas de comunicación en lo laboral.

Este sistema permite que se tenga control en las situaciones a comunicar, por ejemplo, cuando existan pequeños problemas en un área de trabajo posiblemente ese problema pueda solucionarse en su área sin necesidad de llegar a la dirección general; bien se pueden entender a las redes de comunicación como filtros que se manejan para lograr una comunicación eficaz y positiva.

Por este aspecto es necesario comprender y recordar que la comunicación puede ser vertical (descendente-ascendente) u horizontal. Las redes de comunicación sólo permitirán que se conserve un orden estructural; sin embargo, no limitan a la

---

<sup>10</sup> Jeanne Marquardt Elmhurst, *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*; p.14

comunicación en cuanto a sus flujos. Es decir priorizan las situaciones que acontecen en un organismo, pero no estipulan que un subordinado no pueda dirigirse a alguien con mayor rango.

Existen redes formales e informales; las redes formales de comunicación son "...sistemas diseñados por la gerencia que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea"<sup>11</sup>, facilitan y agilizan las actividades que se realizan en un organismo.

En toda organización hay roles; es decir, cada individuo tiene estipulada la tarea que debe desempeñar. En algunas empresas se tiene un documento que es una representación gráfica de cómo se estructuran los flujos de comunicación dentro de ella (tomando en cuenta el nivel jerárquico de las personas), a esta representación se le llama *organigrama* y es una red formal pues hay un registro de su existencia, un documento que avala el puesto y la tarea de cada individuo.

Regularmente, los organismos que tienen documentada la existencia de un organigrama son medianas y grandes empresas; en las pequeñas posiblemente no exista una comprobación física, sin embargo los roles y flujos de comunicación se encuentran establecidos y son conocidos por los miembros de la organización, debido a que son pocos los que laboran en ella y por lo tanto tienen una relación más estrecha.

Existen también redes informales, las cuales son "patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional."<sup>12</sup> Una red informal no tiene ningún registro físico, es decir, no está documentada. De hecho son las redes informales las que predominan dentro de las organizaciones, pues no se establecieron de manera obligatoria, se dan cuando existe empatía entre los miembros de la organización y surgen interacciones fuera del lugar de trabajo.

---

<sup>11</sup> *Idem.*

<sup>12</sup> *Ibidem*; p.19

Las redes informales son una herramienta clave para realizar un diagnóstico de comunicación, debido a que en éstas se pueden detectar las fallas existentes dentro de una organización, pues las personas se sienten con mayor libertad de expresión y comentan sus acuerdos y desacuerdos relacionados a su espacio laboral.

Como ya se mencionó, las redes informales se generan a través de la convivencia diaria entre los trabajadores, de igual manera, dicha interacción provoca la creación y adopción de costumbres, rituales y manías, etcétera, que le otorgan a la organización personalidad e identidad.

#### 1.2.1.2 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa es "...la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma."<sup>13</sup> Involucra su misión, visión, filosofía, valores, objetivos, logotipo, slogans e íconos, etcétera, todo aquello que le da presencia y personalidad a una organización. Es aquello que la diferencia de las demás organizaciones, lo que la identifica; es la cultura de la empresa, "... el conjunto de ideas, normas y valores existentes en una organización..."<sup>14</sup> La identidad corporativa se crea no sólo por lo directivos de un organismo sino por la colaboración e interacción diaria existente entre todos los colaboradores de la misma.

La identidad corporativa es

...una creación cultural hecha por las empresas en su comunidad interna, y mediante la cual todos sus miembros –directivos y empleados de diferentes rangos- participan en la creación y diseño de las características conceptuales de identidad que harán reconocible a esa empresa...sin el concurso de toda la comunidad laboral de la empresa, el diseño de las ideas, las normas y los valores no tendrá una base sólida, y sería más bien un artificio al nivel de las declaraciones vacías.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> [www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html](http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html)

<sup>14</sup> Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional*; p. 18

<sup>15</sup> *Idem*

Todos los miembros de la organización crean la identidad de la misma, pues en ella influye su comportamiento, sus intereses, valores y aceptación o negación de la empresa en la que laboran. Si se deja de lado la opinión de todos los colaboradores, la identidad que se crearía sería superficial, pues estaría conformada por los intereses de unos cuantos.

La identidad corporativa establece qué hace la empresa, cómo lo hace y qué es lo que quiere conseguir; señala los objetivos del organismo y la forma en que serán alcanzados. De igual manera, el sentido de pertenencia de los trabajadores; otorga la base para que los colaboradores se sientan orgullosos y parte de dicha entidad pues son ellos quienes la conforman.

Un aspecto importante es que la identidad se forma principalmente de tres elementos: *ideas, normas y valores*. Estos resumen todo lo que es la identidad corporativa; son la base de la misma; empezando por las ideas que son

...los conceptos actuantes en la empresa sobre el proceso y la eficiencia como motores de la producción sobre la relación entre las personas, la motivación que la empresa consiga inducirles para que hagan bien su trabajo y finalmente, sobre el uso del tiempo que establezca con fines productivos.<sup>16</sup>

Las ideas marcan la manera de trabajar de los colaboradores, la eficacia y eficiencia de los mismos, son herramientas motivacionales que determinan la producción en una empresa. Es decir, una organización no sólo emplea materia prima para producir, es necesario prestar atención al aspecto humano, interés en los colaboradores, conocer lo que quieren, necesitan y/o desean.

Es necesario no olvidar las normas estipuladas por parte de la empresa, para así tener un control en cuanto al comportamiento y desempeño laboral de los trabajadores, inspeccionando las actividades que realizan para alcanzar las metas estipuladas. Las normas son

---

<sup>16</sup> *Ibidem*; p. 20

...el conjunto de instructivos que a diferencia de las ideas, no se limitan a movilizar el pensamiento de las personas, sino que sirven para que los comportamientos de éstas y de las empresas tengan referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente, de lo aconsejable y de lo rechazado, de lo permitido y de lo prohibido que son aspectos de enorme importancia en una entidad empresarial.<sup>17</sup>

Si no existiesen normas en una organización, todo sería un caos, pues por mucho interés humano que existiera en la misma, los procesos a través de los cuales se intenten alcanzar los objetivos, no siempre sería los ideales, provocando a mediano plazo un descontento tanto por parte de jefes como de operativos, pues alguna de las dos partes quedaría inconforme con el trabajo y el resultado.

En las organizaciones siempre debe existir algún tipo de control que le permita planear e inspeccionar los procesos que ahí se realicen para obtener un resultado deseado. No se pueden dejar de lado los valores existentes en la entidad, pues debe existir siempre una coherencia entre lo que se piensa, se quiere y se hace. Los valores permitirán a la organización forjarse una moral, ya que son

...las creencias en las que echa raíces la empresa; los puntuales, el fundamento moral de la compañía. Una empresa necesita tener valores en qué creer, tales como la ética de los negocios, el cumplimiento del trabajo por cada miembro, el afán de superación, etcétera. Una empresa que no tiene creencias nada podrá transmitir a sus clientes.<sup>18</sup>

Una empresa no sólo debe vender porque sí, necesita tener un patrimonio cultural, creer en su bien o servicio, formar un equipo que apoye el camino recorrido de la misma y que a su vez forje nuevas vías por recorrer. Es por esto que un organismo, aparte de apoyar el factor humano y crear normas que estipulen procesos correctos, debe incluir en todo momento sus valores y creencias, ser coherentes entre lo que quieren, piensan y hacen. La coherencia traerá mejora en el ambiente laboral,

---

<sup>17</sup> *Idem*

<sup>18</sup> *Idem*

formación de un equipo sólido de trabajo, competencia laboral y una identidad corporativa formalizada; así como identificación y credibilidad con sus clientes.

La identidad corporativa no es sólo una personalidad construida al azar o por gusto; es el conjunto de actividades, acciones, comportamientos, ideas y referencias, entre otras cosas que caracterizan el trabajo diario de una organización. Para estudiar si la identidad corporativa de una organización es correcta, es necesario dividirla en dos partes: la *identidad visual* y la *conceptual*; mismas que deben de ser coherentes la una con la otra para lograr así una correcta identificación de la empresa que le permita diferenciarse de las demás.

### 1.2.1.3 IDENTIDAD CONCEPTUAL

La identidad conceptual se refiere a todo registro existente de lo que es la empresa, a dónde quiere llegar, qué hace para cumplir sus metas y cómo debe ser recordada por su público interno y externo. Es necesario que las organizaciones tengan formalizada su identidad conceptual, la cual se divide en: *misión, visión, filosofía, valores y objetivos*. Estos elementos les darán a la empresa las herramientas necesarias para ser reconocida y crear sentido de pertenencia en sus colaboradores.

Una organización debe tener una misión en la vida, una razón de ser, pero es necesario que se tenga formalizada dicha información, misma que debe estar al alcance de todos los colaboradores para que “se casen” con lo que es la empresa donde trabajan y logren así desempeñar positivamente sus actividades.

La misión define lo que es la organización, “establece qué es y qué hace la compañía... la definición de la misión vendrá establecida por los beneficios o soluciones que se brindan a los diferentes públicos con los que la organización se relaciona.”<sup>19</sup>

Prácticamente la misión responde a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? y ¿para quién lo hacemos? La misión de una

---

<sup>19</sup> Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*; p. 142.

organización es el primer elemento de la identidad corporativa conceptual; es la idea general de lo que es la organización. Le da sentido a las actividades de la entidad.

Es necesario tener un registro de la misión, debido a que es “la tarjeta de presentación, por lo que exige una constante revisión y una evaluación del funcionamiento para ver si la misión y el funcionamiento van de la mano uno con otro.”<sup>20</sup> La misión se redacta como un enunciado breve y sencillo que exprese la actividad fundamental de la empresa; debe tener una temporalidad duradera y se comienza a redactar con un verbo en infinitivo.

Siempre debe de existir coherencia entre lo que se dice ser y lo que se hace, esto dará credibilidad no sólo con el equipo de trabajo, sino con la clientela, misma que decide la vida o fin de una organización. En cuanto a la temporalidad, es necesario que se revise constantemente si las actividades que se realizan van acorde con la misión que se tiene, de no ser así, se debe reestructurar dicho enunciado y empatarlo con las actividades que se realizan.

Toda organización debe tener una proyección respecto a su campo laboral, fijarse objetivos, es necesario crear una visión para la empresa; es decir, otro enunciado breve que refleje el futuro de la organización; que sea realista, viable y medible.

La visión marcará las metas de la organización pues es

...la expresión de lo que la empresa espera lograr en un lapso de tiempo determinado, generalmente entre tres y cinco años. La visión nos indica cómo queremos ver a nuestra empresa, es la visión a futuro de nuestro negocio. Las acciones sin visión carecen de sentido<sup>21</sup>

Después de un tiempo determinado, la visión puede cambiar debido a que los objetivos estipulados años atrás ya fueron alcanzados y se tienen nuevas aspiraciones. Para formalizar la visión de una organización se debe de crear un enunciado claro, positivo y alentador que oriente el rumbo futuro para el organismo.

---

<sup>20</sup> Miguel García y Pérez Ana Elena, *Inicie su propia empresa*; p. 36

<sup>21</sup> *Ibidem*. P. 37

La visión debe compartirse con todos los colaboradores de la empresa para que empaten los objetivos personales con los organizacionales y desempeñen una labor óptima y acorde con sus metas.

Otro elemento conceptual importante es la filosofía de una organización, la cual marcará un camino a recorrer por la organización, otorgándole la credibilidad y el balance entre lo que es y quiere llegar a ser a través del ideal empresarial que se tenga. La filosofía de una organización “representa la forma de pensar oficial de la empresa, sus principios básicos expresados en una frase. Este elemento orienta el comportamiento y políticas de la organización, y a su vez responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma.”<sup>22</sup>

La filosofía permite a los colaboradores de una organización entender la existencia, las normas, el manejo y las actividades de la misma; logrando así que el operativo adopte los motivos como propios y tenga muy presente el por qué de su labor.

Para crear una misión, visión y filosofía de una empresa, es necesario no olvidar los valores y los objetivos que rigen a la organización, una vez más debe haber coherencia entre lo que se quiere, se hace y se dice, para tener credibilidad y resultados óptimos para todos.

Por esto se deben enlistar todos los valores de la empresa, empatándolos a la vez con las actividades que se realizan. Los valores “representan el cómo hace la organización sus negocios, es decir, cuáles son sus principios profesionales a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y venderlos...”<sup>23</sup>

Algunas empresas conjuntan el listado de valores con su código de ética, este elemento da confianza y tranquilidad tanto con el público interno como el externo de una empresa. Tener presentes los valores que rigen una organización permite marcar grandes diferencias con la competencia, pues la calidad del bien o servicio que se ofrece cambia dependiendo la forma y los estándares bajo los cuales se producen.

---

<sup>22</sup> Paul Capriotti, *Op. Cit.*, p. 146

<sup>23</sup> *Ibidem*; p. 148

Por último, los objetivos marcan el camino de la organización, son la herramienta temporal que ayuda a realizar las actividades, fungen como escalones para alcanzar el éxito, pues marca pautas temporales que permiten medir la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Así como existen diversos escritos que delimitan qué es, a qué se dedica, qué quiere ser y cómo logrará ser una organización, hay un aspecto fundamental que va de la mano de todo lo conceptual y es la identidad visual, la cual es útil principalmente para el reconocimiento externo del organismo.

#### 1.2.1.4 IDENTIDAD VISUAL

El ser humano es visual por naturaleza, lo cual le permite recordar cosas con tan sólo ver una imagen; por ejemplo, cuando vamos caminando por la calle y en algún cruce vemos en la parada del autobús un osito blanco con una B roja en un gorro que lleva puesto, inmediatamente nos acordamos del pan BIMBO, no necesitamos más que la imagen de ese animal.

Lo anterior es lo que se conoce como identidad visual, ese

...conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y del identificador.<sup>24</sup>

Al ver una imagen vienen a nuestra mente un sin número de recuerdos; hay gráficos que por su estructura y colorido las identificamos con alguna marca de ropa, una tienda departamental, algún establecimiento de comida rápida o cualquier producto que conozcamos. Pero hablar de un objeto no es algo tan sencillo pues para poder estudiar la identidad visual es necesario saber que hay tres elementos en ella: *símbolo, logotipo y nombre comunicativo*.

---

<sup>24</sup> [www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html](http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html)

Se conoce como símbolo a

...la marca visual que representa a la empresa... la expresión de la identidad física a través de una simple marca visual. El símbolo consigue reemplazar a la empresa desde el punto de vista material, y obtener de la gente el mismo efecto de reconocimiento que se otorgaría a la compañía si pudiera estar físicamente presente.<sup>25</sup>

Esta marca da referencia física de la organización a la que pertenece, algunas veces puede ser la imagen de un animal que funge como mascota de la empresa, un objeto que haga referencia al giro de la organización, una caricatura de alguien, etcétera; algún gráfico abstracto creado por alguien de la empresa o cualquier figura que represente a la organización a la que pertenezca.

Ocasionalmente dichos símbolos no tienen una relación directa con las actividades de una organización; por ejemplo, en el caso de pan BIMBO se emplea como símbolo un oso que utiliza un gorro de cocinero con una B de color rojo; por naturaleza, los osos no cocinan; pero a este animal se le hicieron adaptaciones en el dibujo al que se le adoptó como símbolo. La mayoría de las veces no importa el gráfico, sino el posicionamiento que tenga la empresa.

A veces el logotipo va acompañando al símbolo; es decir, se utilizan elementos del nombre como gráfico diferenciador. Al empleo del nombre o de iniciales se les conoce como logotipo lo cual es "marca de identidad, otro aspecto de planteamiento visual de la empresa. El símbolo y logotipo constituyen el identificador de la empresa, pero no pueden existir sin ciertas condiciones de color y tipografía."<sup>26</sup>

El símbolo y el logotipo de una organización la representan principalmente con el público externo; se puede decir que son una herramienta de memoria que utilizan las organizaciones para mantenerse en la mente de sus clientes actuales y potenciales.

---

<sup>25</sup> Thierry Libaert, *Op. Cit.*; p. 26

<sup>26</sup> *Ibidem*; p. 27

De igual manera estas marcas le permiten diferenciarse de sus competencias o inclusive identificar diversos productos con los que cuenta una sola empresa.

Es necesario que un logotipo y los símbolos de una empresa sean creaciones novedosas, sencillas, originales, capaces de traspasar los años y seguir siendo recordadas, que parezcan nuevas o en su defecto que sean gráficos a los que se les pueda realizar modificaciones y sean recordadas. Otro aspecto importante es que la gama cromática debe estar acorde con los colores institucionales, es decir los colores de la empresa.

Un símbolo o un logotipo no pueden ser cambiados arbitrariamente, es necesario que se mantengan estos símbolos gráficos debido a que dan presencia y esencia a la organización que representan y si un símbolo o logotipo se cambia constantemente, el público externo no podrá recordarlos y por lo tanto no lograrán posicionarse.

Cuando una empresa está posicionada, es más fácil que pueda jugar un poco con la gama cromática o rasgos de sus gráficos, debido a que la gente ya conoce su(s) producto(s) y su marca. Regularmente las empresas posicionadas cuentan con otro elemento de reconocimiento llamado *nombre comunicativo*, que es el nombre “a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa. En muchas ocasiones coincide con el logotipo, pero en verdad el nombre comunicativo de la empresa es aquel que logra imponerse entre grandes sectores de audiencia.”<sup>27</sup>

Contar con un nombre sencillo, de fácil escritura y/o pronunciación, permite que el público externo lo recuerde. En ocasiones las personas desconocen la escritura del nombre de alguna organización; sin embargo, recuerda su sonido y recuerda lo que esa empresa ofrece.

No siempre el nombre de una organización es el nombre comunicativo, este último se refiere a la denominación con que es conocida una empresa; por ejemplo, si escuchamos TELEVISA tenemos referencia de lo que es y a lo que se dedica, y para hablar de Televisión Vía Satélite S.A., decimos simplemente TELEVISA. Estas

---

<sup>27</sup> *Ibidem*; p. 28

referencias no menosprecian a la organización, al contrario es una muestra de que se le reconoce.

Crearle los símbolos, logotipos e incluso el nombre comunicativo a una entidad requiere de un trabajo creativo, de conocer diversas combinaciones de colores y de un buen manejo de programas de diseño, sin embargo una buena imagen, atractivo color y tipografía, no aseguran el posicionamiento de una empresa, así como el recuerdo de la misma.

Es un error apostar todo a los colores y figuras; si una compañía cifra todas sus expectativas de identidad corporativa a la elaboración de un símbolo, logotipo y gama cromática,

...como trabajo parcial este objetivo es excelente; pero si el símbolo, el logotipo, la gama de colores, en fin todo lo que se haya escogido como identificador físico, no están siendo respaldados por un comportamiento acorde con lo que se predica visualmente de la empresa, la identidad corporativa será simplemente una vitrina, hermosa sí, pero sin una base de personalidad real en qué sustentarse.<sup>28</sup>

Todos los aspectos que incumben a la identidad visual deben estar estrechamente relacionados con la identidad conceptual de la organización, de alguna u otra manera se necesita conjuntar lo que es la empresa y lo que quiere ser en representaciones gráficas. Debe haber coherencia entre lo que se es, se quiere, se hace y se dice.

Es necesario lograr un balance en lo interno y lo externo de la empresa, debe existir buena comunicación tanto adentro como afuera de la organización. Es por esto que el siguiente apartado se destina a la comunicación externa de las empresas, debido a que una vez logrado un buen ambiente laboral, se tiene que proyectar esto a los clientes potenciales y actuales de la misma.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*; p. 24

## 1.2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”<sup>29</sup> Esta comunicación permite la subsistencia económica de la organización, pues a través de ella ofrece, promociona o vende sus bienes o servicios.

La comunicación externa busca influir en las percepciones de sus públicos meta; por lo que se necesita “...determinar los factores o atributos que influyen en aquellas, destacando entre otros, los siguientes: valor y beneficio, calidad de productos y servicios, responsabilidad social y ambiental de la empresa, etcétera...”<sup>30</sup> Estos puntos son útiles para forjar un plan de comunicación externa, apoyándose de las siguientes disciplinas: *Relaciones Públicas, Mercadotecnia y Publicidad*.

- Relaciones Públicas

Una organización no puede crearse e inmediatamente tener una multitud de clientela; es necesario que trabaje y se dé a conocer; desde el principio debe crearse una buena imagen, empezar sin ningún problema, brindar la confianza suficiente tanto al cliente como a sus colaboradores, para que esto últimos trabajen de manera óptima y los clientes compren y recomienden al organismo. Lograr lo anterior es una tarea que le corresponde a las relaciones públicas que son

son una función directiva específica que ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas o cuestiones; define y destaca la responsabilidad de los directivos para servir al interés general; ayuda a la dirección a mantener al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para

---

<sup>29</sup> Carlos Fernández Collado, *Op. Cit.*; p. 31

<sup>30</sup> Luis R. Picazo, *op. cit.*, p. 117

ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales.<sup>31</sup>

Son una herramienta sumamente importante en una organización debido a que le permiten mantener una buena relación con sus públicos tanto internos como externos; así como crearse y mantener una buena reputación que le de credibilidad y confianza tanto a sus colaboradores como a sus clientes potenciales y actuales.

Ocasionalmente algunas empresas tienen problemas que las pueden dirigir a la bancarrota, tal fue el caso de Coca-Cola en 1999 cuando en Bélgica un grupo de adolescentes enfermaron después de haber consumido dicho refresco. El resultado fue catastrófico principalmente por la manera en que dicha situación fue abordada por lo medios.

Es aquí donde las relaciones públicas vuelven a intervenir en una organización, esta disciplina debe procurar arreglar el problema y no manchar más la imagen de la empresa, el publicirrelacionista debe estudiar la problemática, encontrar diversas soluciones y actuar de manera racional, no fugaz ni arbitraria.

Nunca se le debe dar la espalda al problema u ocultar cosas; en momentos de crisis las organizaciones deben mostrarse abiertas y dispuestas a colaborar para encontrar soluciones.

Si bien éste fue un caso de una gran empresa a nivel mundial, las relaciones públicas deben estar en toda organización, sin importar lo pequeña que sea; pues le permitirá darse a conocer y ser aceptada de manera óptima por la sociedad en general; augurándole así un buen crecimiento.

Es importante mantener buenas relaciones con clientes meta, pero hay que saber y reconocer quiénes son los clientes potenciales, a qué mercado se dirige la empresa y sobre todo saber que los puede atraer a la organización. Para poder conocer lo anterior, es necesario poner en práctica la mercadotecnia.

---

<sup>31</sup> Salvador Mercado, *Relaciones Públicas Aplicadas*; p. 14

- Mercadotecnia

La mercadotecnia ayuda a la organización a crear diversas técnicas de mercado que le permitan conocer a sus clientes, saber lo que les interesa y lo que necesitan, debido a que es

...un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros...la mercadotecnia es procurar la satisfacción del cliente, con una utilidad. Su meta es atraer nuevos clientes, al prometer un valor superior y conservar a los compradores actuales, procurando su satisfacción.<sup>32</sup>

El papel principal de esta disciplina es conocer su mercado, saber lo que ofrece, capacitar y motivar a los colaboradores para que hagan suyo el bien o servicio y así lo promocionen con mayor facilidad y lealtad, incitarlos a crear relaciones perdurables con el cliente.

La mercadotecnia va más allá de las ventas y la publicidad, el fin de la disciplina es satisfacer al cliente, ofrecerle beneficios. Es necesario hacerle sentir al cliente que es importante, darle valor, se debe personalizar la ayuda que se le ofrece con el bien o servicio.

La mercadotecnia se apoya de cuatro elementos para lograr sus objetivos; a estos elementos se les conoce como las cuatro P's: *producto, precio, plaza y promoción*.

El producto es el bien o servicio que otorga los beneficios para cubrir la demanda del consumidor, el precio se refiere al valor monetario del producto (cabe señalar que dicho coste debe ser competitivo), la plaza es el lugar donde se comercializará lo ofrecido por la organización; éste debe ser un lugar estratégico, donde el producto sea consumido. Por último está la promoción; es decir, las actividades que se realizan para dar a conocer el bien o servicio a los clientes potenciales.

---

<sup>32</sup> Philip Kotler, *Fundamentos de mercadotecnia*; p. 3-4.

Estudiar las cuatro P's permitirá a la organización posicionarse, tener un lugar importante en el giro al que se dedica pues tendrá muy claro quién es su público meta a través de qué medios puede llegar a él. Una vez conocido el público al que se dirige la organización, será más fácil publicitar su bien o servicio, pues podrá realizar mensajes acertados.

- Publicidad

Se conoce como publicidad al “conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que busca promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.”<sup>33</sup>

La publicidad es el medio que le permite a la organización comercializar sus productos a mayor escala, realizando los mensajes adecuados y escogiendo el medio ideal a través del cual dichos mensajes deben ser recibidos y entendidos por el público meta al que van dirigidos.

En la publicidad normalmente se crean campañas en las cuales se da a conocer el producto y sus beneficios y emplean diversos medios a través de los cuales se busca posicionar el bien o servicio y que éste sea consumido.

Es importante mencionar que las tres disciplinas en las cuales se basa la comunicación externa para llevarse a cabo, son elementos que no pueden darse de manera aislada debido a que una disciplina se encarga de estudiar el mercado al cual va dirigido, lo que le permite a otra generar los mensajes adecuados y seleccionar al medio pertinente a través del cual se darán conocer los mensajes y la tercera ayudará a la promoción principalmente de la organización, otorgando la confianza y credibilidad de los bienes o servicios que dicho organismo ofrezca.

Una empresa no sólo existe por lo que es, sino existe por lo que tienen, piensa y cree; el factor humano es la columna vertebral para la entidad, pues le ayuda a mantenerse en pie y seguir creciendo. Un grupo social sin comunicación, es un grupo condenado a la autodestrucción.

---

<sup>33</sup> Carlos Fernández Collado, *Op. Cit.*; p. 31

La comunicación organizacional no es sólo un invento para explotar a los operativos de una organización, haciéndoles creer que todo es perfecto en su lugar de trabajo, al contrario, busca mejorar el ambiente laboral de las personas y elevar su calidad de vida.

Realizar un estudio de comunicación, no recae en el hecho de entender, sino de analizar y aprender que existen diversos factores influyentes en el cumplimiento de objetivos de una empresa; para poder detectar dichos factores, es necesario realizar una investigación de la organización; a este estudio de le llama diagnóstico organizacional.

### 1.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Antes de realizar un plan de comunicación, se debe saber y entender el contexto en el cual se desarrolla una organización, conocer las creencias que tiene, los valores que divulga, sus actividades y el entorno donde las realiza. Estos son aspectos que no pueden tratarse a la ligera, pues si por alguna razón los colaboradores se sienten atacados o amenazados, el análisis de un comunicólogo se viene abajo pues perdería su objeto de estudio.

El diagnóstico organizacional es un instrumento que le permite al comunicador organizacional detectar los aciertos y fallas de una entidad (tipo de comunicación, medios, clima laboral y entorno, etc.). Es una "herramienta fundamental para evaluar qué está pasando en la empresa, qué piensan los grupos de trabajo, potencialidades y debilidades de cada sector...es el paso previo a la proyección de alternativas y líneas de acción estratégicas que una empresa debiera planificar."<sup>34</sup>

Este análisis permite ubicar social, cultural, política y económicamente a la empresa para así crear estrategias que optimicen su vida; el diagnóstico organizacional será la guía para la investigación, establecerá metas que se deberán alcanzar para mejorar la comunicación en la organización, las cuales se tomarán como medición para la efectividad del estudio.

---

<sup>34</sup> [www.noticiasnet.com.ar/staffdearaujoyasociados](http://www.noticiasnet.com.ar/staffdearaujoyasociados)

Para realizar un diagnóstico organizacional se deben tener en cuenta algunos factores:

- Los colaboradores (cualquier jerarquía) de la organización, deben comprometerse a colaborar en las actividades que elija el comunicador para efectuar el diagnóstico; así como realizar los cambios necesarios para la mejora de la empresa.
- El contratante debe tener plena disposición para permitirle al comunicador obtener la información necesaria, sin poner ningún tipo de trabas.
- De igual manera el comunicador debe comprometerse a dar uso meramente profesional a la información que sea proporcionada.
- Cuando ya se tienen resultados, el consultor debe comunicar todo a los colaboradores de la organización, impidiendo así cualquier tipo de fuga de información o desconfianza a su trabajo.
- Al final de la evaluación se deberán crear las estrategias pertinentes para mejorar la comunicación y las relaciones laborales dentro de una empresa, quedando en el entendido de que los participantes deberán colaborar en la realización de las mismas.

Al diagnóstico organizacional se le divide en tres etapas:

*Investigación.* Se recopila la información y se jerarquiza.

*Aplicación.* Una vez estudiada la información obtenida, el comunicador comienza a aplicar alguna metodología que le permita obtener mayores herramientas para detectar las áreas de oportunidad en la organización.

*Soluciones.* Se interpretan los resultados y se crea un plan estratégico que permita convertir las áreas de oportunidad en fortalezas de la empresa.

Tal y cómo Daurelio A. Castaño lo menciona en su libro *Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado*, el diagnóstico debe conformarse de manera que sirva como guía para él mismo. En este libro Darvelio crea otras etapas para la realización del diagnóstico:

- Establecer los objetivos del diagnóstico
- Selección (o construcción) del modelo que integre los factores, parámetros o indicadores que se tomarán en cuenta en el diagnóstico y que están relacionados con las circunstancias o hechos que originaron la necesidad del plan de mejoramiento.
- Diseño del modelo ideal o deseable del sistema o subsistema receptor que se pretende mejorar. Se trata de caracterizar cualitativa y cuantitativamente *como debieran ser las cosas y cómo son*.
- Selección (o construcción) de los instrumentos de capacitación y análisis de información (guías de observación, cuestionarios, reuniones de grupos, entrevistas, reportes o informes, expedientes, etc.)
- Programación de la capacitación de información.
- Recolección de la información.
- Procesamiento (sic), análisis y conclusiones de la información obtenida.
- Conclusiones del diagnóstico.” (poner en medio porque es cita larga).<sup>35</sup>

Realizar un diagnóstico organizacional no es solamente preguntar a los colaboradores como están, ni probar los medios organizacionales; el diagnóstico es una investigación profunda en la cual influye todo el contexto de la organización, pues dependerá de ella los métodos a escoger para realizar el análisis y resolver los problemas que se encuentren. Para lograr un mejor análisis dividiremos al diagnóstico en dos tipos, los cuales se explicarán en el siguiente apartado.

---

<sup>35</sup> Daurelio A. Castaño, *Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado*, p. 42.

### 1.3.1 TIPOS DE DIAGNÓSTICO

El diagnóstico organizacional se puede entender desde dos perspectivas: *el diagnóstico funcional y el cultural*;

...el diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.<sup>36</sup>

Este diagnóstico detecta la funcionalidad de las redes y los medios de comunicación, así como las buenas, nulas o malas relaciones entre los colaboradores, buscando generar un óptimo clima laboral. Evalúa la comunicación tanto a nivel interno como externo.

La otra perspectiva de diagnóstico, corresponde al lado cultural, “cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.”<sup>37</sup> Esta perspectiva va encaminada a entender la ideología de la entidad, su misión, visión, valores y creencias, etcétera. Busca corroborar el compromiso de los trabajadores a través del conocimiento que tengan acerca de la empresa donde trabajan.

Tal y como ya se mencionó depende de la organización y de su situación el empleo de herramientas que apoyen la realización del diagnóstico, debido a que existen diversos instrumentos útiles para lograr diversos cometidos.

Para realizar un diagnóstico organizacional, el comunicador debe escoger un modelo que se adapte a la organización. Entre algunas de las herramientas más utilizadas se encuentran: *comparación entre lo real e ideal, análisis FODA, grupos de enfoque, diagrama de Ishikawa, entre otros.*

---

<sup>36</sup> <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

<sup>37</sup> *Idem.*

### 1.3.2 ¿CUÁNDO HACER UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL?

Este cuadro<sup>38</sup> es una presentación de Ricardo Jiménez Aguado quien busca conformar los diversos factores que ameriten realizar un diagnóstico de comunicación.

<b>SUBSISTEMA</b>	<b>FACTORES PARA EL DIAGNÓSTICO</b>
<b>Relaciones con el Medio exterior</b>	<p>Demandas, presiones, oportunidades, fuentes (gobierno, mercados, competidores, etc.).</p> <p>Respuestas correspondientes.</p> <p>Relaciones con otros sistemas.</p> <p>Imágenes por públicos.</p> <p>Entrada de recursos (búsqueda, obtención) Salidas (ventas, distribución, etc.). Productos y servicios.</p>
<b>Metas/ objetivos por resultados</b>	<p>Misión, planeación estratégica.</p> <p>Objetivos, metas.</p> <p>Ejecución de estrategias, tácticas políticas y directrices, prioridades.</p> <p>Resultados: cantidad, calidades, tiempos, etc.</p>

<sup>38</sup> [www.unam.mx/Temas/texto/Referencia/Paginas\\_personales.html/pp31-32](http://www.unam.mx/Temas/texto/Referencia/Paginas_personales.html/pp31-32)

	Economía, finanzas, contabilidad.
<b>Estructura administrativa</b>	<p>Estructuras formales de la organización.</p> <p>Normas y procedimientos sobre PPOCC (previsión, planeación, organización, coordinación, control).</p> <p>Informaciones, sistemas, comunicación formal.</p> <p>Administración de personal de recursos.</p> <p>Proceso de decisión.</p> <p>Amplitud de control.</p> <p>Generalización/descentralización/delegación.</p> <p>Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos.</p> <p>Descuentos, salarios, beneficios complementarios.</p>
<b>Tareas</b>	<p>Planes y programas de trabajo.</p> <p>División del trabajo: tareas, flujo de trabajo.</p> <p>Actividades, desempeño, producción.</p> <p>Atribuciones, responsabilidades.</p> <p>Solución de problemas – Métodos y prácticas.</p>
	Cultura, clima, valores, actitudes.

<b>De comportamiento humano</b>	Relaciones funcionales y personales. Colaboración, competencia, conflictos. Necesidades, aspiraciones, expectativas. Estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos. Motivación, satisfacción, moral, rotación de personal, disciplinas, ausentismo, accidentes, comportamiento. Competencias:           interpersonales,           técnicas, administrativas           estructuras           informales, comunicación informal, incentivos, recompensas, castigos informales. Participación, interés por burocratización. Uso potencial de recursos humanos.
---------------------------------	---

Este cuadro recalca la idea de que los diagnósticos organizacionales se emplean solamente cuando hay un problema muy fuerte en una organización (demandas, presiones, posibles huelgas, estar casi en bancarrota), sin embargo, no descarta el hecho de que realizar un diagnóstico en cualquier situación puede ser benéfico para la empresa (para hacer nuevas alianzas, generar más empleos, motivar a los colaboradores y abrir nuevos mercados, etcétera).

El objetivo primordial del diagnóstico organizacional es realizar una comparación entre lo ideal y lo real de una entidad; es decir, el cómo es la organización y cómo debería ser, haciendo más pequeña esa brecha hasta lograr eliminarla.

Los beneficios de realizar un diagnóstico son que \*nos permite conocer las necesidades comunicativas de los colaboradores de la empresa y de sus clientes potenciales. \*Desarrollar medios comunicativos funcionales para la organización así como innovar los que ya tiene. \*Tener un conocimiento de lo que es y quiere ser la

organización para empatarlo y lograr su éxito. \*Así como eliminar problemas y prevenir situaciones perjudiciales para la organización.

En el siguiente capítulo se dará a conocer el Canal Cultural de los Universitarios TV UNAM, organización con la cual se trabajará y realizará un diagnóstico organizacional y la propuesta de estrategias de comunicación que optimicen el ambiente laboral; empleando como herramienta primordial la comparación entre lo real e ideal.

## 2 TV UNAM

TV UNAM es el Canal Cultural de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se trata de la alternativa de televisión más joven del país que reúne en su carta programática una producción nacional atractiva de gran calidad, que se complementa con una muestra extraordinaria de la mejor televisión del mundo.

TV UNAM ha creado su propio estilo a través de una carta de programación que se nutre de la riqueza del pensamiento y creatividad universitaria. Ha logrado convertirse en referencia indispensable de la televisión pública cultural de México

### 2.1 HISTORIA DE TV UNAM

El Canal Cultural de los Universitarios es un sueño que se ha ido alcanzando a lo largo de 5 décadas; teniendo como antecedente finales de agosto de 1950 cuando se llevó a cabo un congreso médico en el Hospital Central Militar donde se pudo presenciar un sistema de televisión denominado Video-Médico, patrocinado por los laboratorios SQUIBB y General Electric. Durante cuatro días cerca de cinco mil médicos presenciaron intervenciones quirúrgicas en vivo a través de pantallas instaladas en diversos lugares del Hospital Central Militar y el Hotel Reforma.

Este acto demostró la utilidad del medio televisivo para la enseñanza y algunas semanas más tarde las autoridades de Bienes Nacionales y el rector en curso de la UNAM Luis Garrido convinieron en dar a la Facultad de Medicina un equipo televisivo que permitiera impartir enseñanza audiovisual y tan solo un año después, el 11 de octubre de 1951 inician transmisiones desde el Hospital de Juárez hasta la Escuela de Medicina de la UNAM.

Aproximadamente por dos años, el equipo televisivo “transmitió lecciones desde las aulas, imágenes a través de microscopios, radiografías, intervenciones quirúrgicas, proyección de filmes y diapositivas”<sup>41</sup>; la UNAM se percataba de la utilidad cultural y educativa de dicho medio. Por esto en 1985

---

<sup>41</sup>Acosta M. y Dávalos F., *La Televisión Universitaria, Cuaderno de Ciencias de la Comunicación número 3*, p. 12.

se fusionan la Dirección de Divulgación Universitaria y el Centro Universitario de Producción formando así la Dirección General de Televisión Universitaria; con el propósito de coordinar los proyectos audiovisuales educativos y culturales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El Canal Cultural de los Universitarios emergió gracias a la alianza con la SEP y EDUSAT. Para este momento la Televisión Universitaria era meramente una productora, debido a que no contaba con un canal televisivo en donde transmitir.

En 1988, se inauguraron las instalaciones de la Dirección General Universitaria, siendo este un logro más para la Universidad el cual le abrió nuevas puertas para buscar un espacio más amplio en la televisión mexicana. Pasaron siete años y la televisión Universitaria se fijó una franja de programación de transmisión regular, vía satélite, Edusat y Canal 22.

Para el 2000, TV UNAM obtuvo un permiso para operar el canal experimental 60 XHUNAM-TV en la Universidad; cuatro años después la Televisión Universitaria ya transmitía sus producciones por tres canales de televisión abierta, dos de cable, televisión satelital e Internet. Es en los años 2004 y 2005 cuando se crea un plan de creación de El Canal Cultural de los Universitarios, el cual constaba de los siguientes puntos; teniendo siempre en mente el quehacer universitario:

1. Ser un canal cultural que pudiera llegar al mayor número posible de televidentes en todo el país para fomentar el desarrollo cultural de los habitantes de México.
2. Crear una política de vinculación institucional que permitiera que la producción propia de TV UNAM estuviera también a disposición de todas las universidades públicas del país y de todas las televisoras educativas y culturales regionales de México.
3. Propiciar un apoyo sustantivo a la producción cultural independiente participando como coproductor de nuevos proyectos y dando espacios relevantes a las producciones existentes que no contaban con un espacio para llegar al amplio público de un medio televisivo.

4. Fomentar el desarrollo de nuevos lenguajes audiovisuales y de nuevos formatos televisivos, dando especial énfasis a las producciones hechas por jóvenes realizadores.
5. Atender en sus contenidos aquellos temas no considerados por los medio electrónicos comerciales e incluso por medios públicos.
6. Propiciar la alianza con los más diversos canales culturales del mundo, para con ello, promover el intercambio programático, la mutua asistencia técnica y el desarrollo de proyectos de coproducción televisiva.
7. Procurar una oferta programática que incluyera los mejores programas provenientes de los principales catálogos de la televisión cultural del mundo para ofrecerlos al televidente de México.
8. Dar cuenta del quehacer científico cultural y artístico de los universitarios en todo el país.

## 2.2 TV UNAM ACTUALMENTE

Respaldado por un plan cultural y educativo; finalmente el 24 de octubre del año 2005 TV UNAM inicia sus transmisiones en sistema cable; por fin uno de los sueños de la comunidad universitaria comenzaba a hacerse realidad.

El Canal Cultural de los Universitarios es una nueva opción de propagación cultural a través de la televisión. Transmite producciones televisivas de calidad, desarrollando nuevos lenguajes y formatos audiovisuales.

Cuenta con una amplia gama de programas, de todos los géneros y temas culturales y educativos, de índole nacional e internacional; buscando así acercar a la comunidad juvenil al arte y a la creación, es un espacio para la producción audiovisual universitaria de todo el país. El Canal Cultural de los Universitarios pretende que los contenidos, temas, actividades y propuestas de cultura, arte y pensamiento de la UNAM tengan una proyección nacional a través de sus transmisiones diarias; las cuales comenzaron con una duración de 16 horas y en tan solo un año se incrementaron a 18 horas.

El 13 de octubre del 2005 se creó un Consejo Asesor externo “con la finalidad de que el Canal Cultural de los Universitarios logre una programación y transmisión de saberes y productos de calidad, principalmente de producción e interés de los universitarios”<sup>42</sup>. El Consejo Asesor Externo promoverá los tópicos esenciales de la Universidad.

Actualmente el Consejo Asesor Externo se conforma por: Mario Molina Henríquez (Premio Nobel de Química 1995), Escritor Gabriel García Márquez (Premio Nobel de Literatura 1982), Escritor Carlos Monsiváis, Actriz Diana Bracho, Artista Visual Helen Escobedo y el Empresario y Filántropo Manuel Arango.

Debido al respaldo con el que cuenta TV UNAM, su cobertura nacional se ha incrementado y actualmente se transmite a más de 493 ciudades y poblaciones de todo el país a través de los sistemas de televisión por cable.



<sup>42</sup> Gaceta UNAM, Acuerdo por el que se crea el Consejo Asesor Externo del Canal Cultural de los Universitarios, 13 de octubre de 2005, Ciudad Universitaria, D.F.

El Canal Cultural de los Universitarios se ha ido abriendo espacios gracias a sus producciones y vínculos culturales que ha forjado con otras organizaciones; debido a que uno de los principales objetivos de TV UNAM es apoyar a las televisoras públicas de todo el país con la distribución gratuita de programas de alta calidad.

La televisora cuenta con diversos acuerdos tanto nacionales como internacionales con otras organizaciones; las principales son:

- La Red de Radiodifusoras y Televisoras Educativas y Culturales de México



- Canal 22



- Canal 34 de Televisión Mexiquense



- ANUIES.- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior



- Universidad de Guadalajara



- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente ITESO



- El canal 53 de la Universidad Autónoma de Nuevo León



- ATEI .- Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana



Estas organizaciones son solo una parte de las alianzas que TV UNAM ha forjado para poder intercambiar programas u obtener diversos espacios para sus transmisiones. De igual manera se cuentan con espacios en prensa escrita para la difusión de la televisora, algunos de los medios son:



El Canal Cultural de los Universitarios, cuenta con un amplio respaldo no solo a nivel escolar o universitario, sino a nivel sociocultural. Gracias a la infraestructura con la que cuenta puede ofrecer diversas propuestas y producciones televisivas para todo tipo de televidentes.

### 2.3 MISIÓN TV UNAM

Representar una alternativa televisiva de calidad con una amplia penetración pública que divulgue el pensamiento y la creación y que asimismo fomente el desarrollo de los universitarios y de la sociedad.

### 2.4 VISIÓN TV UNAM

Ser el medio de expresión de la diversidad y riqueza cultural, artística, científica y de pensamiento universitarios a través de la producción y emisión televisivas; fomentar con ello la vinculación entre los universitarios y la de la Universidad con la sociedad, fundamentando sus propósitos en la libertad, pluralidad e imaginación que congrega el espíritu universitario.

### 2.6 OBJETIVOS TV UNAM

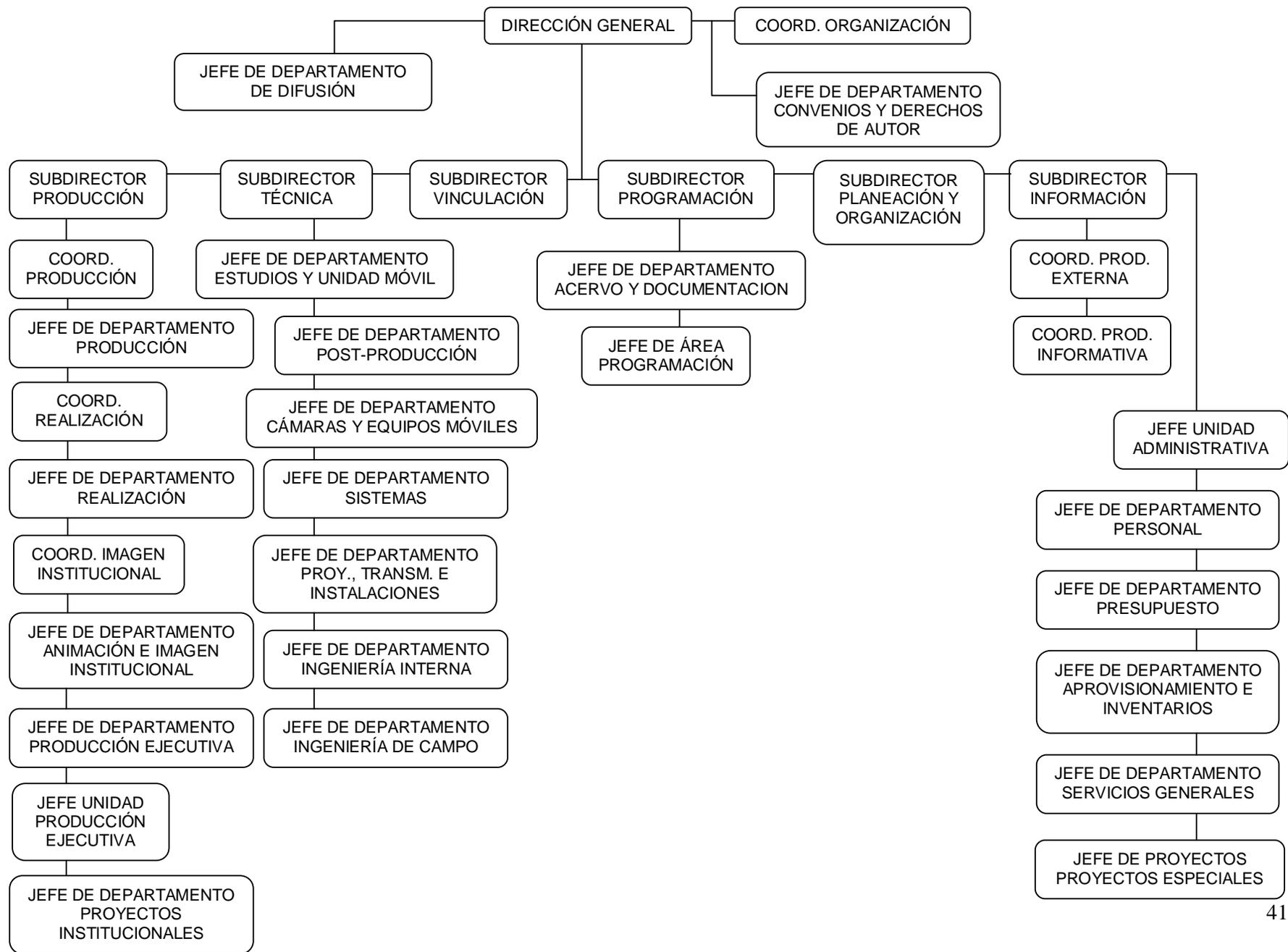
Promover y destacar los valores e imagen de la Universidad frente a la comunidad universitaria y a la sociedad.

Realizar una producción televisiva de calidad con una amplia diversidad temática y que permita el desarrollo de nuevos lenguajes y formatos.

Ser foro de las expresiones universitarias y fomentar el enlace de TV UNAM con la comunidad universitaria, así como con sus facultades, escuelas y centros de investigación.

Procurar una operación eficiente que respalde las tareas sustantivas.

### 2.7 ORGANIGRAMA



Actualmente TV UNAM cuenta con aproximadamente 240 empleados (divididos en todas las áreas), entre funcionarios, empleados de confianza y de base.

Una vez proporcionada la información de lo que es TV UNAM, daré paso a realizar un diagnóstico de comunicación interna a la televisora; por consiguiente, en el apartado posterior de la tesina explicaré el estudio comparativo entre lo real e ideal del Canal Cultural de los Universitarios, uso y desuso de medios de comunicación interna, así como la aplicación de un cuestionario que permitirá evaluar aspectos de liderazgo, ambiente laboral, clima laboral y sentido de pertenencia.

### 3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

#### 3.1 ANÁLISIS DE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Se conoce como Identidad Organizacional a todo elemento que conforme la personalidad de un organismo.



¿QUIÉN SOY?

¿QUIÉN QUIERO SER?

OBJETIVOS

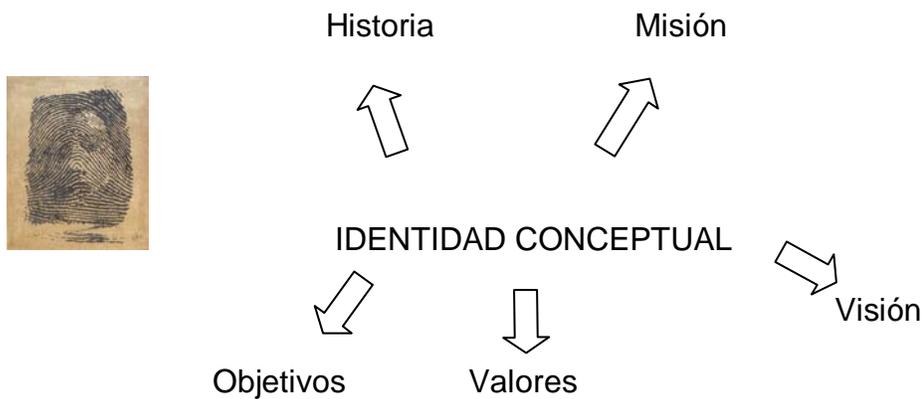
PERSONALIDAD

Es el conjunto de características que identifican a la organización y la diferencian de las demás.



Según Joan Costa la identidad corporativa se divide en dos rubros, que juntos la definen y caracterizan: identidad conceptual e identidad visual; enseguida se analizarán ambos rubros en TV UNAM.

### 3.1.1 IDENTIDAD CONCEPTUAL



La identidad conceptual comprende la historia, misión, visión, valores y objetivos de las organizaciones. TV UNAM cuenta con una gran historia, la cual fue detallada en el capítulo anterior; tiene formalizada su misión, visión y objetivos; pero le falta establecer sus valores, los cuales son parte importante para generar y mantener un clima laboral favorable. Sin embargo, primero presentaré un análisis de lo que es la identidad conceptual de TV UNAM y la cercanía o contrariedad existente con el aspecto teórico de misión, visión y objetivos.

### 3.1.1.1 MISIÓN

#### Ideal conceptual

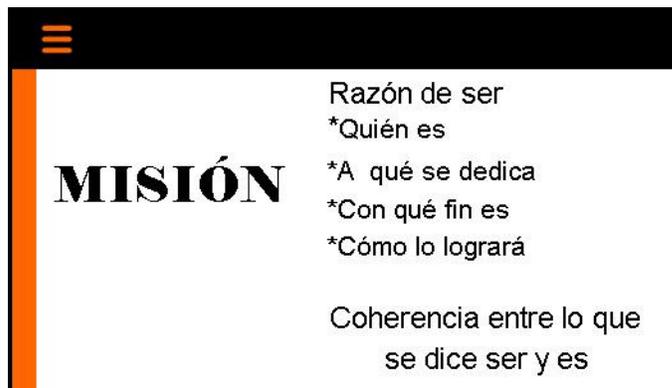
La misión de la organización es definir el negocio de la empresa. Establece qué es y qué hace la compañía... la definición de la misión vendrá establecida por los beneficios o soluciones que se brindan a los diferentes públicos con los que la organización se relaciona<sup>42</sup>.

La misión se redacta como un enunciado breve y sencillo que exprese la actividad fundamental de la empresa y debe tener una temporalidad duradera.

#### Ideal organizacional

Representar una alternativa televisiva de calidad con una amplia penetración pública que divulgue el pensamiento y la creación y que asimismo fomente el desarrollo de los universitarios y de la sociedad.

#### Análisis



<sup>42</sup>Capriotti Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, p. 142.

La misión es prácticamente la tarjeta de presentación de la organización; en el caso de TV UNAM no está claramente qué es la organización; da a conocer aspectos futuros que TV UNAM quiere alcanzar y no menciona lo que es en el presente.

### *Propuesta de misión*

No pretendo cambiar el sentido de lo que es la organización; simplemente cambiaré la redacción de lo que formalmente tienen como misión; con esto busco darle un sentido más personalizado; que el colaborador se sienta parte de TV UNAM y se sea parte de un equipo.



De esta manera TV UNAM es coherente en lo que dice y hace debido a que las producciones televisivas adquiridas y realizadas, están enfocadas al desarrollo cultural de la sociedad; de igual forma busca acercarse a los universitarios para que ellos propongan creando nuevas producciones apropiadas al cumplimiento de los objetivos de dicha televisora.

### 3.1.1.2 VISIÓN

#### Ideal conceptual

El concepto de visión se refiere a la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es el estado deseado por la organización y debe motivar a los miembros a convertirlo en realidad.



La visión “señala a dónde se quiere llegar. Es la perspectiva futura de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella”<sup>43</sup>.

#### Ideal organizacional

Ser el medio de expresión de la diversidad y riqueza cultural, artística, científica y de pensamiento universitarios a través de la producción y emisión televisivas; fomentar con ello la vinculación entre los universitarios y la de la Universidad con la sociedad, fundamentando sus propósitos en la libertad, pluralidad e imaginación que congrega el espíritu universitario.

---

<sup>43</sup> *Ibidem*, p. 143.

## Análisis

La visión de TV UNAM esta formalizada y describe lo que quiere llegar a ser; es un elemento viable debido a que empata a dónde quiere llegar con las acciones que realiza para lograrlo; vincula los intereses de la televisora con la universidad haciendo hincapié en la libertad, pluralidad e imaginación del espíritu universitario. La redacción de la misma puede fungir como motivador para los trabajadores debido a que aspira a un bienestar social.



Sin embargo, la misión y visión no son conocidas por los trabajadores debido a que el espacio físico donde se pueden consultar es solamente en la página web; no tienen presencia en la organización, lo cual es un punto negativo pues impide la familiarización con los colaboradores y por lo tanto provoca rezago en cuanto al empate de intereses colaborador-organización y viceversa. Es necesario existan espacios visibles donde todos tengan presente lo que es y quiere ser TV UNAM; de esta manera se puede generar un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores para con la Institución.

### 3.1.1.3 OBJETIVOS

#### Ideal conceptual

Un objetivo es la expresión de una meta que se quiere conseguir y que debe permitir la articulación de una serie de acciones encaminadas a su consecución.

Los objetivos se redactan comenzando con un verbo en infinitivo y deben ser evaluables, es decir, deben permitir la comprobación del resultado.

Hay diferentes clases de objetivos según cuál sea el nivel de corrección o a quién se dirijan. Según el nivel de concreción pueden ser generales o específicos y según destinatario o finalidad pueden ser de formación o de aprendizaje.

Un objetivo sirve para:

- Formular con concreción y objetividad los resultados deseados
- Planificar las acciones
- Orientar los procesos
- Medir o valorar los resultados<sup>44</sup>

### Ideal organizacional

Promover y destacar los valores e imagen de la Universidad frente a la comunidad universitaria y a la sociedad.

Realizar una producción televisiva de calidad con una amplia diversidad temática y que permita el desarrollo de nuevos lenguajes y formatos.

Ser foro de las expresiones universitarias y fomentar el enlace de TV UNAM con la comunidad universitaria, así como con sus facultades, escuelas y centros de investigación.

Procurar una operación eficiente que respalde las tareas sustantivas.

### Análisis

Los objetivos de TV UNAM se encuentran formalizados, los cuatro enlistados comienzan con una redacción correcta (verbo en infinitivo); cada uno de ellos tiene una meta específica y para eso las acciones que se realizan van encaminadas a conseguir dicho fin. Sus objetivos han sido alcanzados y medibles; en el aspecto

---

<sup>44</sup> <http://cv.uoc.edu/UOC>

que hay mayor demanda por las producciones de TV UNAM y los espacios televisivos se han ampliado con el tiempo. En otras palabras puedo decir que el ideal organizacional concuerda con el conceptual.

1. Promover y destacar los valores e imagen de la Universidad frente a la comunidad universitaria y a la sociedad.



TV UNAM en conjunto con otras a organizaciones ha realizado producciones de interés social y estudiantil; por ejemplo, La Historia de la Medicina.

2. Realizar una producción televisiva de calidad con una amplia diversidad temática y que permita el desarrollo de nuevos lenguajes y formatos.



TV UNAM busca captar a todo sector social, sin importar clase social, sexo o edad; por este motivo ha participado en la realización de nuevo material audiovisual; por ejemplo Pedro y el Lobo; y ha sido participe de proyectos como Contra el silencio todas las voces. El Canal Cultural de los Universitarios busca estar a la vanguardia y así forjar mayor cercanía con diversos televidentes.

3. Ser foro de las expresiones universitarias y fomentar el enlace de TV UNAM con la comunidad universitaria, así como con sus facultades, escuelas y centros de investigación.



TV UNAM es un espacio abierto a todo proyecto universitario; por esto pretende primero dar a conocer lo que es la UNAM y los alcances que tiene para así compenetrar a los estudiantes y a la sociedad en general con el mundo de la Institución

4. Procurar una operación eficiente que respalde las tareas sustantivas.



El interés de TV UNAM de mantenerse en el gusto del público se muestra a través de la diversidad programática que le ofrece a los televidentes; mostrando año con año la presentación de nueva programación en el canal.

Sin embargo, al igual que la misión y visión, el único espacio físico presente con el que cuentan los objetivos es en la página web; lo cual sigue siendo un punto débil para la identidad organizacional de la televisora.

### 3.1.1.4 VALORES

#### Ideal Conceptual

"Los valores representan el cómo hace la organización sus negocios, es decir, cuáles son sus principios profesionales a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y venderlos... Los valores también incluyen los principios de relación; aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas"<sup>45</sup>

#### Análisis

Los valores se refieren al prototipo deseable de conducta individual y colectiva; son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento.

TV UNAM no cuenta con valores; es decir no tiene principios estipulados ni formalizados; lo cual puede generar tanto en colaboradores como televidentes desconfianza hacia los procesos productivos del canal.

A continuación propondré algunos valores que empatan con la misión, visión y objetivos de TV UNAM; dando siempre coherencia entre lo que organización desea ser y reamente es. Los valores son una herramienta que ayudará a fortalecer el espíritu de la televisora.

---

<sup>45</sup> *Ibidem*, p. 146.

\***Compromiso** con toda la comunidad universitaria y con la sociedad en general para brindarles producciones culturales, científicas y de pensamiento universitario de la más alta calidad.

Es cumplir con un deber; “aceptar formalmente un compromiso es conocer todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva”<sup>46</sup>

\***Respeto** por la diversidad ideológica social.

“El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás”<sup>47</sup>

\***Autenticidad** con las transmisiones televisivas; buscamos ser entretenimiento cultural y fomentar el espíritu creativo de los universitarios.

La palabra "autenticidad" proviene del verbo griego "authenteo", tener autoridad, gobernar a alguien y del sustantivo "authentés" el que obra por sí mismo, es autor o ejecutor.

En latín y ahora en castellano, la palabra significa el autorizado o quien hace fe de algo.<sup>48</sup>

TV UNAM busca universitarios que deseen explayarse, sin contratiempo alguno; simplemente que estén dispuestos a crear algo diferente y cultural; por esto la televisora apuesta por el valor universitario y lo apoya.

\***Solidaridad** con colaboradores; empatando nuestros intereses y apoyando incondicionalmente.

“Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros.”<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> [http://www.proyectosalohogar.com/Diversos\\_Temas/Compromiso.htm](http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/Compromiso.htm) Marzo 2009

<sup>47</sup> <http://www.ctv.es/USERS/seip/guada8.htm> Marzo 2009

<sup>48</sup> <http://www.cop.es/colegiados/m-00407/AUTENTICIDAD.HTM> Marzo 2009

<sup>49</sup> <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm> Marzo 2009

TV UNAM debe reflejar que está pendiente de todo colaborador, tanto directo como indirecto; comprometiéndose a apoyarlo, logrando así que el colaborador responda de la misma forma.

### 3.2 IDENTIDAD VISUAL

Tal como lo mencioné en el capítulo 1, el ser humano es visual por naturaleza y las imágenes le ayudan a recordar las cosas de una forma rápida y precisa, por esto la identidad visual es un aspecto primordial para el reconocimiento de la organización y se le conoce a esta como el

...conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y del identificador.<sup>50</sup>

La identidad visual de TV UNAM se compone de logo-imagotipo (texto y símbolo), gama cromática, tipografía y slogan, los cuales se analizarán a continuación.



---

<sup>50</sup> [www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html](http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html)

## Ideal organizacional

El logo-imagotipo de TV UNAM se conforma del logotipo (texto) y el imagotipo (símbolo). Su diseño pretende representar el servicio que otorga a la sociedad; es decir, el hecho de hacer una televisión diferente a la convencional.

## Composición del logo-imagotipo

En cuanto a símbolo, se puede observar un rectángulo de color dorado con las letras "tvu" en el centro; a su vez, dicho rectángulo se encuentra encerrado por dos líneas curvas del mismo color. Mientras tanto, el logotipo o texto se localiza justo debajo de la imagen y consiste en un rótulo con letras de color dorado con la palabra *teveunam*. Regularmente el logo-imagotipo de la televisora se coloca sobre una superficie de color azul marino.



Para analizar una imagen es necesario contemplar los elementos visuales que la componen. Así pues, para evaluar si el logo-imagotipo de TV UNAM logra proyectar su ideal organizacional es indispensable observar y analizar elementos como el símbolo, el logotipo, las formas, líneas y colores.

### 3.2.1 IMAGOTIPO (SÍMBOLO)

Ideal conceptual

El símbolo ejerce una función identificadora; se le conoce como:

...la marca visual que representa a la empresa... la expresión de la identidad física a través de una simple marca visual. El símbolo consigue reemplazar a la empresa desde el punto de vista material, y obtener de la gente el mismo efecto de reconocimiento que se otorgaría a la compañía si pudiera estar físicamente presente.<sup>51</sup>

Análisis

*Líneas:*

La posición de los objetos se encuentra en función de ciertas líneas de dirección, que de manera inconsciente brindan al observador un significado. Así pues, observando el imagotipo de TV UNAM encontramos líneas rectas y curvas.

Las líneas rectas “se vinculan a la tecnología, la formalidad y la seriedad”.<sup>52</sup> TV UNAM busca originar programas en nuevos formatos y lenguajes que permitan el desarrollo artístico y científico de los universitarios y la sociedad en general.

Las líneas curvas dan sensación de movimiento y representan las relaciones sociales. La televisión universitaria pretende fomentar la vinculación entre universitarios, universidad y sociedad. TV UNAM está en constante movimiento pues busca atraer la atención a nivel cultural, científico y artístico de la sociedad.

---

<sup>51</sup> Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, p. 26.

<sup>52</sup> [http://www.trabajo.com.mx/significado\\_de\\_las\\_lineas\\_en\\_un\\_logotipo.htm](http://www.trabajo.com.mx/significado_de_las_lineas_en_un_logotipo.htm) Marzo 2009

### *Formas:*

La intención fundamental del imago tipo de TV UNAM es el representar el servicio que presta; en sus trazos curvos como pinceladas encontramos una televisión antigua, de forma redondeada, lo cual connota la acción de “hacer una televisión diferente” y en el centro tres letras representativas de la televisora.



### *Gama cromática:*

Al igual que las formas y líneas en el imago tipo, los colores juegan un papel importante pues emiten un significado de manera inconsciente. TV UNAM en su símbolo emplea los colores emblemáticos de la universidad:

\*Azul: Regularmente el símbolo de la televisora se encuentra sobre una superficie azul; dicho color es

...el color del cielo y del mar, por lo que se suele asociar con la estabilidad y la profundidad. Representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia, la fe, la verdad y el cielo eterno. Se le considera un color beneficioso tanto para el cuerpo como para la mente. Retarda el metabolismo y produce un efecto relajante. Es un color fuertemente ligado a la tranquilidad y la calma.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup>[www.webusable.com/coloursMean.htm](http://www.webusable.com/coloursMean.htm)

El azul oscuro remite a la seriedad, integridad, poder y conocimiento.

\*Dorado/Oro: El logo-imagotipo de TV UNAM es completamente de color dorado, al cual “se le asocia con el sol, la abundancia (riquezas) y el poder. También con los grandes ideales, la sabiduría y los conocimientos. Es un color que revitaliza la mente, las energías y la inspiración, aleja los miedos y las cosas superfluas”.<sup>54</sup>

Tal y como ya lo mencioné; debido a que la televisora es una dependencia de la Universidad Nacional Autónoma de México maneja los colores institucionales: *azul y oro*.

### 3.2.2 LOGOTIPO

“El logotipo es la transcripción escrita del nombre de empresa o marca por medio de una grafía particularmente caracterizada y exclusiva”.<sup>55</sup> Es un signo de nominación, ya que por medio de él la empresa se identifica a sí misma y es ubicada por sus públicos.

#### Análisis

La tipografía es la actividad que trata el tema de las letras, números y símbolos de un texto impreso tomando en cuenta su diseño, forma, tamaño y las relaciones visuales que se establecen entre ellos. El logotipo de TV UNAM tiene una

**teveunam**

tipografía clara y sencilla en letra molde.

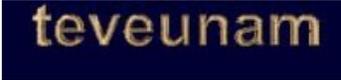
---

<sup>54</sup> [www.euroresidentes.com/.../colores/significado](http://www.euroresidentes.com/.../colores/significado)

<sup>55</sup> Costa Joan, *Identidad Corporativa*, p. 74

### *Gama cromática*

De igual forma que el imagotipo, el logotipo es de color dorado y algunas veces se

coloca en fondo azul marino.  El significado de los colores es el mismo al antes mencionado en el imagotipo.

### 3.2.3 SLOGAN

#### Ideal conceptual

Un slogan, es la proposición que define o representa la misión de una organización; es un pronunciamiento breve que sintetiza los beneficios funcionales y simbólicos de una marca o producto; algo esencial y distintivo de la organización.

Los slogans son cortos y simples (3-4 palabras), positivos, atemporales, originales e irrepetibles (por otras organizaciones).

#### Ideal organizacional

A través del slogan TV UNAM busca enriquecer su imagen corporativa apoyándose una frase breve y recordable que los identifique, defina y diferencie ente las demás televisoras.

#### Análisis

TV UNAM cuenta con una frase que reafirma quién es, y pese a que no se encuentra presente en el logo-imagotipo, se puede localizar en diversos folletos y espectaculares: **“El canal cultural de los universitarios”**. Esta frase está presente en espacios dirigidos a la audiencia; sin embargo, sería favorable para la

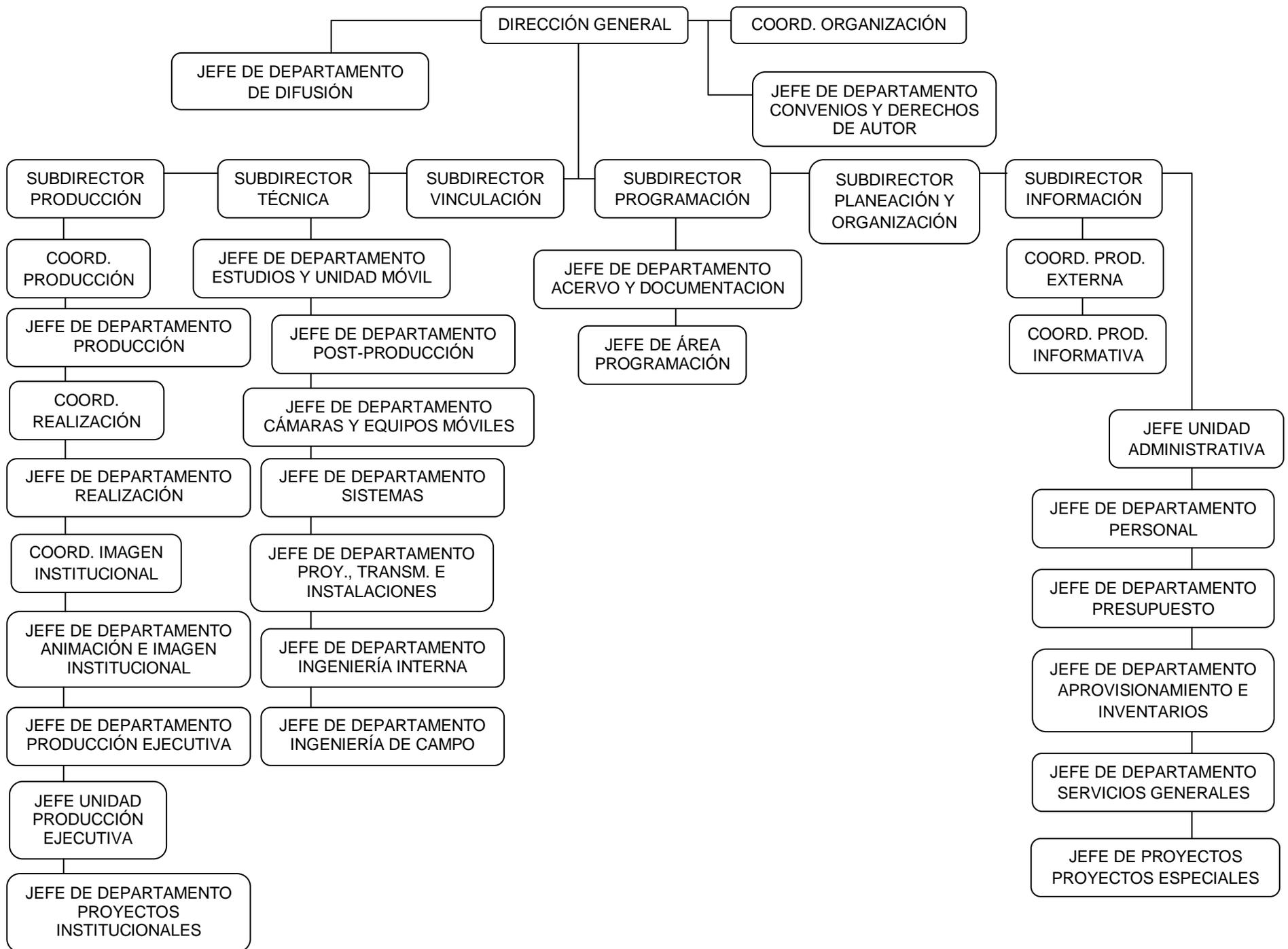
organización formalizar dicha frase y fusionarla a su logo-imagotipo.

### 3.3 ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o alguna de sus áreas; debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

#### Análisis

TV UNAM cuenta con su organigrama formalizado; pero al igual que otros aspectos de identidad, dicha estructura no se encuentra visible para los colaboradores; por lo cual la mayoría lo desconoce.



### 3.4 PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

La socialización organizacional es “el proceso a través del cual un individuo adquiere el conocimiento y las habilidades sociales necesarias para asumir un rol organizacional”<sup>56</sup>. Es un proceso indispensable para el funcionamiento eficaz de los organismos; los cuales diseñan diversas estrategias de integración e inducción para sus empleados con el propósito de dar a conocer su cultura organizacional y generar un clima de laboral favorable logrando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El proceso de socialización inicia desde que el individuo intenta ingresar a la organización y esta ofrece información para darse a conocer; continua con las claves discrecionales del organismo; es decir, aquellos elementos formalizados que la empresa plantea para que el colaborador conozca la cultura organizacional y se adapte a su nuevo ambiente y grupo de trabajo, entre estos factores encontramos los procesos de inducción al puesto, las juntas mensuales y semanales, etc. Y por último las sugerencias ambientales; que son todos aquellos factores que llegan a los individuos inconscientemente y conllevan un significado sobre quién es la organización, entre estos encontramos la distribución de los espacios, la iluminación, los colores, el mobiliario etc.

Por lo anterior; para realizar el análisis abordaré las tres etapas que plantean Fisher, Reichers y Wanousel: “la fase de entrada, la de cambio y la de adaptación”.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Schein, E. H. *Hacia una teoría de la socialización organizacional. Investigación en comportamiento organizacional*, p. 211.

<sup>57</sup> Ma. Teres Vega Rodríguez y Eugenia Garrido Marin, *Psicología de las Organizaciones. Proceso de Socialización y compromiso con la empresa*, p. 19

### 3.4.1 PROCESO DE SELECCIÓN Y ENTRADA

#### Ideal

Que el colaborador cubra el perfil del puesto requerido especificado de manera formal.

#### Análisis

Partiendo de que “el éxito de una organización depende fundamentalmente de su acierto en saber elegir a las personas adecuadas para que ejecuten correctamente los trabajos que dicha organización precisa para su buen funcionamiento”<sup>58</sup>, detecté que TV UNAM cuenta con inadecuado proceso de selección; empezando por el hecho de que no tiene un departamento de recursos humanos.

De igual manera, cuando existe una vacante en alguna área de la televisora son los empleados quienes recomiendan a posibles postulantes; y no hay publicación de las oportunidades laborales lo cual limita a la diversidad ideológica que podría presentarse en TV UNAM.

El siguiente paso para contratar a alguien, son las entrevistas las cuales realizada el jefe de cada área, ellos verifican que el aspirante cumpla con el perfil requerido; sin embargo, esto no es adecuado pues se corre el riesgo del que el jefe de cada área no cuente con la formación y entrenamiento específico para la selección del candidato y se contrate a alguien por empatía.

### 3.4.2 PROCESO DE CAMBIO

#### Ideal

Que el colaborador conozca la organización: su filosofía y servicios. De igual forma, se procura que el individuo empiece a familiarizarse con el personal y las actividades de su área de trabajo.

---

<sup>58</sup> V. V. A. A. *La empresa dirección y administración. Curso de dirección de personal. Volumen I. Los recursos humanos en la empresa*, p. 21

## Análisis

El proceso de cambio, comienza desde la presentación y capacitación del empleado. En TV UNAM estos procedimientos no se encuentran formalizados; es decir, no existe un documento en el que se especifiquen los lineamientos laborales en tiempo y forma. Sin embargo, depende del área y las actividades que realizará el nuevo colaborador para la explicación de su responsabilidad en la televisora.

Una vez contratado alguien; es su jefe inmediato o compañeros de la misma área, quienes se encargan de ir presentando gradualmente a los demás colaboradores de las distintas áreas de la televisora y por lo tanto de mostrarles algunos de los espacios de la misma.

La capacitación es necesaria para “garantizar el desarrollo óptimo de los actuales trabajos, capacitar la transferencia a otros puestos y ampliar la visión profesional para poder adaptarse a exigencias futuras”<sup>59</sup>; en TV UNAM no existe un curso específico de inducción, la explicación de las labores a realizar es otorgada diádicamente por el jefe de área, no existe ningún documento que especifique los temas, la duración o la forma en que debe otorgarse dicha explicación, se deja todo al criterio de la persona responsable del área.

Por tanto, el proceso de cambio no está estratégicamente planeado ni formalizado, esto puede provocar rezagos en las labores y no asegura éxito alguno debido a que el contexto individual, profesionalmente hablando puede ser variable entre jefe y colaborador.

---

<sup>59</sup> *Ibidem*, p. 37

### 3.4.3 PROCESO DE ADAPTACIÓN

#### Ideal

Que el colaborador conozca, comprenda y empate la filosofía de la organización con la propia, efectúe de manera eficaz y eficiente su proceso laboral y exista una completa integración con todo el equipo de trabajo para crear un clima organizacional favorable.

#### Análisis

Es aquí donde el colaborador "...se ajusta a las normas de la organización"<sup>60</sup>, esta etapa influye en el comportamiento y labor del trabajador.

Algunos de los elementos determinantes en el éxito organizacional son: medios organizacionales de apoyo (periódico mural), que las habilidades de los miembros correspondan con los requerimientos de la función a desarrollar, metas de orden superior e incentivos individuales, etc. Los cuales en la organización se dan a conocer y se refuerzan por diversas claves discrecionales; es decir, actividades que se realizan libremente y se regulan al criterio de la persona que este al mando de la organización.

#### *Juntas*

La juntas de TV UNAM no se encuentran formalizadas; sin embargo bimestralmente se reúne el director de la televisora con los jefes de área y coordinadores para tratar tópicos de importancia que hayan ocurrido u ocurrirán. Y de manera informal cada área decide cuando es oportuno o necesario reunirse para aclarar algún proceso o dar a conocer información actual.

---

<sup>60</sup> *Ibidem*, p. 20

Estas juntas son funcionales en el sentido que los empleados reciben retroalimentación, de tal manera se da una oportuna solución a los problemas que pudieran surgir; sin embargo no todos están completamente de acuerdo con las decisiones que se toman en dichas reuniones.

### *Fiesta anual*

La fiesta anual se realiza en un lugar externo a la televisora; la decisión del espacio, día, horario y menú es a consideración del Director. No es un evento formalizado y tampoco es obligatoria la asistencia de los miembros.

Es favorable dar la libertad de asistencia a los trabajadores y actualmente el flujo de concurrentes ha sido próspero.



### *Presentaciones de programas*

Cada que la televisora lanzará un nuevo programa, contrata algún espacio (museo, colegio, explanada, lobby, entre otros), invita a diferentes personalidades tanto externas como internas y realiza una pequeña recepción para presentar la producción.

Dicha actividad tampoco se encuentra formalizada y la afluencia del personal de TV UNAM es realmente mínima. En este aspecto sería necesario hacer partícipes a los colaboradores ya que si no fuera por ellos, las nuevas producciones no serían posibles; deben reconocer más el factor humano de la organización.

Actividades de integración:

### *Cumpleaños*

Este festejo no está formalizado y es realizado solamente por algunas áreas; es decir, entre ellos se festejan, lo cual ocasiona que solamente exista convivencia por sectores y no reúne al todo el personal; rezagando una convivencia organizacional.



### *Rosca de reyes*

Tampoco es una actividad formalizada; sin embargo a diferencia de los cumpleaños este festejo es a nivel organizacional y se convoca a todas las áreas para que bajen al lobby y partan la rosca de reyes.

El punto negativo de dicha acción es que no todos los trabajadores asisten, ya sea por las diversas ocupaciones que tienen o incluso por apatía.

### 3.5 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS ORGANIZACIONALES

Este apartado se refiere a la distribución y características de los espacios físicos e instalaciones que conforman a TV UNAM, factor importante de analizar, pues inconscientemente impacta en la imagen y las prácticas organizacionales, así como también en el rendimiento de las personas que laboran en la televisora.

#### *Entrada principal*

La entrada a TV UNAM está conformada por el estacionamiento del mismo, afuera de la televisora solo existe un letrero pequeño en la parada del pumabus que dice TV UNAM, sin embargo no hay señalamientos ni alguna imagen referente a la institución.

Es necesario caminar al centro del estacionamiento para poder ver unas escaleras desde las cuales podemos observar los dos edificios componentes del canal. Esta entrada no cuenta con nada que demuestre el hecho de estar en TV UNAM; lo cual para las personas que asisten por primera vez aquí es confuso e incluso algunos universitarios desconocen dónde se encuentran las instalaciones

#### *Entrada a TV UNAM*

Subiendo las escaleras, el primer edificio que se puede observar es el viejo, donde se encuentran las siguientes áreas:

- Dirección General
- Producción
- Programación
- Relaciones Públicas
- Información

- Imagen Institucional
- Sistemas
- Tres estudios de grabación
- Baños
- Comedor 1



De igual forma en la entrada de este edificio se encuentra una placa que indica la fecha de la inauguración de la Dirección (mayo 1988).



La entrada al edificio viejo es óptima en cuanto a identificadores de la institución sin embargo no existe ningún cuadro de identidad corporativa; es decir, misión, visión objetivos.

### *Recepción*

Podemos encontrar un cuadro como directorio de las áreas antes mencionadas



Dicho directorio tiene erróneamente impreso el logo-imagotipo pasado de TV UNAM. Al lado del directorio se encuentra un pizarrón de STUNAM, el cual está descuidado.



### *Centro del viejo edificio*

Al centro del edificio donde se encuentra la dirección, hay una televisión grande, la cual se mantiene prendida todo el día, sintonizando TV UNAM.



A los costados del centro están dos vitrinas con premios y estatuillas que ha ganado la televisora.



Estos premios y la transmisión del canal solo pueden ser vistos por algunos trabajadores que se encuentren en las áreas pertenecientes a dicho edificio o bien a visitantes que vayan directamente a la dirección. El espacio geográfico principalmente de los reconocimientos es inadecuado, debido a que no es percibido con facilidad.

### *Edificio nuevo*

Para ingresar al edificio nuevo se debe atravesar un pasillo cubierto por un domo; esto da mucha luz y brillo al ambiente.



No hay similitud alguna entre los edificios, debido a que el edificio de la dirección es de color café, no tiene mucha luz natural, su temperatura es muy fría y su construcción conservadora; sin embargo, el edificio nuevo cuenta con mucha luz natural, es blanco, cálido y una infraestructura moderna.

En este edificio se encuentran las siguientes áreas:

- Administración
- Almacén
- Videoteca
- Diseño
- Vinculación
- Prensa

- Jurídica

Es un edificio más pequeño y en la entrada de él no existe ningún tipo de cuadro, vitrina o imagen referente a TV UNAM, ni siquiera cuenta con pizarrones institucionales de apoyo.

### *Oficinas*

En ninguno de los edificios las oficinas cuentan con letreros que indiquen qué área es o a quién pertenece dicho espacio. Los cubículos se encuentran conectados por largos y estrechos pasillos.

El tamaño de cada oficina varía dependiendo área y persona a la que pertenezca; es decir, la oficina del director, jefes de áreas y coordinadores es más grande que las demás. Sin embargo todas se encuentran bien iluminadas y con el equipo y material necesario para realizar las actividades correspondientes.



## Baños

Los baños son amplios, pero su aspecto es desagradable, principalmente los que se encuentran en el edificio viejo pues están más oscuros y descuidados.



Los espacios en TV UNAM son óptimos debido a su tamaño, sin embargo la funcionalidad de los mismos es adversa; necesita buscar espacios estratégicos para colocar los pizarrones institucionales, así como para reubicar las vitrinas de premios y colocar nuevos cuadros que contengan la misión, visión y objetivos de la televisora.

### 3.6 LIDERAZGO

Ser líder es tener “la capacidad de influir en un grupo para la obtención de de metas...”<sup>61</sup>, es posible decir que es un factor indispensable dentro de una organización, ya que para desempeñar sus actividades de manera satisfactoria y cumplir a largo plazo sus objetivos y metas es necesaria una regulación y guía de las acciones organizacionales.

---

<sup>61</sup> Alfredo Aguirre, *Administración de organizaciones en el entorno actual*, p. 359.

El liderazgo siempre está presente en una organización, sin embargo éste puede “surgir en un grupo por nombramiento formal o sin él...”<sup>62</sup>. En tanto existen líderes asignados determinados por el organigrama y líderes asumidos y funcionales establecidos de manera informal de acuerdo a cualidades y características de cada individuo.

### Análisis

En TV UNAM encontramos solamente a líderes asignados; debido a que las actividades siempre van regidas por un solo mando; *la dirección*. Toda actividad se realiza a la preferencia del licenciado Ernesto Velázquez Briseño; Director General de TV UNAM, él decide qué se realiza, cómo y cuándo; los jefes de área y coordinadores deben organizar a su equipo de trabajo para que realice la tarea asignada en tiempo y forma.

Líderes asignados:

#### \*DIRECTOR GENERAL

Ernesto Velázquez Briseño

#### \*SUBDIRECTORA DE INFORMACIÓN

Guadalupe Alonso Coratella

#### \*SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN

Jorge Linares Olguín

#### \*SUBDIRECTORA DE PRODUCCIÓN

Patricia Aguilar Mendizábal

#### \*SUBDIRECTOR DE VINCULACIÓN

Felipe Oropeza Alor

#### \*SUBDIRECTOR TÉCNICO

Gerardo Díaz Díaz

#### \*JEFE DE UNIDAD

ADMINISTRATIVA

José Carlos Quiroga García

#### \*COORDINADORA

DE ORGANIZACIÓN

Celia Guadalupe Osorno Ruíz

---

<sup>62</sup> *Ídem*

\*SUBDIRECTOR DE PROGRAMACIÓN

Manuel Villanueva Guerra

\*COORDINADOR DE

IMAGEN INSTITUCIONAL

Javier García Rivera

La dimensión de TV UNAM es uno de los factores primordiales por el cual no existen líderes asumidos; debido a que en la televisora colaboran aproximadamente 240 personas y si hubiera más líderes aparte de los formalizados, podría existir caos laboral.

### 3.7 REDES DE COMUNICACIÓN

Ideal

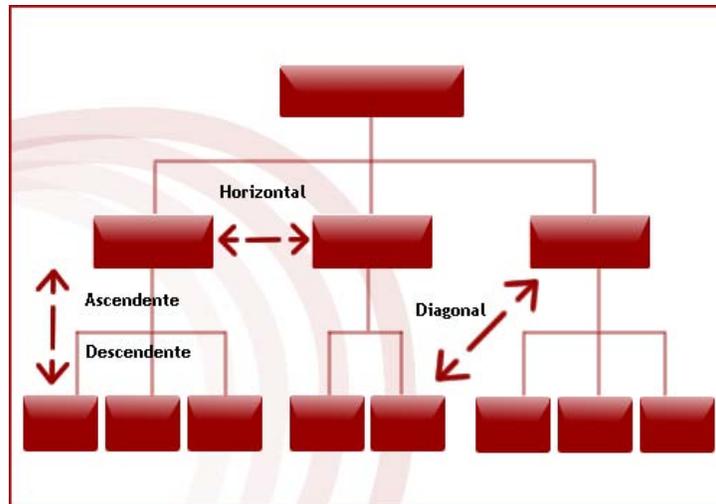
“Caminos seguidos por el flujo de mensajes entre las personas de una organización que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles”.<sup>63</sup> Son herramientas y diferentes tipos de comunicación empleados por los colaboradores de una organización para mantenerse en contacto.

Dentro de las organizaciones hay conjuntos de personas con un nivel jerárquico; en TVUNAM estas cadenas de mando o niveles jerárquicos están formalmente delimitados, así los mensajes que pasan de uno a otro individuo dentro de la organización van formando una conexión a la que se le denomina red de comunicaciones; “la dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quién lo recibe”<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Goldhaber Gerald, *Comunicación Organizacional*, pp. 151.

<sup>64</sup> *Ibidem*, p. 184



La conexión existente entre los individuos que transmiten el mensaje forma una relación; estas relaciones también les conciernen a todos los miembros de TV UNAM debido a que sin una óptima red de comunicación, el trabajo se afectaría debido a medios o malos entendidos.

#### Análisis

La comunicación en TV UNAM, se da de la siguiente manera:

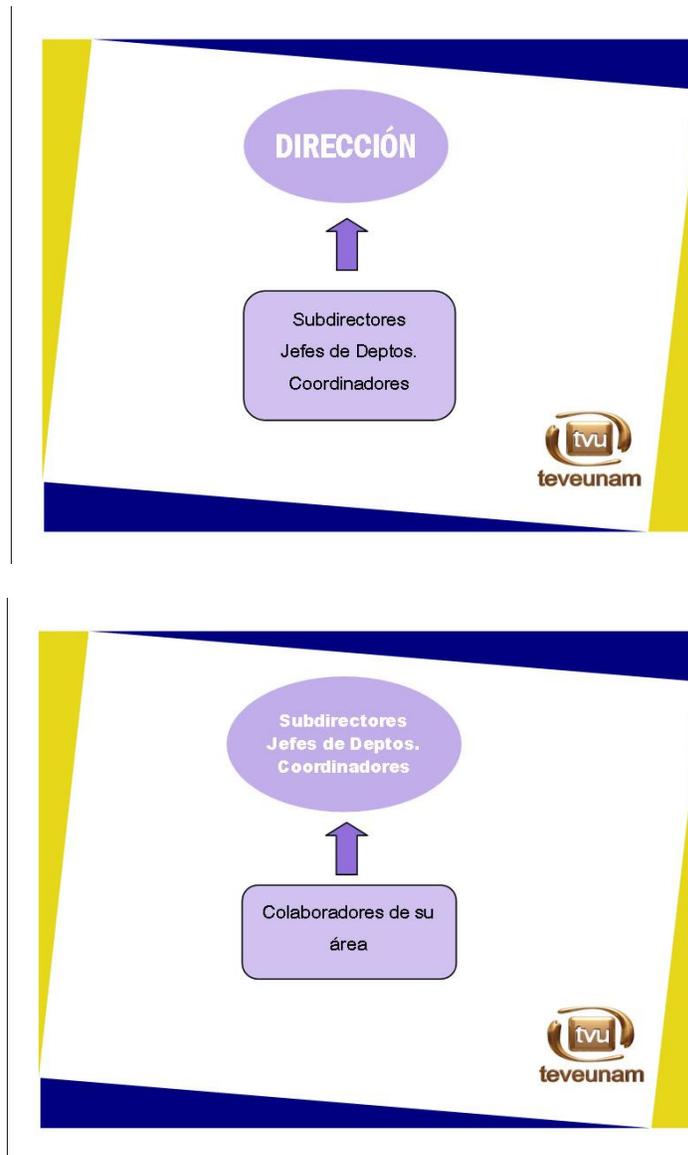
#### 3.7.1 COMUNICACIÓN ASCENDENTE



Este tipo de comunicación fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

En TV UNAM, la comunicación ascendente se da de manera informal, no existe ningún formato a través del cual los empleados hagan llegar sus quejas, dudas o sugerencias. Por el contrario, se hace de manera diádica, directamente con la

persona encargada del área o con el director general (depende si es un subordinado, se realiza la queja, sugerencia o duda a su jefe inmediato; o de ser un subdirector, jefe de departamento o coordinador, asiste con el director general), ya sea en juntas o en el momento en que surjan.



### 3.7.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE



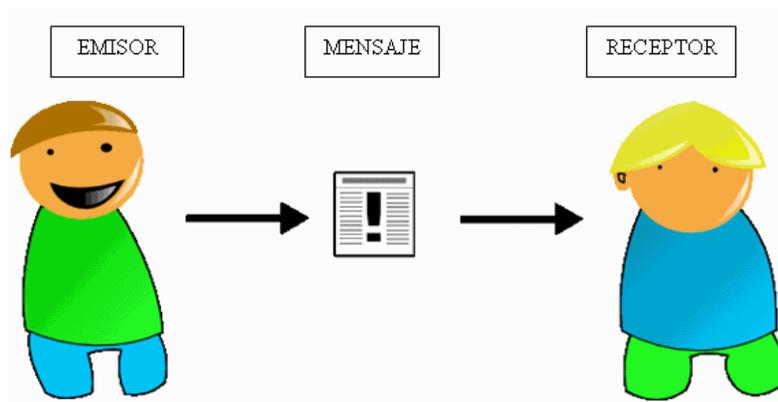
La comunicación descendente es aquella que va de la Dirección General a sus mandos medios y abarca básicamente cinco rubros: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado.

En TV UNAM se organizan juntas bimestralmente o cada que el Director lo solicita para dar avisos importantes, cambios, nuevos procedimientos y operaciones o indicaciones substanciales de trabajo. A dichas reuniones asisten los jefes de departamentos, subdirectores y coordinadores; quienes después se encargan de comunicar lo acontecido al resto de los miembros de TV UNAM.





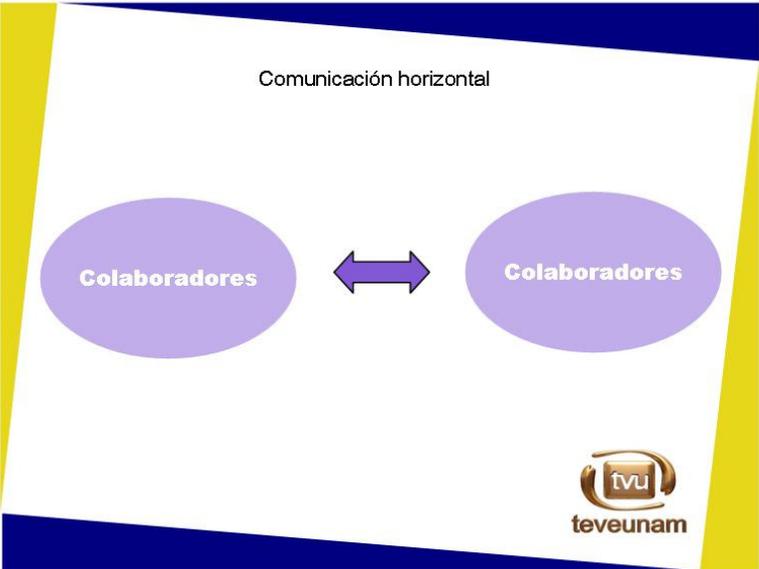
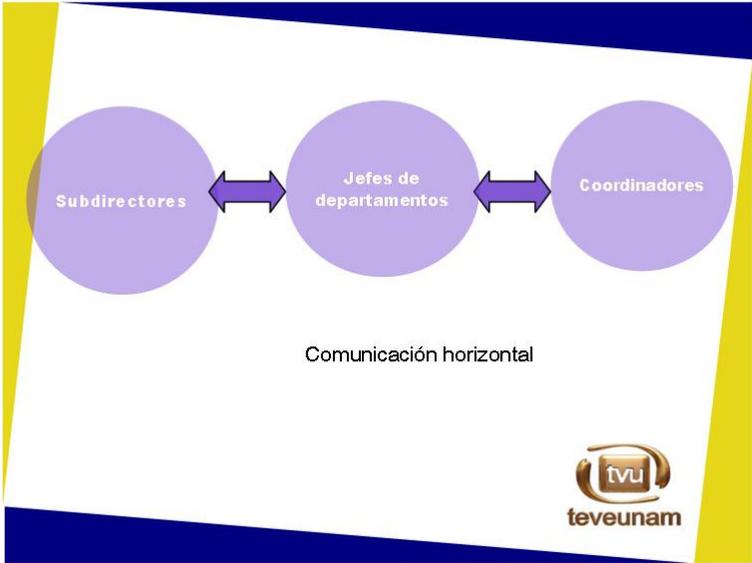
### 3.7.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL



La comunicación horizontal fluye entre funciones, es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización y se da entre miembros del mismo nivel jerárquico.

Esta comunicación se da adecuadamente en TV UNAM debido a que entre colaboradores deben apoyarse para realizar las tareas asignadas; al tener diversas áreas, es normal que éstas se comuniquen de manera constante e inmediata para trabajar en conjunto y cumplir con los objetivos planteados por la televisora. Dicha comunicación se ha logrado propiciar y mantener ya que los

empleados saben a quién dirigirse en casos concretos y establecen lazos afectivos, además de laborales, lo cual les permite obtener la confianza para preguntar cualquier duda y compartir marcos de referencia, dando como resultado la llegada a acuerdos de manera sencilla.



### 3.7.4 COMUNICACIÓN DIAGONAL

Esta comunicación se refiere al contacto existente entre un colaborador con un nivel jerárquico alto y otro colaborador de otra área con un nivel inferior o viceversa. En TV UNAM no existe dicho esquema comunicacional; dentro de la organización solo puede percibirse la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Dicho aspecto no es favorable para la televisora debido a que muestra la inexistente confianza entre jefe-subordinado (en cuanto a otras área se refiere) y la falta de integración entre el equipo de TV UNAM.

### 3.7.5 COMUNICACIÓN GRUPAL

Se refiere a algún tipo de comunicación dirigida a todos los colaboradores de la organización; en el caso TV UNAM están los pizarrones de avisos; donde se colocan noticias que atañen a la televisora (nombramientos, premios, notas de felicitación con respecto a los producciones, entre otras), anuncios de cursos, exposiciones, alguna petición por parte de algún colaborador e incluso avisos por parte del sindicato de la televisora. Sin embargo este medio no tiene un espacio geográfico adecuado debido a que se concentran solamente en uno de los edificios en los descansos de las escaleras; lo cual provoca que no sean vistos idealmente por todos los trabajadores.



### 3.7.6 COMUNICACIÓN DE GRUPOS REDUCIDOS

Es la comunicación diádica (cara a cara) entre el personal de la empresa; se da con mayor frecuencia debido al tiempo laboral, en cual conviven los colaboradores.

La comunicación entre pequeños grupos es una de las más importantes y concurridas en TV UNAM, comienza desde dos personas y en la televisora existen diversos grupos reducidos de comunicación, cabe recordar que hay aproximadamente 240 colaboradores distribuidos en diversas áreas. Los tópicos de comunicación entre dichos grupos son muy variables pues no solamente incluyen los laborales, sino también los personales.

### 3.7.7 COMUNICACIÓN EN SISTEMA

Esta se da a nivel organización dentro y fuera de ella; es decir, con sus públicos internos y externos se refiere a los medios de comunicación que maneja para su difusión como lo son, página de Internet, folletos, demos, cápsulas, entre otros.

La comunicación dirigida al público interno de la organización, es escasa, debido a que de manera interna no manejan folletos o herramientas de este tipo; la comunicación es más bien diádica. Esto puede ser negativo para la televisora, debido a que no hay ningún tipo de formalización de comunicación, lo cual podría provocar informalidad en la realización de las labores.

De igual manera, no existe un refuerzo que involucre al empleado más allá del quehacer de sus actividades correspondientes. Por esto el compromiso generado de los colaboradores hacia la organización es débil y no logra involucrarlos con los objetivos de la televisora.

Por otra parte, los públicos externos de la organización son los más beneficiados por herramientas comunicacionales pues reciben diverso material que bien podría darse por igual (y principalmente) a los colaboradores de TV UNAM; el público externo obtiene: folletos, separadores, folders, plumas, lápices,

encendedores, bolsas, demos de programación y principalmente diversas copias de programas que transmite la televisora.

Algunos colaboradores también pueden verse beneficiados con estos reforzadores de imagen institucional; el único requisito es que tengan un nivel jerárquico alto. Dicho aspecto es perjudicial para TV UNAM, pues no reconoce a los colaboradores que realizan la mayoría del trabajo.

### 3.8 MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DIMENSIONES DE CONTENIDOS

Los medios organizacionales de comunicación varían según la institución y sus necesidades. En TV UNAM se manejan tres medios internos: *teléfono*, *fax* y *pizarrón*.

#### *Medio (teléfono)*

El teléfono es un aparato de telecomunicación diseñado para transmitir una conversación por medio de señales eléctricas. Idealmente, la tarea que desempeña dicho aparato es el poder comunicarse entre colaboradores de TV UNAM.





De igual manera, es un medio formalizado, pues se queda un registro impreso acerca de lo que se envía y recibe.

### *Medio (Pizarrones)*

Son pizarrones de madera, pintados de blanco; son tableros de aviso donde se coloca información de interés general para los colaboradores de la organización.



### *Dimensión de contenido*

Dentro de TV UNAM se utilizan seis pizarrones, en ellos se proporciona información acerca de cursos, noticias referentes a la televisora, promoción de exposiciones, anuncios, avisos por parte de los colaboradores y mensajes del sindicato.

Pese a tener información variada y relevante, el espacio donde se encuentran los pizarrones son inapropiados ya que no son percibidos por todos los colaboradores de la televisora.

En cuanto a los contenidos, los periódicos llegan a ser tediosos, las notas que publican en estos son demasiado largas y la letra muy pequeña, no son llamativos y el cambio de información en los mismos es inconstante.

### 3.9 MEDIOS EXTERNOS

En una organización no solamente existen medios internos, también se emplean externos para darse a conocer y otorgar información importante a sus clientes y al público en general. En este punto TV UNAM utiliza medios como folletos, la presencia en medios y su página de Internet.

#### *Folletos*

TV UNAM cuenta con diversos folletos dirigidos principalmente a televidentes, prensa y colaboradores externos de la televisora. Sus folletos emplean información institucional y la temática por la cual fueron realizados: presentación de un nuevo programa, propaganda de distintas producciones, estado geográfico de audiencia y números de televidentes, etcétera.

Lo negativo del empleo de dichos folletos es la distribución de los mismos; pues sólo se reparten en los eventos o se envían con las diversas donaciones de material audiovisual otorgadas por el director; por lo tanto TV UNAM tiene una propaganda muy sesgada en comparación a lo que podría tener.

#### *Publicidad*

TV UNAM tiene presencia en algunos espectaculares de la Ciudad de México, y en revistas y periódicos con los cuales realiza acuerdos para que los costos de la publicidad sean nulos o bajos.

#### *Internet*

Uno de los medio más fuertes con los que cuenta TV UNAM, es el Internet; su página se actualiza constantemente, en ella se maneja la historia, misión, visión, objetivos, presentación del consejo asesor externo, departamentos, cobertura del canal, servicios, la programación del día y principalmente la transmisión de los programas en línea. Este último aspecto es el punto más importante de su página

de Internet debido a que es un medio alternativo para todos aquellos que deseen ver el canal y no cuenten con un sistema televisivo de cable.

TV UNAM es el sueño hecho realidad de los universitarios; cuenta con diversos logros a lo largo de su vida; sin embargo, existen diversas fallas comunicativas que de ser mejoradas harían más próspera la carrera de la televisora; a continuación mencionaré las áreas de oportunidad detectadas en TV UNAM.

### 3.10 ÁREAS DE OPORTUNIDAD

#### *Identidad*

Falta de herramientas de comunicación que refuercen la identidad organizacional para ayudar a los empleados a tener claro qué es la organización y su razón.

#### *Socialización*

Falta de un procedimiento formal de inducción que permita a los empleados conocer e identificarse con la identidad organizacional desde el momento de su ingreso.

Necesidad de actividades extra-laborales que propicien la integración entre los colaboradores.

#### *Comunicación Interna*

Falta de creatividad y dinamismo en el empleo de medios de comunicación organizacionales.

Necesidad de lineamientos laborales.

Las áreas de oportunidad de TV UNAM fueron detectadas a través de la comparación entre lo ideal y real de la organización, la observación, el contacto diario con los colaboradores y la aplicación e interpretación de cuestionarios.

El cuestionario aplicado fue el siguiente:

Buen día, le pido de favor conteste la siguiente evaluación referente a TV UNAM; es una actividad con fines meramente académicos y totalmente confidenciales.

De antemano agradezco el tiempo que se toma para contestar esta encuesta.

**Área en la que labora:** \_\_\_\_\_ **Antigüedad:** \_\_\_\_\_

**Grado máximo de escolaridad:** \_\_\_\_\_

1.- ¿Sabe la historia de TV UNAM?

Sí (mencione lo que recuerde)

No

2.- ¿Conoce la misión de TV UNAM?

Sí (menciónela)

No

3.- ¿Conoce la visión de TV UNAM?

Sí (menciónela)

No

4.- ¿Podría mencionarme los objetivos de la televisora?

Sí (menciónelos)

No

5.- ¿Sabe en qué canales se transmite TV UNAM?

Sí ¿cuáles?

No

6.- ¿Usted sabe cómo se conforma el organigrama de TV UNAM?

Si

No

7.- Cuando ingresó a TV UNAM ¿recibió algún curso de inducción?

Si

No

8.- Indique la función principal de sus actividades ¿En qué consiste su trabajo?

9.- ¿Cuál es su horario de trabajo?

1) De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ hrs. Y

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ hrs.

2) No tengo

10.- Con respecto a su desempeño laboral usted se encuentra:

1) Satisfecho \_\_\_\_\_

2) Bien \_\_\_\_\_

3) Regular \_\_\_\_\_

4) Me desagrada \_\_\_\_\_

11.- ¿Cuenta con el equipo y material necesario para realizar su trabajo?

1) \_\_\_\_\_ Sí

2) \_\_\_\_\_ No

Mencione que le hace falta: \_\_\_\_\_

12.- ¿Conoce a todos los colaboradores del área en la que se encuentra?

Sí

No

13.- ¿Qué porcentaje del personal de TV UNAM conoce?

a) 0 – 10%

d) 50 – 70%

b) 10 – 30%

e) 70 – 100%

c) 30 – 50%

14.- Mencione los aspectos que considere usted son negativos para la realización de sus actividades

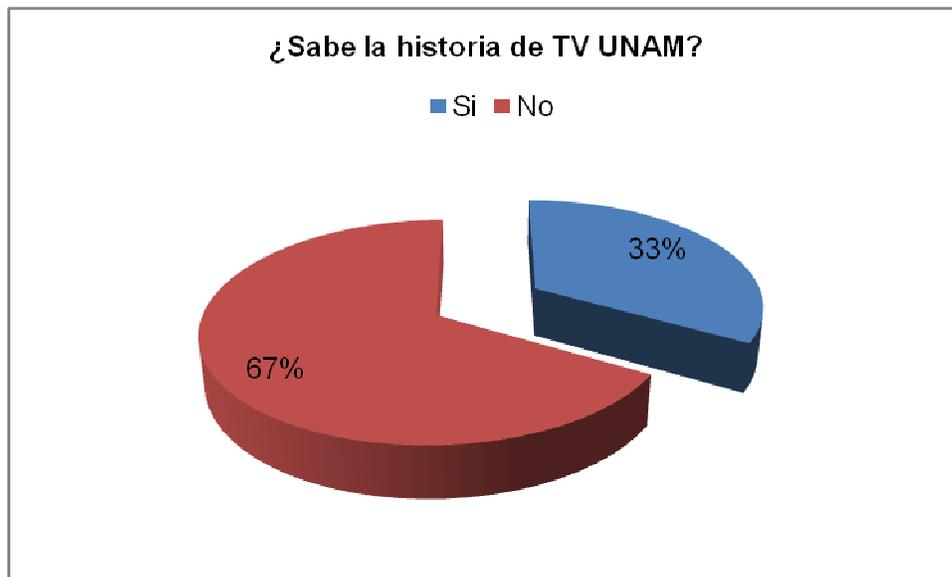
15.- Le pido de favor deje algún comentario con respecto a la actividad realizada

**¡ G R A C I A S ¡**

A continuación presentaré las gráficas de las preguntas que atañen a las áreas de oportunidad detectadas:

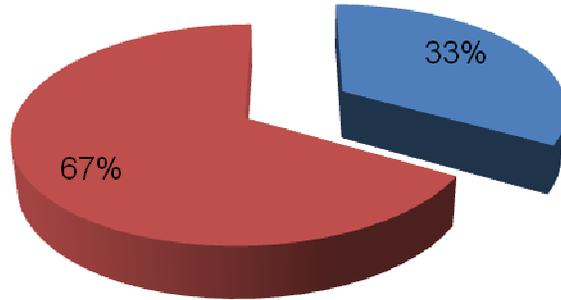
*Identidad*

Las gráficas correspondientes al área de identidad son las siguientes:



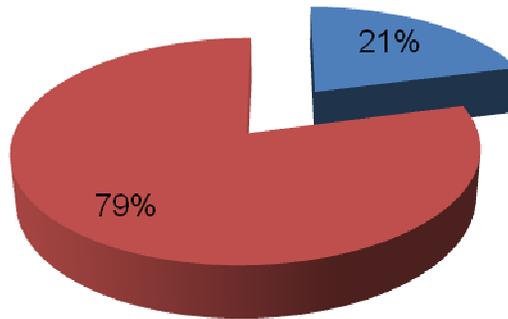
### ¿Conoce la misión de TV UNAM?

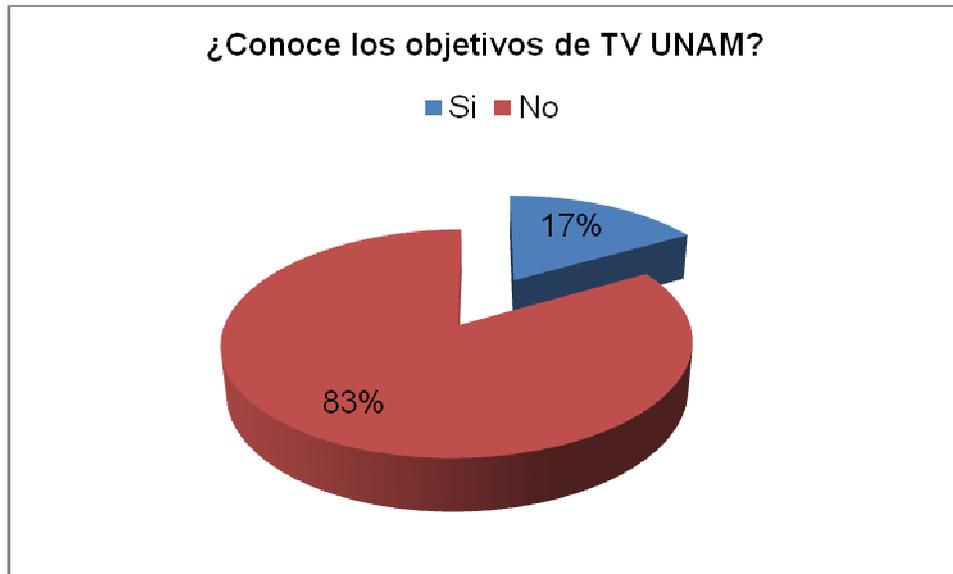
■ Si ■ No



### ¿Conoce la visión de TV UNAM?

■ Si ■ No

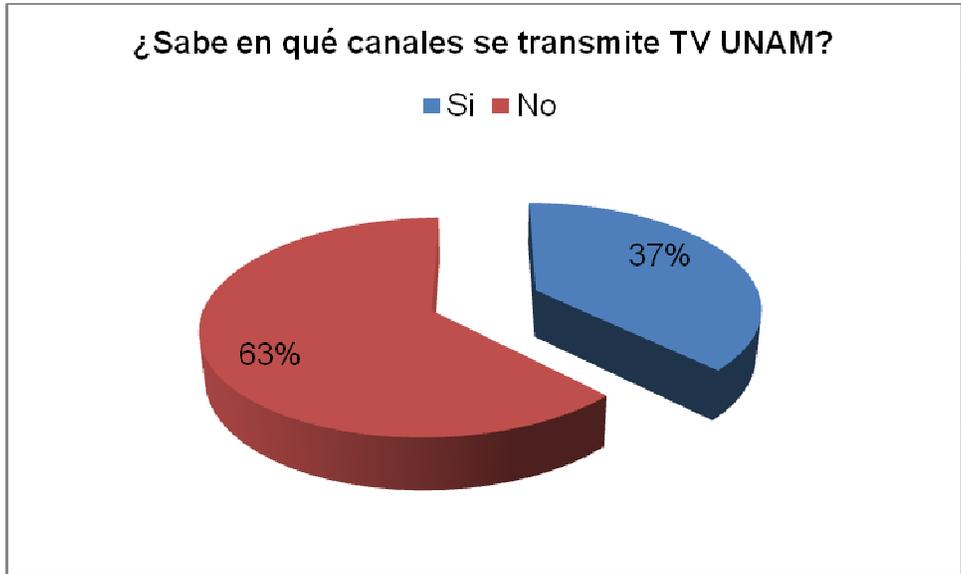




En cuanto al conocimiento de la historia, misión, visión y objetivos de TV UNAM, es mínimo, solamente entre el 30% de los colaboradores de TV UNAM conocen la identidad organizacional de la televisora. Esto se debe a:

1. No existe un curso de inducción.
2. No hay presencia física de la identidad de TV UNAM (misión, visión y objetivos).
3. La televisora no ha trabajado los aspectos de integración entre colaboradores y organización.

Los colaboradores ni siquiera tienen conocimiento de los canales a través de los cuales se transmite la señal de TV UNAM:



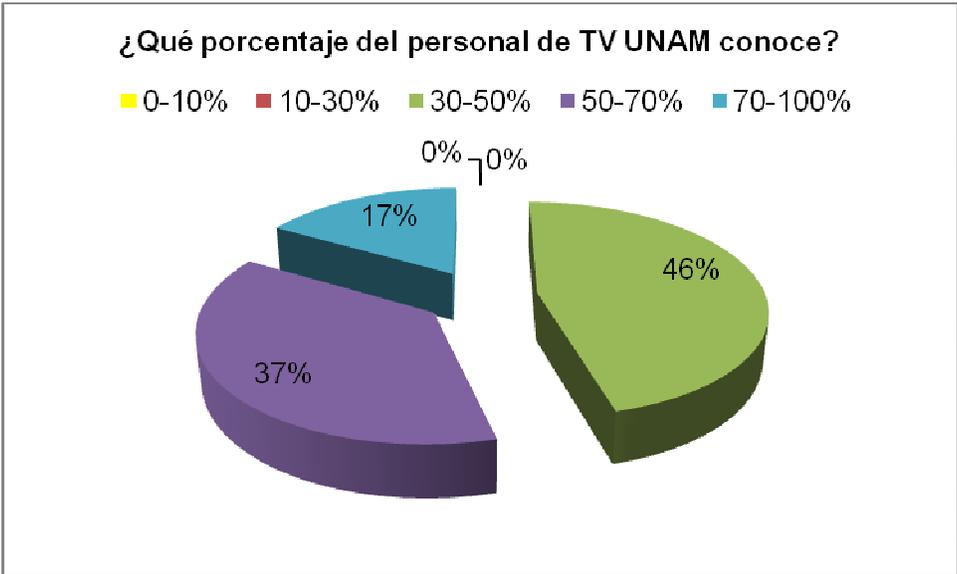
Los cuales son Sky-255 y Cablevisión: 411. De igual forma esto es muestra de que los trabajadores *no se “ponen la camiseta”* y por lo tanto no están comprometidos al ciento por ciento con el canal.

*Socialización*

Para el área de socialización se graficaron las siguientes tres preguntas:



En TV UNAM no existe un curso de inducción que permita a los colaboradores conocer a la institución desde el principio. Este es un punto negativo pues provoca que no exista integración entre colaborador-organización.



Realmente en TVUNAM no existe integración entre los colaboradores de un área y menos entre varias; las gráficas anteriores muestran que ni siquiera se conocen entre los trabajadores; lo cual causa un deficientemente equipo de trabajo.

## Comunicación Interna

En cuanto a comunicación interna el resultado de su inexistencia se puede ver reflejado en las siguientes gráficas:



La primera gráfica detecta el aspecto de que no hay conocimiento del organigrama de TV UNAM esto debido a que no cuenta con un espacio físico donde los colaboradores puedan consultarlo; al igual que la misión, visión y objetivos.

La segunda gráfica muestra aspectos negativos que obstaculizan las labores dentro de la televisora; los tres puntos más relevantes son:

\*La falta de planeación y organización en las actividades; debido a que la mayoría del trabajo podría adelantarse y entregarse con tiempo; sin embargo para el gusto del director todo debe ser aceptado y calificado por él, lo cual retrasa las cosas debido a que la mayoría del tiempo está fuera de la oficina.

De igual forma, a veces hay trabajos que salen al vapor y son calificados por la dirección como urgentes; por lo tanto los demás dejan un momento lo que estaban haciendo para sacar el trabajo urgente y resulta que es más necesario el trabajo anterior.

\*La falta de coordinación entre las áreas. Debido a que entre trabajadores no se conocen y no saben a quién pedirle ya sea un video, programa o información; así que regularmente van con alguien a quien conocen y esta persona va con otra y así sucesivamente hasta conseguir lo deseado. Este proceso entorpece las labores principalmente en tiempo.

\*La falta de lineamientos que delimiten las labores en espacio, tiempo y forma. No existe algún manual de procedimientos ni algún tipo de documento que explique los lineamientos laborales y delimite las actividades de cada área; algunas veces se duplica el trabajo o se entorpece la realización del mismo debido a que entre las áreas no saben exactamente qué es, cómo y en cuánto tiempo deben realizar sus labores.

A continuación daré algunas propuestas comunicacionales que optimicen y conciernen directamente a las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico de comunicación organizacional realizado a TV UNAM.

### 3.11 PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

#### *Identidad*

Herramientas de comunicación que refuercen la identidad organizacional para ayudar a los empleados a tener claro qué es la organización y su razón.

#### \*Crear valores para TV UNAM

La televisora solamente cuenta con misión, visión y objetivos, pero le falta un pilar importante; los valores, es decir, el prototipo de que guiará a la televisora para cumplir sus objetivos. Los valores de propuesta son: **compromiso, respeto autenticidad y solidaridad**; mismos que ya fueron explicados.

#### \*Cuadro de misión, visión y objetivos

Colocar en la entrada de ambos edificios dos cuadros que contengan la información de misión, visión y objetivos; De esta manera todos los trabajadores podrá observar, leer y reconocer qué es TV UNAM, qué hace y qué busca lograr.

## MISIÓN



Representar una **teveunam** alternativa televisiva de calidad con una amplia penetración pública que divulgue el pensamiento y la creación y que asimismo fomente el desarrollo de los universitarios y de la sociedad.

## VISIÓN

Ser el medio de expresión de la diversidad y riqueza cultural, artística, científica y de pensamiento universitarios a través de la producción y emisión televisivas; fomentar con ello la vinculación entre los universitarios y la de la Universidad con la sociedad, fundamentando sus propósitos en la libertad, pluralidad e imaginación que congrega el espíritu universitario.



## OBJETIVOS

\*Promover y destacar los valores e imagen de la Universidad frente a la comunidad universitaria y a la sociedad.

\*Realizar una producción televisiva de calidad con una amplia diversidad temática y que permita el desarrollo de nuevos lenguajes y formatos.

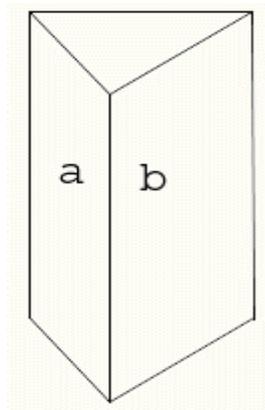
\*Ser foro de las expresiones universitarias y fomentar el enlace de TV UNAM con la comunidad universitaria, así como con sus facultades, escuelas y centros de investigación.

\*Tríptico de identidad corporativa

Realizar un tríptico que contenga los principales aspectos de identidad de la televisora así como las extensiones telefónicas de las diversas áreas que conforman la organización y un directorio pequeño de lugares donde pueden pedir comida.

<p><b>MISIÓN</b></p> <p>Representar una alternativa televisiva de calidad con una amplia penetración pública que divulgue el pensamiento y la creación y que asimismo fomente el desarrollo de los universitarios y de la sociedad.</p>	<p><b>Extensiones de TV UNAM</b></p>	<p><b>Teléfonos de lugares para pedir comida</b></p>
<p><b>VISIÓN</b></p> <p>Ser el medio de expresión de la diversidad y riqueza cultural, artística, científica y de pensamiento universitarios a través de la producción y emisión televisivas; fomentar con ello la vinculación entre los universitarios y la de la Universidad con la sociedad, fundamentando sus propósitos en la libertad, pluralidad e imaginación que congrega el espíritu universitario.</p>	<p>Dirección Producción Programación Sistemas Información Videoteca Almacén Unidad Administrativa Servicios Generales Vinculación Diseño</p>	<p>Benedetti's Pizza Pane en vía Subway Fonda La Única</p>
		<p>Entre otras...</p>

Una vez teniendo el tríptico, se pegarían los dos extremos y quedaría un prisma que se expondrá en los escritorios de todos los colaboradores de TV UNAM.



#### \*Contenido pizarrones

Primero que nada se deben emplear los colores institucionales en cada pizarrón, la información expuesta debe ser clara y sencilla, con letra grande; no solamente una copia fotostática de alguna nota periodística. Un dato extra que se podría manejar en los pizarrones es mostrar mensualmente los nombres de los cumpleaños. De igual forma, es necesario colocar un pizarrón en el edificio nuevo.

#### *Socialización*

Procedimientos de inducción, actividades extra-laborales y herramientas de reforzamiento de socialización.

#### \*Fotografía Institucional

Convocar anualmente una reunión con todo el equipo de TV UNAM y tomar una fotografía permitiría la existencia de convivencia entre trabajadores; así como obtener una imagen que permita ver y recordar día a día a los colaboradores la gran “familia” que son.

#### \*Curso de inducción

TV UNAM debe realizar un curso de inducción para impartirlo primero a todos los nuevos y antiguos colaboradores; esto le permitirá presentar a la televisora (historia, misión, visión, objetivos), los logros que ha obtenido, el trabajo que ahí se realiza, la forma, exponer las áreas, presentar a los jefes, dar un tour por la organización y explicarle al nuevo aspirante la importancia de su trabajo y las actividades que realizará.

Esto permitirá que el colaborador se sienta identificado con la institución desde un principio y empatar así sus intereses.

#### \*Video Institucional

El video institucional es una herramienta de comunicación audiovisual que introduce a una organización en particular (en este caso TV UNAM); puede tener diversos fines: producir emocional y sentimientos de pertenencia en alguien, como propaganda y una presentación, etcétera.

Al realizar TV UNAM un video institucional puede motivar a sus colaboradores para ser parte de ese gran sueño universitario; para que juntos (institución-colaborador) sigan forjando los éxitos de la televisora y la Universidad.

#### \*Actividades extra-laborales

Para que una organización funcione de manera óptima es necesario crear un verdadero equipo de trabajo y esto solo se logra si existe integración entre los colaboradores de la institución; desafortunadamente esto no sucede en TV UNAM, por ello una de mis propuestas va encaminada a realizar anualmente diferentes torneos que involucren a todos los trabajadores de la televisora.

Pueden ser torneos de juegos de destreza y de deportes: ajedrez, dominó, fútbol, voleibol y boliche, etcétera. Así como actividades que involucren la interacción entre áreas: concurso de ofrendas entre áreas, noches mexicanas,

donde se realice un concurso de disfraces y hacer una posada, etcétera. Esto dependerá de los gustos de los colaboradores de TV UNAM.

### *Comunicación Interna*

Organización de la televisora.

TV UNAM no cuenta con un escrito de procedimientos y lineamientos que estipulen las actividades de cada una de las áreas; así como la entrega de trabajos en tiempo y forma; la televisora necesita delimitar actividades, establecer funciones, estipular tiempos y coordinar cada una de las labores que se realicen.

## CONCLUSIÓN

El Canal Cultural de los Universitarios se ha ido abriendo puertas a lo largo del tiempo, ha obtenido reconocimientos tanto a nivel nacional como internacional; actualmente busca contar con un espacio en televisión abierta que le permita difundir la cultura y la ciencia no solo en el ambiente universitario, sino a nivel nacional y mundial, demostrando así que ambos aspectos son para toda la sociedad.

Externamente podría concluir que TV UNAM ha sabido manejar sus cartas en el ambiente programático, pues los televidentes han ido aumentando. Sin embargo de manera interna la televisora tiene puntos comunicativos débiles; en cuanto a su *identidad* necesita herramientas que le permitan reforzar quién es, qué hace, por qué existe y así transmitírselo a sus colaboradores; dándoles la oportunidad de sentirse identificados con TV UNAM y así empatar sus intereses personales con los de la televisora.

De igual forma El Canal Cultural de los Universitarios carece de valores; los cuales representan la forma en cómo se dirigirá una organización para lograr sus objetivos, son parte fundamental de toda corporación, en este caso marcan la ética con la cual se manejará la televisora.

En cuanto a la *socialización* TV UNAM debe realizar acciones que fomenten la integración entre colaboradores para poder conformar un verdadero equipo de trabajo. Son inexistentes las actividades extra-laborales en la televisora y realmente no hay relación entre todos los trabajadores debido a las dimensiones de la misma; por esto organizar actividades deportivas, reuniones, concursos entre otras cuestiones generaría unión entre el personal de TV UNAM.

El Canal Cultural de los Universitarios cuenta con una infraestructura basta, que le permite realizar anualmente de decenas de programas. Tiene el respaldo de la mayor casa de estudios: UNAM y por lo tanto acceso a diversas

instalaciones de la Universidad; lo cual le permitiría a la televisora realizar actividades extra-deportivas a un costo bajo.

El futuro de TV UNAM debido a la calidad de sus programas es prometedor, pero se estanca en el camino por la inexistente relación entre trabajadores; las encuestas aplicadas para la realización del presente trabajo demuestran que los colaboradores no conocen el organismo, no se sienten empatados con sus ideales personales, profesionales y organizacionales y ni siquiera conocen al resto de sus compañeros.

Por esto las propuestas de estrategias de comunicación interna, están dirigidas a la identidad y socialización de la televisora; lo cual estimulará a generar y mantener un ambiente laboral óptimo; demostrándolo en una vida duradera y exitosa.

## Bibliografía

-Aguirre Sadaba, Alfredo (2003). *Administración de organizaciones en el entorno actual* (1° ed.). España: Pirámide

-Bonilla, C. (2001). *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas

-Castaño, D. (1984). *Crisis y desarrollo de las organizaciones: Una aproximación al trabajo organizado*. México: UNAM Facultad de Psicología.

-Fernández, C (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas

-Flores, S. (1990). *Hacia una comunicación administrativa integral*. México: Trillas

-García, M. (2005). *Inicie su propia empresa*. México: Fundación ProEmpleo Productivo

-Goldhaber, M. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana

-Homs, R. (1998). *La comunicación en la empresa*. México: Iberoamérica

-Kotler, P. *Fundamentos de mercadotecnia* (4ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana

-Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa

-Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones* (8ª ed.). México: Mc Graw Hill

-Mercado, S. (2002). *Relaciones públicas aplicadas*. México: Thomson

-Picazo, L. (1993). *Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*. México: Mc Graw Hill

-Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana

-Schein, E. H. (1985). *Hacia una teoría de la socialización organizacional. Investigación en comportamiento organizacional*. San Francisco: Jossey-Bass.

-V. A. A. (1990). *La empresa dirección y administración. Curso de dirección de personal. Volumen I. Los recursos humanos en la empresa*. México: Plaza & Janés Editores, S.A.

-Vega Rodríguez Ma. Teresa y Eugenia Garrido Marin. *Psicología de las Organizaciones. Proceso de Socialización y compromiso con la empres* (1º ed.). España: Amarú

Páginas de internet:

[http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas\\_calidad/interrelaciones.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/interrelaciones.htm)

[www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html](http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html)

[www.flowtv.org](http://www.flowtv.org)

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

<http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

[www.noticiasnet.com.ar/staffdearaujoyasociados](http://www.noticiasnet.com.ar/staffdearaujoyasociados)

[www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar)

[www.tvunam.tv](http://www.tvunam.tv)

[www.unam.mx/Temas/texto/Referencia/Paginas\\_personales.html/pp31-32](http://www.unam.mx/Temas/texto/Referencia/Paginas_personales.html/pp31-32)