CAPITULO IV

Metodología

Para hacer una buena investigación se requiere seguir una serie de pasos, técnicas estructuradas y métodos que permitan obtener resultados confiables.

Por ello en capítulos anteriores de esta investigación se hizo una revisión bibliográfica para partir de elementos conceptuales que sirvieran de soporte a este diagnóstico (Marco Teórico), así como también se hizo una descripción del contexto en el cual se ubicaría nuestro estudio (Marco Referencial). Además, se presentó la estructura organizacional y se explicó su funcionamiento y, por último, se describieron las redes y los flujos de comunicación dentro de la organización.

En este capítulo se hará una revisión de la metodología empleada para la obtención de la información de esta investigación. El contenido del presente capítulo abarcará los elementos necesarios que permitan elaborar el diagnóstico de la comunicación interna de la empresa Televisa Veracruz, tomando en cuenta los objetivos mencionados en el primer capítulo.

4.1 Definición del tipo de estudio

Debido a que el propósito de esta investigación es hacer un diagnóstico de los canales de comunicación interna en Televisa Veracruz, se determinó que el tipo de estudio será exploratorio. Un acercamiento al tema

en este nivel de investigación permitirá tener un primer panorama de las condiciones que tienen los canales usados al interior de la empresa.

Este nivel, según Hernández (1991), tiene el propósito de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado con anterioridad. Sirve para familiarizarnos con este tipo de temas, obtener más información o de manera más completa, sobre un contexto particular, así como también nos permite investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones o postulados.

Según el autor, este tipo de estudios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, ya que generalmente determinan tendencias de investigación, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio (Hernández,1991).

Los estudios exploratorios, según lo planteado por Hernández, son característicos de las investigaciones cualitativas. Algunas investigaciones cualitativas trabajan en niveles más profundos. Los estudios de nivel exploratorio también son aplicados a algunas investigaciones cuantitativas, ya que son más flexibles en su metodología y son más amplios y dispersos, por lo que se consideran idóneos para un primer contacto con el tema de investigación.

4.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación elegida para realizar en este trabajo de investigación es de tipo no experimental, ya que no se manipularán de manera deliberada las variables y porque pretendemos hacer una revisión del fenómeno.

De acuerdo con Hernández (1991), lo que hace que una investigación sea no experimental es el poder observar a los fenómenos tal y como se dan en el contexto natural, para después realizar el análisis.

Para Kerlinger "en la investigación no experimental, no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente los participantes o tratamientos"(citado en Hernández, 1991:420).

En este tipo de investigación no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio, por lo que se tiene la ventaja que los sujetos se observan en su ambiente natural.

Además esta investigación pretende analizar el fenómeno u objeto de estudio en un tiempo determinado y no a través del tiempo, por lo que determinamos que el tipo de diseño de investigación no experimental que se realizará será el transeccional o transversal, es decir que se hace un corte en el tiempo, se recolectan datos en un solo momento o tiempo único.

Hernández (1991) señala que el propósito de este tipo de diseño de investigación es describir variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

4.3 Instrumentos para la recolección de datos

Para el proceso de recolección de datos en este trabajo de investigación se usó, por un lado, la técnica cualitativa de entrevistas semiestructuradas que se aplicó en el nivel directivo de la empresa Televisa Veracruz. Por otro lado, se utilizó la técnica cuantitativa del sondeo para recolectar datos en el nivel de los empleados de la empresa en cuestión.

A continuación se hará una breve descripción acerca de las técnicas tanto cualitativa (Entrevista) y cuantitativa (Sondeo) que se utilizaron para recolectar los datos en esta investigación.

4.3.1 Entrevista

La entrevista se define como "una conversación entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)" (Hernández,1991:455).

De acuerdo con Priante (comunicación personal: 2003), la entrevista es una técnica de investigación que se clasifica dentro de las aproximaciones cualitativas. Como parte de esta clasificación, las entrevistas comparten las características de este tipo de estudios. El investigador juega un papel más activo convirtiéndose en parte del instrumento que recolecta la información.

El objeto de estudio se considera como parte de un todo y no como una entidad externa al sujeto que investiga. En este estudio particular, la técnica de entrevista plantea entonces observar y conocer cualidades que son propias y únicas del objeto estudiado.

Las entrevistas, según Grinnell, se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas. En las estructuradas, el entrevistador realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. Las semiestructuradas, por su parte se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Las abiertas se fundamentan en una guía general con temas no específicos y el entrevistador tiene toda la flexibilidad de manejarlas (citado en Hernández, 1991).

Para esta investigación se emplea la entrevista semiestructurada, ya que se da la libertad de hacer hincapié en algunos aspectos del cuestionario previamente realizado para sustentar de mejor manera la investigación.

Grinnell asegura que en las entrevistas suelen manejarse diversas clases de preguntas: generales son las que nos permitan dar un planteamiento general; preguntas para ejemplificar; preguntas estructurales o de estructura en la que se solicita al entrevistado mencionar una lista de elementos a manera de conjunto o categorías; y las de contraste, en las que el entrevistado señala similitudes o diferencias entre varios tópicos o elementos (citado en Hernández, 1991).

Para las entrevistas, es necesario utilizar diferentes herramientas para recoger la información: grabadora de audio y/o video, libreta de apuntes y notas, computadoras portátiles, agenda digital y programas computacionales para archivar la información o datos recabados.

4.3.2 Sondeos y Cuestionarios

Los sondeos y cuestionarios son técnicas que se clasifican como cuantitativas. En ellas, el investigador se sitúa frente a una realidad que concibe como externa a él. Las variables que se buscan medir en el ambiente son representadas mediante preguntas que constituyen la esencia de estas técnicas. Los sondeos y cuestionarios comparten una serie de características y, a la vez, se distinguen entre sí por su nivel de precisión y profundidad. Los estudios en el nivel exploratorio se valen de sondeos para tener un primer proceso de familiarización con el objeto o el ambiente estudiado. El propósito de estas técnicas es registrar las repeticiones de ocurrencia de las variables; es decir, con ellas se busca hacer un recuento de las conductas que se presentan así como de la percepción que de ellas se tiene (Priante, comunicación personal: 2003).

Los cuestionarios son los instrumentos más utilizados para la recolección de datos. El cuestionario consiste en una serie de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández,1991).

El tipo de preguntas que se manejan en un cuestionario suelen ser básicamente de dos tipos: cerradas o abiertas. Las cerradas, se consideran cuando sus preguntas generan respuestas delimitadas, es decir, presentan

opciones para responder, muy precisas. En cambio las preguntas abiertas no delimitan de antemano las opciones de respuesta, por lo que el número de categorías de respuesta puede ser muy elevado (Hernández,1991).

En cuanto al factor costo, el cuestionario puede ser el instrumento de recolección menos caro. Puede ser aplicado a un gran número de personas de manera simultánea, por lo que se facilita obtener información de un área extensa en menor tiempo.

En cuanto a la aplicación, el cuestionario según Hernández (1991) puede ser aplicado de distintas formas: autoadministrado, por entrevista personal, por entrevista telefónica o enviado por correo postal.

El sondeo aplicado a los empleados de Televisa Veracruz será manejado de manera autoadministrada, ya que permite reducir tiempo, así como también ampliar el número de personas a las cuales se les va a administrar.

Existen otras ventajas de los sondeos o cuestionarios: como instrumento de recolección de datos las personas tienen más confianza en cuanto a su anonimato y por ello expresan con toda libertad su punto de vista hacia el fenómeno (Selltiz,1976).

Un problema que según Hernández (1991) pudiera presentar el cuestionario es el diseño del mismo, por ello las preguntas deben de ser lo más claras posibles y comprensibles. En cualquier caso se debe de incluir, según este autor, espacios en los que el individuo pueda expresar sus

comentarios sobre el tema tratado, sin inducir las respuestas y sobre todo adecuándose al lenguaje del tipo de persona a la que va dirigido.

4.4 Diseño de los instrumentos

Para esta investigación se elaboraron los dos tipos de instrumentos mencionados anteriormente: La entrevista semiestructurada para los directivos, y el sondeo que se aplicó a los empleados, cada uno de ellos basado en los objetivos planteados al inicio del estudio.

Tanto las entrevistas como los sondeos nos aportaron el punto de vista de los directivos y los empleados de Televisa Veracruz acerca de la efectividad y satisfacción que ellos perciben de los canales de comunicación interna con los que cuentan dentro de la empresa.

El sondeo aplicado a empleados comprende en su totalidad preguntas cerradas debido al número de personas a las cuales se les aplicó Mientras tanto, en el nivel directivo, se aplicó una entrevista semiestructurada, ya que se está estudiando a un grupo menor de personas.

Tanto en las entrevistas semiestructuradas como en los sondeos se tomaron en cuenta los siguientes elementos y variables: redes de comunicación interna, flujos de comunicación ascendente, descendente y horizontal, efectividad y satisfacción. Para fines de este estudio nos basamos esencialmente en la comunicación formal por considerarla más confiable y precisa. Así conoceremos la percepción de los empleados y directivos respecto de los canales de comunicación interna.

4.5 Determinación de la población

La población a la cual se le aplicaron el sondeo y la entrevista se determinaron de manera no probabilística por muestra de expertos en las entrevistas y en el sondeo se llevó a cabo el proceso de selección de muestra por cuotas.

Este tipo de muestra por cuotas, señala Hernández (1991), se utiliza en su mayoría en estudios de opinión o de mercadotecnia. Se reciben indicaciones de administrar cuestionarios con determinadas cuotas o número de sujetos con determinadas características de un total de la población. Mientras que la selección de muestra por especialistas se emplea cuando es necesaria para la investigación la opinión de expertos en el tema y se utiliza principalmente en las de tipo cualitativas.

En el sondeo que se aplicó se determinaron las áreas de la empresa y de cada área se tomó una muestra de 10 empleados de cada área (Técnica, Administrativa, Ventas y Noticias). Así se centró la investigación únicamente en los empleados de confianza y sindicalizados de cada área, excluyendo a los freelance por ser ocasionales en la empresa.

Para la aplicación de la entrevista semiestructurada se tomó una muestra por expertos, de 6 de 10 directivos de la empresa, incluyendo al Director General, tres gerentes de área y dos jefes para así poder tener un panorama más amplio desde la perspectiva de la dirección en la empresa.

4.6 Justificación y propósitos de las preguntas

Ambos instrumentos de medición se formularon a partir de los objetivos generales y particulares que se plantearon al inicio de la investigación y que son el eje de la misma.

Tanto en la entrevista como en el sondeo se buscó conocer la situación de la comunicación organizacional interna de Televisa Veracruz, a partir de la percepción del personal acerca de los canales de comunicación interna con los que cuentan y los flujos de comunicación interna formal dentro de la empresa. Además, se los instrumentos incluyeron preguntas sobre las redes de comunicación interna, y se hizo énfasis en la percepción sobre la efectividad y la satisfacción que tienen los empleados, en sus distintos niveles, hacia los canales de comunicación interna.

4.6.1 Flujos y Redes de comunicación interna

Dentro de los instrumentos de medición (entrevista y sondeo) que se diseñaron y utilizaron para alcanzar los objetivos de esta investigación, se destaca el elemento de los flujos de comunicación interna. Mediante las preguntas que realizamos en ambos instrumentos se analiza la forma en que se dan los tres tipos básicos de flujos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.

Se intentó detectar dichos flujos en el sistema de comunicación organizacional interna de Televisa Veracruz, ya que a través de ella el empleado recibe órdenes y a la vez comunica sus resultados, opiniones, dudas y sugerencias a sus jefes. Del mismo modo, los jefes se dirigen a sus empleados y la comunicación permite la interacción y coordinación entre los distintos departamentos de la empresa. Con ello se propicia un mejor desempeño laboral.

En cuanto a redes de comunicación interna, en este proceso de investigación se revisó su papel, haciendo hincapié en las redes formales. De manera general, se investigó la función de los flujos informales en el canal, se indagó sobre su existencia y sobre su potencial beneficio o daño para la empresa

4.6.2 Estructura organizacional y Canales de Comunicación.

El buen diseño de la organización permite que los canales de comunicación sean claros para los trabajadores. Así mismo el tener bien definidas las tareas con relación al organigrama permite que el empleado se desempeñe satisfactoriamente. Un diseño adecuado permite que cada quien asuma su papel dentro de la organización e interactúe dentro de la misma con respecto a este rol.

Los canales o medios de comunicación interna permiten al individuo ejercer esta interacción con los demás elementos de la empresa a través de los distintos flujos de comunicación que se crean.

Por ello, ambos instrumentos de recolección de datos, entrevistas y sondeo, tratan de detectar cuáles son los canales de comunicación interna más empleados; se buscó diferenciar la variación de canales y de flujos entre niveles de la estructura organizacional. También se buscó conocer si los canales empleados cumplen con su función. Por esta razón podría convenir reemplazarlos por otros más efectivos para la población de la empresa.

4.6.3 Efectividad

Dentro de los sondeos y entrevistas realizadas al personal de Televisa Veracruz se trató de conocer el papel que los canales de comunicación interna están cumpliendo en la empresa. Y se indagó acerca de la percepción de los empleados acerca de la efectividad de estos canales y de la transmisión de información hacia los demás niveles.

4.6.4 Satisfacción

Una más de las variables que se trató de conocer fue el grado de satisfacción de los empleados de Televisa Veracruz hacia los canales de comunicación interna. Es decir, se pretendió saber si los empleados se encontraban conformes con los canales con los que cuentan y con la calidad de su funcionamiento, o bien si preferirían reemplazarlos por otros que cumplieran de mejor manera con sus expectativas

4.7 Análisis de Datos

La información obtenida a través de las entrevistas se analizó en forma cualitativa mediante la elaboración de categorías que permitieran la interpretación de las respuestas obtenidas. Para los datos obtenidos a partir del sondeo se usó el programa Excel que aplicó estadísticas básicas para interpretarlos y generar la información.

Para la primera etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas a algunos directivos de la televisora. Posteriormente se transcribieron las entrevistas realizadas y grabadas a los directivos de la empresa (Director General, 3 Gerentes de área y 2 Jefes de área). Una vez escritas las entrevistas (Formato Anexo 1), se enunciaron las categorías a calificar en este análisis y posteriormente se fueron adecuando cada respuesta a qué categoría correspondía siguiendo los lineamientos del Análisis Cualitativo por Categorías (Sección 4.1.2) y de allí se hizo una revisión de la situación actual de los canales de comunicación interna desde la percepción de los directivos (Presentada en la Sección 5.1).

Para la segunda etapa se realizó un sondeo de la percepción de 40 empleados de la televisora. En este análisis se tomó su parecer mediante el sondeo autoaplicado de su percepción en cuanto a la comunicación interna de la empresa. Posteriormente estos datos se analizaron mediante una distribución de frecuencias, en que se midió que respuestas eran las más comunes entre los empleados para lograr hacer una descripción de la

situación actual de la televisora en cuanto a los canales de comunicación interna y así poder gráficamente representar estos resultados (Presentados en la Sección 5.2).

4.7.1 Análisis cualitativo por categorías

Este análisis se hará con el fin de investigar cuál es la situación actual sobre los canales de comunicación interna, así como también si los canales con los que cuentan son efectivos a partir de las funciones y objetivos de la organización y si los directivos están satisfechos con ellos.

La Recolección de datos se hizo a través de entrevistas semiestructuradas (Formato presentado Anexo 1). La Unidad de Análisis que tomaremos en cuenta para adecuar a las categorías serán las respuestas de cada pregunta realizada (Presentadas Sección 4.7.1.2).

El Contexto en el que se realizó la recolección de datos fue a través de las entrevistas con directivos de Televisa Veracruz.

4.7.1.1 Categorías de análisis:

Las Categorías que utilizaremos en la realización de este análisis fueron

Elegidas a partir de los objetivos generales y específicos planteados en el primer capítulo de la investigación.

1) Efectividad en la comunicación interna: Esta categoría pretenderá resaltar que los directivos denoten que los canales de comunicación cumplan con las funciones para las cuales se emplean así como también logren los resultados que esperan de ellos en cuanto a su papel dentro de la organización. En la Comunicación interna se incluyen todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de estructura en la organización, con motivo del ejercicio de puestos, tareas extraordinarias relacionadas con las operaciones que se realizan en la empresa. Además tanto el emisor como el receptor deben pertenecer a la organización y la comunicación se debe de generar en este contexto organizacional.

La comunicación interna se puede dar en dos niveles, los cuales tomaremos como categorías a analizar en esta investigación:

Efectividad de Comunicación formal interna : Este tipo de comunicación incluye a los canales verbales, escritos y electrónicos y es aquella que fluye por los canales establecidos por la organización.

Dentro de esta subcategoría encontramos estas subcategorías de análisis:

- Efectividad en Canales de comunicación verbales: En esta clasificación incluímos a la comunicación oral que fluye mediante los lineamientos establecidos por la empresa y ayudan a mejorarla : Juntas, Conferencias, entrevistas (ECV).

- Efectividad de Canales Verbales de Comunicación Ascendente Positiva: Es cuando los canales anteriormente mencionados funcionan para transmitir la información de los empleados o directivos de nivel secundario (Jefes y Gerentes) a sus superiores, siguiendo los lineamientos de la empresa en cuanto a los canales de transmisión interna, ya que se considera que transmiten de manera fiel la información en la empresa (ECVAP).

- Efectividad en Canales Verbales de Comunicación Descendente Positiva: Es cuando los canales anteriormente mencionados (Juntas, Conferencias, entrevistas, citas personales) funcionan de manera correcta para transmitir información de los jefes a los empleados (ECVDP).

- Efectividad en Canales Verbales de Comunicación Ascendente Negativa: Es cuando los canales de comunicación verbal interna en la empresa no cumplen con los objetivos o expectativas en cuanto a transmisión de información, ya que se piensa que distorsionan o tergiversan la información que portan de los empleados o directivos secundarios, es decir de un nivel menor dentro de la estructura organizacional (ECVAN).

- Efectividad en Canales Verbales de Comunicación Descendente Negativa: Es cuando los canales de comunicación verbal interna en la empresa no cumplen con los objetivos o expectativas en

cuanto a transmisión de información de jefes a subordinados, ya que se piensa que distorsionan o tergiversan la información que portan (ECVDN).

- Efectividad de Canales de comunicación escrita o impresos: En esta clasificación se incluyen los canales impresos que transmiten información con fines de alcanzar los objetivos organizacionales. Estos pueden ser memorandas, cartas, cotizaciones, informes, reportes, etc (ECI).

- Efectividad en Canales de Comunicación Escrita Ascendente positiva o Impresa: Estos canales son los impresos y que portan información de los empleados a los superiores, de manera fiel, cumpliendo de esta forma con las expectativas en cuanto a transmisión de información. Estos pueden ser memos, cartas, cotizaciones, reportes (ECIAP).

- Efectividad en Canales de Comunicación Escrita Descendente positiva o impresa: Estos canales son los impresos y que portan información de los superiores de la compañía a los empleados o directivos secundarios, de manera fiel cumpliendo de esta forma con las expectativas en cuanto a transmisión de información. Estos pueden ser: pizarrones. Avisos, volantes, carteles, memos, cartas, reportes y cotizaciones (ECID).

- Efectividad en Canales de Comunicación Escrita o Impresa Ascendente Negativa: Estos canales son los impresos y no

funcionan como debieran en cuestión a la transmisión de información de empleados a superiores, pues distorsionan la información (ECIAN).

- Efectividad en Canales de Comunicación Escrita descendente negativa o impresa : Es cuando los canales impresos de comunicación interna no cumplen con su función dentro de la empresa, ya que distorsionan la información que portan de los jefes o superiores a los empleados o directivos secundarios (ECIDN).

- Canales Electrónicos: En esta clasificación incluímos principalmente el correo electrónico, el internet y el intranet, que facilitan y han venido a desplazar a los otros topos de canales de comunicación en sus distintos flujos, por la velocidad de la información así como también de la disponibilidad con la que cuenta para su acceso.

- Efectividad en Canales Electrónicos de Comunicación Ascendente Positiva: Estos canales prácticamente son la red interna (Intranet), correos electrónicos y el internet, y portan la comunicación de empleados a superiores de manera fiel y rápida por lo que se consideran efectivos para la empresa (ECEAP).

- Efectividad en Canales Electrónicos de Comunicación Descendente Positiva: Estos canales prácticamente son la red

interna (Intranet), correos electrónicos y el internet y portan la comunicación de superiores a empleados de manera fiel y rápida por lo que se consideran efectivos para la empresa (ECEDP).

- Efectividad en Canales Electrónicos de Comunicación ascendente negativa: Estos canales prácticamente son la red interna (intranet), correos electrónicos y el internet y no son efectivos para la organización ya que no transmite la información interna de manera fiel de empleados o directivos secundarios a los superiores, sino que más bien los distorsionan (CEAN).

- Efectividad en Canales electrónicos de comunicación descendente negativa: Estos canales prácticamente son la red interna (Intranet), correos electrónicos y el internet y no son efectivos para la organización, ya que no transmite la información interna de manera fiel de superiores a empleados o directivos secundarios, ocasionando así distorsionar la información (CEDN).

2) Satisfacción en cuanto a canales de comunicación interna: En esta categoría señalaremos si están conformes los empleados de la empresa en cuanto a los canales de comunicación con los que cuentan y los resultados que estos generan (SCI). Positivo (SCIP) y Negativo (SCIN).

- Satisfacción en Canales de comunicación verbales: En esta clasificación incluímos a la comunicación oral que fluye mediante los lineamientos establecidos por la empresa y ayudan a mejorarla y que los mismos directivos se sientan conformes con los resultados de estos canales de información: Juntas, Conferencias, entrevistas (SCV).

- Satisfacción de Canales Verbales de Comunicación Ascendente Positiva: Es cuando los canales anteriormente mencionados funcionan para transmitir la información de los empleados o directivos de nivel secundario (Jefes y Gerentes) a sus superiores, siguiendo los lineamientos de la empresa en cuanto a los canales de transmisión interna.

  Se considera que transmiten de manera fiel la información en la empresa y por lo tanto los directivos se encuentran conformes con el resultado de dichos canales en la comunicación interna (SCVAP).

- Satisfacción en Canales Verbales de Comunicación Descendente Positiva: Es cuando los canales anteriormente mencionados (Juntas, Conferencias, entrevistas) funcionan de manera correcta para transmitir información de los jefes a los empleados y estos directivos se encuentran conformes con los resultados (SCVDP).

- Satisfacción en Canales Verbales de Comunicación Ascendente Negativa: Es cuando los canales de comunicación verbal interna en la empresa no cumplen con los objetivos o expectativas en cuanto a transmisión de información, ya que se piensa que distorsionan o tergiversan la información que portan de los empleados o directivos secundarios, es decir de un nivel menor dentro de la estructura organizacional y los directivos no se encuentran conformes con los resultados (SCVAN).

- Satisfacción en Canales Verbales de Comunicación Descendente Negativa: Es cuando los canales de comunicación verbal interna en la empresa no cumplen con los objetivos o expectativas en cuanto a transmisión de información de jefes a subordinados, ya que se piensa que distorsionan o tergiversan la información que portan y los directivos no se sienten conformes con los resultados (SCVDN).

- Canales de comunicación escrita: En esta clasificación se incluyen los canales impresos que transmiten información con fines de alcanzar los objetivos organizacionales. Estos pueden ser memorandas, cartas, cotizaciones, informes, reportes, etc.

- Satisfacción en Canales de Comunicación Escrita Ascendente positiva: Estos canales son los impresos y que portan información de los empleados a los superiores, de manera fiel, cumpliendo de esta forma con las expectativas en cuanto a

transmisión de información. Estos pueden ser memos, cartas, cotizaciones, reportes (SCEAP).

- Satisfacción en Canales de Comunicación Escrita Descendente positiva: Estos canales son los impresos y que portan información de los superiores de la compañía a los empleados o directivos secundarios, de manera fiel cumpliendo de esta forma con las expectativas en cuanto a transmisión de información y logran satisfacer sus necesidades de comunicación interna. Estos pueden ser pizarrones, avisos, volantes, carteles, memos, cartas, reportes, cotizaciones (SCEDP).

- Satisfacción en Canales de Comunicación Escrita Ascendente Negativa: Estos canales son los impresos y no funcionan como debieran en cuestión a la transmisión de información de empleados a superiores, pues distorsionan la información y no cumplen con las expectativas de los directivos (SCEAN).

- Satisfacción en Canales de Comunicación Escrita descendente negativa: Es cuando los canales impresos de comunicación interna no cumplen con su función dentro de la empresa, ya que distorsionan la información que portan de los jefes o superiores a los empleados o directivos secundarios y no logran satisfacer a los directivos por no cumplir con sus expectativas en cuanto a canales de comunicación interna (SCEDN).

- Canales Electrónicos: En esta clasificación incluímos principalmente el correo electrónico, el internet y el intranet, que facilitan y han venido a desplazar a los otros topos de canales de comunicación en sus distintos flujos, por la velocidad de la información así como también de la disponibilidad con la que cuenta para su acceso.

- Satisfacción en Canales Electrónicos de Comunicación Ascendente Positiva: Estos canales prácticamente son la red interna (Intranet), correos electrónicos y el internet, y portan la comunicación de empleados a superiores de manera fiel y rápida por lo que se consideran satisfactorios para la empresa porque cumplen sus expectativos en cuanto a transmisión de información (SCEAP).

- Satisfacción en Canales Electrónicos de Comunicación Descendente Positiva: Estos canales prácticamente son la red interna (Intranet), correos electrónicos y el internet y portan la comunicación de superiores a empleados de manera fiel y rápida por lo que se consideran efectivos para la empresa (SCEDP).

- Satisfacción en Canales Electrónicos de Comunicación Ascendente negativa: Estos canales prácticamente son la red interna (intranet), correos electrónicos y el internet y no son satisfactorios para los directivos ya que no transmite la información interna de manera fiel de empleados o directivos

secundarios a los superiores, sino que más bien los distorsionan (SCEAN).

- Satisfacción en Canales Electrónicos de Comunicación Descendente Negativa: Estos canales prácticamente son la red interna (Intranet), correos electrónicos y el internet y no son satisfactorios para los directivos, ya que no transmite la información interna de manera fiel de superiores a empleados o directivos secundarios, y no cumplen con las necesidades de los empleados ya que ocasionan distorsión de la información (SCEDN).

- Comunicación Informal Positiva: Esta categoría incluye a la comunicación que se genera bajo lineamientos que no son los organizacionales, pero puede ser efectiva en el cumplimiento de los objetivos de la organización además de que transmite de manera más rápida los mensajes (CIP)

- Comunicación Informal Negativa: Esta categoría incluye a la comunicación que se da en la empresa, pero sin seguir los lineamientos de la estructura, por ello no cumplen con las expectativas de los directivos por distorsionar la información y generar rumor y descontrol entre sus empleados (CIN)

Una vez establecidas las categorías se fueron adecuando las unidades de análisis o respuestas, para que se puedan clasificar y analizarse según los lineamientos de esta técnica cualitativa.

4.7.1.2 Respuestas categorizadas de las entrevistas a directivos

En cuanto a las categorías anteriormente presentadas se fueron adaptando como se puede ver a continuación las respuestas generadas a las entrevistas aplicadas a los directivos de Televisa Veracruz (Formato Anexo 1).

Entrevista #1 Realizada el 22/10/03
Entrevistado: Ing. Agustín Camarillo
Puesto: Jefe de área técnica.

1) Mi nombre es Agustín Camarillo Hernández, el puesto es el de jefe técnico, antigüedad en la empresa 20 años y antigüedad en el puesto 10 años.

2) Mi función dentro de la empresa es la de encargado del equipo técnico y la operación del área técnica. Dentro de eso es darle mantenimiento al equipo, instalar equipo y asignar recursos tanto de equipo como de personas que den mantenimiento a ese equipo.

3) Tengo 30 personas a mi cargo.

4) Televisa Veracruz significa para mi la empresa donde he durado más tiempo, la mitad de mi vida. Con la cual he mantenido a mi familia, es una empresa donde me he desarrollado profesionalmente en el área técnica.

5) Dentro de los valores que tiene la empresa es la credibilidad en lo que estamos transmitiendo, honestidad, profesionalismo.

6) Dentro de estos valores me siento identificado, aunque no soy la persona encargada de crear estos sentimientos o valores, ya que soy encargado de suministrar el equipo técnico y el personal y estos creadores de los valores son el personal de producción y de noticieros que son los que crean los productos que recibe el auditorio, por lo cual yo no participo, pero de alguna manera lo que yo puedo hacer es dar mi opinión pero no participo o decido lo que sale al aire en cuanto al contenido.

7) La proporción de información que manejo es de manera verbal en su mayoría, ya que la empresa es bastante pequeña, se recibe mucha información a manera de oficios, circulares, memos, avisos, pero la mayoría de la información fluye de manera verbal. Normalmente recibo una orden de trabajo, orden de grabación, de solicitud de equipo y solicitud de gente de manera escrita y esto se lo informo a la persona correspondiente de manera verbal. Normalmente lo que se hace es decirle al camarógrafo que tiene que venir a grabar de tal a tal hora, y entregarle una copia de la orden por escrito en caso de alguna duda (ECVDP) (SCV).

8) En cuanto a problemas que se recuerden utilizando canales de información verbales y canales escritos, considero que se suscitan de igual manera ya que ambos pueden ser fácilmente olvidados en cuanto

a la información transmitida, porque si yo le digo a una persona que de tal a tal hora hay una grabación y al mismo tiempo le entrego un memorándum igual se le olvida de manera verbal que de manera escrita. Esto debido a la cantidad de trabajo del empleado (ECIDP) (ECVDP).

9) En cuanto a problemas que se recuerden utilizando correo electrónico que se considera como un refuerzo a la información y le prestan más atención ya que se considera un medio más oficial. El problema sería en cuanto a que la persona no lo leyera en el momento y lo leyera posteriormente cuando ya es demasiado tarde (ECEDP) (SCED).

10) En cuanto a que si los canales verbales dentro de su área y la empresa cumplen con la función que deben, o bien distorsionan la información

Yo pienso que cuando das un mensaje verbal, lo que puede pasar es que no te hagan caso, siento que esto no sucede aquí, cuando se transmite una información es algo importante oficial, pero cuando te detienes a platicar con la gente de manera informal se podría generar ese tipo de rumor o chisme, pero cuando tu das una instrucción de trabajo o alguna indicación no. Una información informal no se puede mandar por escrito, en cambio una solicitud de equipo, asignación de trabajo que son cosas importantes si (ECVDP) (SCVDP).

11)Dentro de la empresa si se da este tipo de comunicación informal (CIN).

12)El tipo de comunicación que más favorece a la transmisión fiel de la información es formal, porque si tu mandas información así jugando todo mundo no le toma importancia, en cambio si se platica con la gente de manera formal se cree. En la empresa hay distintos departamentos y cada departamento tiene su fuente de información. Por ejemplo noticias que no toda la información que recibe es interna sino que también hay información externa, de corresponsales nacionales, noticias nacionales que incluso llega con mayor rapidez, que la información que llega de la gerencia para esta área. Igual sucede con los espectáculos que hay mucha información externa que llega, pero que uno como área técnica no está enterado a comparación de reporteros de noticias y espectáculos que están más enterados de que es lo que está pasando y tienen mayor contacto con la gente externa (ECFP) (SCF)

13) El canal por el cual recibo más información de los empleados es el verbal (ECVP).

14) Mi opinión acerca de la comunicación informal o rumor es algo natural, común. Hay mucha gente que le gusta intercambiar información y es algo que no podemos evitar. Es algo que si hay rumores que están afectando a algunas personas tratar de informarles que tal comentario es falso (CIN).

15) En cuanto a canales que utilizo para informar a mis superiores es el Verbal, salvo en algunas ocasiones que se envían cierta información vía correo electrónico (ECVAP).

16) En cuanto a qué depende el uso de determinado canal para informar a mis superiores depende de la información, de la rapidez. Hay cierta información que si se comunica de manera verbal se perdería o fácilmente se puede olvidar, por lo que hay que reforzarla con un escrito, pero normalmente toda la información se manda de manera verbal, personal o por vía telefónica.

17) El tipo de información que funciona más con sus superiores es la formal impresa o la electrónica cuando la información es muy seria o importante, como un servicio o alguna petición de equipo, pero cuando no es así se utiliza la verbal pero no de manera formal sino de manera casual o informal y en los pasillos (ECIDP) (ECVDN).

.18) Los canales que funcionan mejor con los superiores son los escritos cuando se necesitan por la seriedad, si es algo como una indicación sería verbalmente (ECIDP) (ECVDN).

19) Las sugerencias que se harían sería que la comunicación fuera directa, sin intermediarios que es cuando se distorsiona la información, cuando mandas a alguien a que le diga a alguien algo, ya sea de manera verbal o por escrito o bien por correo electrónico pero siempre de manera directa para que no se pierda o distorsione la información.

20) En cuanto a que si está satisfecho con la comunicación interna en la empresa tanto de manera ascendente y descendente si estoy satisfecho ya que siento que hay una comunicación directa y creo que en algún momento

dado se debe de reforzar la información de manera escrita para enfatizarla más, el hecho de hacer un escrito formaliza más las cosas (SCI)

21) Se pueden corregir las distorsiones verbales reforzándola de manera escrita la información (ECIDP) (ECVDN).

Entrevista #2 Realizada el 22/10/03
Entrevistado: Lic. Alfredo Espinosa
Puesto: Jefe de Mercadotecnia

1) Soy Alfredo Espinosa, soy jefe de mercadotecnia de Televisa Veracruz. Tengo 5 años en el puesto y 6 años en la empresa. 5 años en Veracruz y un año en Tampico.

2) Yo me encargo de todo lo que tenga que ver con mercadotecnia de la empresa, desde publicidad y promoción en medios, relaciones públicas y la
parte de análisis de medios y lo que tenga que ver con la parte de comercialización del canal, es decir cotizaciones, todo lo que tenga que ver con cotizaciones de eventos, de programas especiales, con la imagen pública de la empresa y lo que tiene que ver con la comunicación interna que depende del área de imagen corporativas, siguiendo los lineamientos que plantea el corporativo Televisa tanto para vehículos, coches, papelería ropa de trabajo, etc.

3) No tengo personas a mi cargo, ya que yo solo me encargo de todas estas actividades.

3) Para mi es una empresa importante, es la más importante televisora del estado. Tiene 40 años de transmitir en Veracruz, primero como Televisión Independiente de México (TIM) y después como Televisa y pertenece a una empresa importante como lo es Televisa. Para mi representa un gran orgullo porque mi papá trabaja allí, mi hermana también, es algo así como continuar algo con lo que he nacido y he crecido. Entonces para mi significa mucho, siempre he dicho que si a mi me ofrecieran un puesto en otra televisora yo no aceptaría, me iría a otra marca, pero de televisión no me iría a otra empresa. Para mí si representa demasiado, creo mucho en los valores y en la cultura que tiene la empresa.

4) Lo que nos ha marcado la empresa es la responsabilidad, la honestidad, el trabajo en equipo, el compromiso social. Los valores de Televisa Veracruz y el corporativo Televisa es informar y entretener a la gente y estar comprometidos con la comunidad a la que le sirves, tanto en los programas y a través de los noticieros principalmente.

5) Me siento bastante identificado, independientemente que sean los valores de la empresa, yo valoro mucho la responsabilidad y la honestidad son valores que yo considero muy importantes y que dependen de hecho que una persona crezca como persona y que sea responsable de sus actos.

6) 80 % fluye de manera formal y el 20 % de manera informal. Comunicación informal refiriéndome a que no necesariamente tenga que ir a solicitar algo sino que vaya directamente con la persona encargada y lo solicite y la comunicación formal son todos los memos, correos electrónicos y avisos. Como yo me encargo de la parte que maneja el tablero de avisos, el circuito cerrado de televisión, la entrega y distribución de los boletines de gente Televisa (ECFP) (SCF).

7) En cuanto qué canales de comunicación son más efectivos tanto para comunicación ascendente como descendente yo opino que cuando es información general que le concierne a todos los empleados, los canales más adecuados es el boletín y el póster. En sí el video promocional son pocas personas las que los ven por sus mismas actividades no se los permiten. El boletín lo toman, se lo llevan a su casa y lo leen con detenimiento y es más efectivo inclusive que el mismo póster que muchas veces pasa desapercibido, aunque esta en un área común. Cuando es información particular se utiliza correo electrónico, que ya desplazó a los memos (ECIDP).

8) En cuanto a problemas que se han suscitado utilizando canales verbales es que según mi opinión las palabras se las lleva el viento, yo siento que no debería de haber ningún problema si el personal fuera profesional al 100%, si yo digo algo se debería de realizar así y no debería de haber problemas. El detalle es que a veces nadie quiere tomar responsabilidades de lo que hace, y le echa la culpa a sus

compañeros y así se va distorsionando la información, si pasa de canal a canal y allí es donde se pierde. Por eso se trata de evitar ya sea mandando la información por canales escritos y electrónicos tratándose de información de áreas particulares casi nada es verbal (ECVDN).

9) En cuanto a problemas a partir de canales escritos, no recuerdo ninguno en particular, salvo que aunque uno escriba algo muchas personas no lo entienden por se un lenguaje un tanto rebuscado en el escrito. En cuanto a problemas con correo electrónico hay el problema de que hay veces que a la persona que se lo envías una solicitud, y esta persona no se encuentre en su lugar de trabajo hace imposible que lo recibe o que atienda a esta solicitud y que no lo lea.

10) El canal que favorece más a la fidelidad de la información es el escrito, obviamente hay unas áreas que por su propia naturaleza no tienen acceso al correo electrónico entonces en los tableros se coloca la información general, alguna disposición legal, alguna información de los seguros con los que cuenta el empleado, etc. Para quien contamos con correo electrónico es el canal más eficiente definitivamente es el mail (ECIDP).

11) Mi opinión acerca de los canales verbales en la empresa es que son buenos, siempre y cuando haya el compromiso en la gente, si la gente no se compromete con lo que dice es muy fácil esquivarlo. Pueden decir “Es que a mi no me lo dijeron, a mi nunca me lo dieron por escrito” entonces es cuando surgen los problemas. Yo creo que

funciona más el verbal cuando se tiene un área de trabajo cercana. Por ejemplo si tu estás en el área de ventas o en el área de producción, si tu haces una junta obviamente es verbal, no estamos acostumbrados a levantar las famosas minutas, en este caso la información verbal que es directamente a quien le interese es la adecuada y no hay ningún problema. Cuando tiene que pasar de una voz a otra voz generalmente se va desvirtuando y se convierte en los famosos "rum rums". "Yo escuche esto o el otro" y eso si no es nada favorable. Cuando es en tu área específica si representa ayuda (ECVDN).

12) Mi opinión de los canales escritos son los más favorables, es mejor que este puesto por escrito pues "papelito habla" porque al final de cuentas el que hace un escrito se hace responsable de lo que está allí, ya sea en la solicitud o en la petición, algún reclamo, alguna queja y entonces de alguna manera el canal escrito siempre es el más adecuado (ECIDP).

13) En cuanto a canales electrónicos, definitivamente el e-mail es el que ha venido a desplazar. Cuando yo llegue a Televisa hace cinco años aunque existía el correo electrónico no lo utilizábamos como medio formal. Forzosamente teníamos que imprimir en un papel membretado, firmarlo y entregar la solicitud en el área correspondiente, ahora no. Inclusive muchas solicitudes del corporativo se mandan por correo electrónico y esto hace mucho más ágil el envio y recepción de información porque se puede anexar archivos de Word, Excel y Power Point, inclusive de video o de música. Sigue siendo hasta que no exista otra cosa, es la forma más

eficiente y rápida de comunicar algo. Sobre todo en determinados mandos es el canal más adecuado (ECEDP).

14) En general es buena, aunque se puede mejorar como cualquier cosa, la bronca es que hay algunos detalles que se nos pasa comunicarle a la gente, que no consideramos importante pero para otras personas si lo puede ser y es allí donde están los problemas. Luego por ejemplo supongamos que hay un cambio de programación y tenemos un cliente que tiene un spoteo metido allí y que no se lo vamos a poder cumplir porque cambio la programación. Si el de programación da por sentado que tu lo vas a saber obviamente vas a afectar a la gente de ventas y por ende a algún cliente. Esos son los errores que se pueden cometer, dar por sentado cosas o suponer cosas y no aclararlas. De todas formas la comunicación se puede mejorar. En cuestión interna el programa de comunicación interna empezó en el mes de mayo, apenas tiene año y medio casi y ha cumplido sus objetivos pero no al 100%. Obviamente hay mucha información que el empleado puede conocer, pues de alguna manera existen los canales a los cuales se puede enterar, ya no puede preguntar directamente a alguna persona si existen canales como el boletín, el video etc. La comunicación es la mejor herramienta pues fortalece a las organizaciones (SCI) (ECIP).

15) La comunicación informal no debería de existir pero en todas las organizaciones existe, no se puede evitar. Ya es algo que van intrínseco en cada persona, yo lo considero malo, se supone que por eso existen los canales adecuados tanto escritos como verbal, de jefe a

subordinado, no deberían de existir los rumores, pero existen. Sobre todo cuando el rumor no es aclarado, cuando lo dejas difundir y que corra y que se haga muy grande y se convierta en una verdad, por no aclararlo o desmentirlo puede causar daño a las personas como a las organizaciones (CIN).

16) Los canales que utilizo para informar a mis superiores son el correo electrónico y el verbal (ECEAP) (ECVAP).

17) El que se use un canal u otro depende de la importancia o urgencia del asunto, si es algo muy urgente y es de menor importancia, o sea me refiero que no tenga que ser una explicación enorme, definitivamente es más rápida la verbal porque vas y le consultas al director y te dice si o no y nada más. Cuando es algo mucho más elaborado como una propuesta económica pues si se tiene que hacer por escrito y se analiza los pros y contras, definitivamente tiene que ser apoyada por la verbal, entregas el escrito y se lo explicas verbalmente (ECVDP) (ECIDP).

18) El tipo de información que funciona mejor para transmitir información a mis superiores definitivamente es la formal (ECFP) (SCF).

19) En cuanto a canales de información para enviar mensajes a mis superiores son mejores los escritos, porque funciona mejor para mandar información confidencial (ECIAP).

20) En mi opinión la empresa podría mejorar en cuestión a la transmisión de información de manera más rápida, que a lo mejor algunas veces nos llega una información y que por X o Y tengamos muchas ocupaciones y lo dejamos para al rato, luego hay alguna información que pueda ser apremiante para todos los empleados y simplemente yo no la coloque en el tablero de avisos o no la comunique a los jefes de área y ellos a su vez a su gente podrían ser los errores, que caigamos en pereza y no comuniquemos. También que se puede mejor es el canal es el circuito cerrado, que no hubiese un solo monitor sino que hubiera un monitor por cada área, a la hora de circuito cerrado, y que lo pudieran ver, que no distraiga tanto al personal. Obviamente hacer más llamativos los pósters, colocarlos con tiempo para que el empleado esté cerrado. Que se este abierto para las preguntas del empleado y así poderlo ayudar en caso dado de que te pregunte a que persona puede recurrir. Por ejemplo ahorita en el tablero está colocada una promoción para adquirir un coche para empleados que están de planta, sindicalizados como no sindicalizados, y como saben que yo soy la persona que se encarga del tablero, vienen y me preguntan, "Oye es contigo esto" entonces tu le dirás que persona es la adecuada, y aunque este puesto allí se lo vuelves a explicar y le aclaras todas las dudas. Más que nada tienen que reforzar la información aunque estén los canales puestos allí y que haya mucha comunicación entre la persona encargada y los demás empleados, que no lo vean como algo rígido y solemne, sino que exista la confianza de acercarse y preguntar alguna duda para que todo le quede muy claro (ECIAP).

Entrevista # 3 Realizada el 22/10/03

Entrevistado: Lic. Rogelio Pano

Puesto: Gerente de Noticias

1)Soy Rogelio Pano. Soy Gerente del área de noticias en Televisa Veracruz. Tengo 19 años en la empresa y 11 años en el cargo de gerente de noticias.

2)Tengo a mi cargo aproximadamente 30 personas.

3)Televisa Veracruz, es mi fuente de ingresos, además es la empresa que

Me ha permitido realizarme profesionalmente.

4)Los valores que tiene la empresa son en cuanto a los que se intentan desarrollar en el área a mi cargo que son honestidad, responsabilidad y compromiso con la gente son los tres valores fundamentales.

5) Aproximadamente el porcentaje de la información que se maneja de manera formal es variado. En el área de noticias hay varias de recibir la información. El proceso que se ha dado recientemente es que la ciudadanía se convierte en una fuente de información. Un porcentaje de la información que se genera en esta área, se da en las fuentes ajenas a esta empresa, como son los ciudadanos. Los ciudadanos se

quejan, nos dicen problemas, nos dicen donde están los conflictos, no nada más nos vamos con las fuentes de información oficial como son avisos, boletines, sino que una buena parte de la información está sustentada en lo que la ciudadanía dice. Incluso ahora se está dando más énfasis en la información social, a lo que me refiero con esta información que se enfoquen en los problemas tuyos como ciudadano que tengan una repercusión, un espacio ante los noticiarios.

6) En cuanto a canales para transmitir la información tanto de manera ascendente como descendente, el trato aquí es directo por ser una empresa tan pequeña, es un espacio pequeño que incluso ya presenta niveles de saturación, entonces eso hace que la comunicación sea más directa, además aquí no hay mandos medios, es decir, que la información del jefe a sus colaboradores se transmite de manera directa y a través de los avisos que son anuncios pegados en los tableros, pero casi por lo general la información fluye de manera directa.

7) El hecho de utilizar un canal u otro depende de la situación misma, siempre trato que sea un canal de comunicación interna directa para evitar malos entendidos, para evitar suspicacias, para que los problemas tengan una mejor vía de solución.

8) Yo creo que cuando la comunicación es directa, tanto de manera verbal como escrita o por vía electrónica no debe de haber ningún problema.

9) La transmisión directa verbal favorece más la fidelidad de la información que los demás canales y con ello nos referimos a que no haya intermediarios (ECVP)

10) El diálogo con los empleados es fundamental para llevar a cabo un buen trabajo y ellos se sienten más motivados al ser escuchados. Yo creo que una empresa donde los altos mandos no dialogan con los empleados es una empresa donde hay mayor índice de problemas(ECINTN).

11) En cuanto a la satisfacción dentro de la empresa en comunicación, creo que tenemos muchas fallas de comunicación interna y eso se da mucho en las empresas de comunicación y hay una frase para definir este tipo de problemas, los famosos "radiopasillos" que es muy común (ECINTN).

12) Esta empresa es muy propensa al rumor o sea a los "radiopasillos" porque yo creo que la comunicación en esta empresa desde los mandos superiores a los empleados, no fluye como debiera, o sea hay cuestiones que no se informan, o bien no se informan de manera puntual, dando pie a un rumor, que de repente se convierte en una verdad sin fundamento (CIN).

13) Los canales que utilizo para comunicarme con los superiores, son de manera directa, generalmente nos estamos informando, poco utilizamos el e-mail, ni el teléfono, más bien de manera directa.

14) La comunicación formal es la que más funciona en cuanto a la transmisión de información con sus superiores (ECFP) (SCF)

.

15) En cuanto a canales, los verbales son los que más funcionan en cuanto a la comunicación con sus superiores (ECVAP).

16) En mi opinión debe de haber mayor diálogo entre los jefes y los empleados, mayor número de reuniones, mayor motivación para los empleados, yo creo que debemos de hacer sentir al empleado que es importante y esto se puede dar empleando canales como carteles que hable sobre los empleados más destacados, a lo mejor un pizarrón, notas en los diarios donde se avale nuestro trabajo yo creo que se debe de mejorar la comunicación con los empleados, sobre todo conocer que es lo qué quieren, qué es lo que ellos sienten y que expectativas tienen (ECDN)

Entrevista #4 Realizada el 23/10/03
Entrevistado: C.P. Eduardo Mugica Reyes
Puesto: Gerente Administrativo

1) Mi nombre Eduardo Alberto Mujica Reyes, puesto gerente administrativo, jefe es el C.P. Mario Díaz que es el director general

y pertenezco al área de administración. Tengo 20 años en el puesto y en la empresa.

2) Tengo a mi cargo el departamento de Contabilidad, el de recursos humanos y el de cómputo y en forma general la de administración total de la empresa, la relación con sindicatos y la relación con los trabajadores de manera directa.

3) A mi cargo tengo 12 personas de manera directa.

4) Televisa Veracruz ha significado todo en forma personal, ha significado mi vida profesional, en forma de trabajo ha sido una meta que he logrado en todos estos años que llevo en la empresa, tengo la camiseta muy bien puesta.

5) Aquí son dos etapas muy importantes cuando llega el Sr.Azcárraga cuidaba mucho el bienestar de la pantalla y del empleado, que la pantalla no podía salir un desnudo o malas palabras, estaba muy bien cuidado. El Señor decía que la pantalla era para la familia y esta segunda etapa se inicio con el Sr. Azcárraga Jean quien entró con muchos problemas económicos que le habían dejado y tuvo que tomar decisiones muy fuertes, decisiones que los que nos quedamos apreciamos de que valieron la pena por los resultados que se están obteniendo y ahora se preocupan por nuestra situación, por que se dieron cuenta que los que nos quedamos seguimos redituando.

6) De los valores que tiene la empresa y que hace que me identifique con ella, la honestidad ante todo, ser claros con los clientes de lo que estamos vendiendo.

7) Tenemos dos años y medio que Televisa creó una página de internet de información de todos los empleados. Cada empleado se puede introducir mediante una clave que tiene y su número de empleado, y en ella puede checar su prima de antigüedad, vacaciones, de las promociones con las que cuenta por trabajar en la empresa, de los avisos de manera directa. Además hay anuncios que se mandan a toda la república y que se imprimen y pegan en los pizarrones, independientemente de que cada uno lo puede checar desde su computadora. En la comunicación descendente aquí tenemos que la organización está dividida en gerentes y cada gerente es responsable de la comunicación con su gente en relación a su trabajo directo (SCE).

8) Los canales verbales son los que más utilizo para informar a los trabajadores de mi área o por correo electrónico, que está desplazando a los escritos. Inclusive sirve de refuerzo para la comunicación verbal, ya que primero lo digo y después le mando un mail para que no quede duda y lo confirmo (SCV) (SCE) .

9) La decisión de utilizar un canal u otro depende de la información, importancia de los mensajes, cuando son cosas de suma importancia se hacen vía correo electrónico y si son cosas simples vía verbal, lo platicamos.

10) Los canales más efectivos son los electrónicos cuando la información es externa, aunque también muchas veces también se utiliza de manera interna, cuando es algo directo como vacaciones, algún castigo, se le hace el escrito y posteriormente se archiva, como respaldo, lo verbal lo utilizamos cuando se trata de algo muy simple, pero casi siempre evitamos que se quede nada más en la forma verbal, porque sino se tiende al rumor (ECEDP).

11) De manera verbal se han originado muchos conflictos en cuanto a que nadie se responsabiliza de la información y el empleado a veces afirma que no se le dio la indicación y se le tiene que enfrentar su palabra contra la del jefe, por lo que se decidió hacerlo mejor de manera escrita para respaldar lo dicho de manera verbal (ECVDN).

12) En los canales escritos y en los canales electrónicos no se ha originado ningún problema en cuanto a distorsión de información, ya que si tienen alguna duda se pregunta y se vuelve a explicar(ECEP) (ECIP)

13) Los canales que favorecen más la fidelidad de la información son los escritos (SCE) (ECEP).

14) El canal que más favorece la distorsión de la información es el verbal, con el famoso “radio pasillo”. Afortunadamente hay gente que se atreve a preguntar pero cuando hay un rumor muy fuerte

sacas un escrito y lo pegas en el pizarrón y así se aclaran las dudas (CIN).

15) El canal que más motiva al empleado a la retroalimentación es una combinación, primero la plática y luego el electrónico, o viceversa el correo electrónico y posteriormente se le manda a llamar, y aclarar las dudas (ECVAP) (ECEAP).

16) Estoy bastante satisfecho con la comunicación dentro de mi área, tanto de manera ascendente como descendente, de manera ascendente la única comunicación es con el C.P. Díaz, y que fluye de manera directa y verbal constante, y con los empleados se está abierto para que me digan su problemas o me dan alguna observación (SCA) (SCD).

17) Este tipo de información informal o "radio pasillos" es lo peor que le puede pasar a cualquier empresa por que la destruye, va formando grupos y muchas veces esta información es falsa y se va propagando por toda la empresa. Es muy difícil evitar que se de la comunicación informal, porque tanto los correos electrónicos aceleran la propagación de la información o rumor por el corporativo (CIN).

18) En cuanto a comunicación ascendente los canales que utilizo con mis superiores es el correo electrónico y platica diaria, tenemos reuniones casi todos los días de todos los gerentes con el director general, y se levanta la minuta, en ese momento para que todos estén

enterados de lo que paso, y los envía por correo para confirmar que quedamos enterados (ECEAP).

19) El canal mediante el cual me dirijo a mis superiores depende de la importancia por lo general al director me dirijo de manera directa.

20) La comunicación formal funciona mejor en la empresa para transmitir información a mis superiores, pues se deja todo claro (ECF) (SCF).

21) Desde mi punto de vista los canales que funcionan mejor son los electrónicos y escritos (ECEP) (ECIP).

22) Eliminando los "radio pasillos" teniendo la confianza a los gerentes y aclarando sus dudas de manera directa, haciendo más juntas donde se aclaren sus dudas, sin embargo somos tan pocos ahora y hay más trabajo que no nos da tiempo de tener tanto contacto. Lo escrito es lo fundamental pues ayuda a cubrir las necesidades en cuanto a tiempo. Las pizarras son muy importantes aunque a veces hay gente que no las lee, además muchas veces entregamos volantes de mano en mano a toda la población y que lo firmen de enterado (CIN).

23) Califico los canales verbales como malísimos (ECVN).

24) Tanto los escritos como los electrónicos son muy buenos (ECEP) (ECIP).

Entrevista #5. Realizada el 23/10/03

Entrevistado al C.P. Mario Díaz

Puesto: Director General de Televisa Veracruz

1) Mi nombre es Mario Díaz Alvarez. Mi cargo es de director general de Televisión del Golfo, S.A (Televisa Veracruz) y tengo una antigüedad en la empresa de 33 años.

2) El papel que tengo dentro de la empresa es de director general de esta compañía en Veracruz y mi función es supervisar todas las actividades involucradas con la operación de la televisora, dentro de la parte administrativa, operativa, ventas y producción.

3) En forma directa tengo como 5 personas y en la compañía somos aproximadamente 150 personas.

4) Televisa Veracruz es una empresa de comunicación, es el medio de comunicación más importante en el estado y filial de la empresa más grande de comunicación más importante en México y América Latina y es una empresa con una gran responsabilidad ante nuestro auditorio y público en general.

5) La política que se tuvo en sus inicios fue que todos los que se emplearan aquí fueran veracruzanos, evitando traernos a gente del Distrito Federal y los resultados se están observando en pantalla. Los

valores de la empresa son la responsabilidad de las personas que trabajamos en ella.

6) La proporción de información que fluye por canales formales es de unos años a la fecha el 90% de la información formal es enviada por el e-mail, que desplazaron a los medios escritos como memos y cartas. Algo en video conferencias y algunas veces en las juntas. En la comunicación informal, esa se da todos los días, más seguido que la formal, precisamente por ser una empresa tan chica, hay mucha plática y contacto personal de todos los niveles, y también este tipo de información tiende al chisme (ECFP).

7) Los canales más efectivos dentro de la empresa por la productividad y la fidelidad de la información son los electrónicos, porque puedes abarcar un mayor número de personas y se puede comprobar que se mandó la información y los peores son los verbales, porque se distorsiona la información (ECEP) (SCE).

8) Los problemas relacionados al mal uso de los canales de comunicación se dan con mayor frecuencia por canales verbales, pero también en una minoría se han ocasionado con correos electrónicos, principalmente en el recurso de "las cadenas de información" que se pierde la dimensión de que personas recibirán el mensaje (ECVN).

9) El canal que favorece más la fidelidad de la información es el electrónico, que vino a desplazar a las memorandas o las cartas, pero siempre es útil debido a que es fácil su acceso, "el papel habla" en

este momento el mail con que mande la persona el mail se da por enterado o autorizado (ECEP).

10) El verbal es el que más favorece a la distorsión de información, por el tiempo y por la serie de intermediarios que portan la información (ECVN).

11) El canal que más motiva a los empleados es dependiendo de los niveles se pueden resumir. Cuando hablamos de niveles de primer orden en cuanto a ser directo y a veces hasta un segundo nivel hay una retroalimentación de manera directa, ya sea mediante el e-mail o de opinión. En el resto en su mayoría es de manera verbal, porque se hace de manera directa. Este tipo de comunicación nunca va a desaparecer, se necesita a veces para aclarar los puntos de vista, mediante una reunión personal.

12) El tablero es el canal idóneo para dar avisos de manera general, para comunicar y se da por hecho que todo el personal lo utilice, y la comunicación informal ayuda a que se enteren que hay un aviso o un póster con determinada información (ECIDP)

13) Me siento satisfecho en cuanto a lo formal ya que considero que por la cercanía la comunicación es buena, pero la informal genera problemas, chismes y se especulan cosas, y generan tensión interna (SCF).

14) La comunicación informal existe en todas las empresas e incluso es más rápida que la formal, se interpreta cada quien desde su punto de vista, y se generan muchos chismes y es nociva a la empresa. Se debe de evitar aclarando los puntos que propiciaron el rumor.(CIN)

15) En mi opinión a nivel corporativo se está haciendo un esfuerzo porque se tenga una mejor comunicación con todos los empleados y en todos los niveles, para evitar enterarnos por terceras personas de lo que sucede. Implantar comunicados vía mail bien explicados aclaratorios, ayudarán a la moral de la gente. Cuando no se entiende lo que se está haciendo, se cae la moral de una empresa y sin moral baja la productividad. Yo siento que todavía falta mejorar la comunicación interna en relación empresa empleado y aclarando todas las dudas. Había la idea de tener una video y una estación de radio interna con noticias propias, y la gente sabía lo que se realizaba de manera interna y se llevó a la práctica pero no funcionó y es mejor que el boletín. Eventualmente crear una boletín electrónico y enviarlo a toda la empresa para saber que es lo que está pasando, y sería bueno implementarlo.

16) Los canales verbales los clasificaría como regulares, los escritos son poco eficientes porque tardan en llegar bastante tiempo y electrónicos muy buenos (ECEP) (ECIN)

Entrevista #6 Realizada el 23/10/03

Entrevistado: Ing. Benito Juárez.

Puesto: Gerente técnico

1) Mi nombre es Benito Augusto Juárez Lagunas. Soy el encargado de la gerencia técnica, tengo 20 años laborando en la empresa y 14 años en el puesto de gerente técnico.

2) Mi función dentro de la empresa es la de administrar, planear, instalar y mantener la infraestructura técnica, así como también de los recursos humanos tanto en la producción y dar soporte a las operaciones.
3) A mi cargo tengo 108 personas incluyendo personal de confianza, sindicalizado y freelance.

4) Televisa Veracruz significa para mi, la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, participando en el desarrollo de la televisión regional, además de ser el medio de sostén económico familiar.

5) La empresa dentro de sus valores maneja un compromiso de triple carácter, hacia su interior de la empresa, hacia los clientes y hacia el teleauditorio con la promoción de valores como la honestidad, responsabilidad y la lealtad. e siento totalmente identificado con estos valores.

6) La proporción de la información que manejo en el área técnica fluye por canales formales, la información operativa un 80% de

manera formal y un 20% informal, y la información de producción 50% por canales formales y 50% por canales informales (ECFP).

7) Los canales que utilizo para comunicar e informar a mis empleados son los escritos, circulares, oficios, manual de procedimientos y bitácora, así como también utilizo la comunicación verbal (ECIP) (ECEP).

8) El hecho de utilizar uno u otro canal depende de la confiabilidad con que se desee manejar la información así como también la premura del tiempo que requiera la información.

9) En general los canales más efectivos son los electrónicos, porque son más rápidos, no dependen de los servicios de una secretaria, pueden ser enviados a múltiples usuarios de manera instantánea y se logra un importante ahorro de papel (SCE) (ECEP).

10) Los problemas que se han generado a partir de canales verbales de comunicación es básicamente por olvido de información y la poca responsabilidad ante la información.

11) En cuanto a los problemas por canales escritos se deben a la falta de oportunidad, pasa mucho tiempo entre el momento de la necesidad y su puesta en conocimiento (ECIDN).

12) En cuanto a los problemas generados a partir de canales electrónicos se derivan a partir de las fallas en la Intranet, errores al

escribir el e-mail al destinatario, o simplemente que no consulte a tiempo la información(SCE)

13) En cuanto a la comunicación ascendente el canal que favorece más la Fidelidad en la comunicación es el escrito debido al manejo de la información y el respaldo que existe en él, al comprometer a su autor en caso de algún problema (SCIA).

14) El canal verbal favorece más la distorsión de la información sobre todo de manera descendente (ECVDN).

15) Estoy insatisfecho en cuanto a la comunicación interna, por que la intranet solo funciona en los niveles ascendentes, pero a niveles descendente la comunicación se relega al uso de circulares o verbal. (ICI)

16) Los canales verbales son por los que los empleados se comunican de mejor manera con sus superiores.(ECVAP)

17) La comunicación informal es dañina para la empresa, por lo que se tiene que atender antes de que sea generadora de algún conflicto o cambio inminente (CIN)

18) Los canales que utilizo para informar a mis superiores son los tres: El electrónico para reportes y solicitud de autorizaciones, el escrito para recibo de copias de memorandas enviadas a otras áreas, solicitudes de gastos de viaje, vacaciones, etc. Así como la

verbal para aclaración de dudas o asuntos de atención inmediata (SCF)(ECFP)

19) El canal que yo utilizo para comunicarme con mis superiores depende del tipo de comunicación y si se debe de confirmar esta información.

20) Desde mi punto de vista la empresa emplea de mejor manera la comunicación formal para comunicarse de empleados a superiores(SCF).

21) Los canales electrónicos por su inmediatez y accesibilidad, son benéficos para la empresa y comunicación ascendente, porque se pueden anexar documentos, gráficas, hojas de cálculo, presentaciones, etc. Con el fin de complementar la información (ECEAP).

22) En mi opinión es necesario mejorar los canales descendentes mediante la ampliación de intranet y promover mayor cultura de acceso a medios electrónicos (ECEDN)

Cabe destacar que algunas respuestas no fueron categorizadas por no pertenecer a ninguna de las categorías mencionadas, como es el caso de las preguntas sociodemograficas (Primer bloque).

4.2 Análisis cuantitativo por distribución de frecuencias.

Para esta segunda etapa de la recolección y análisis de datos recurrimos a la técnica cuantitativa de distribución de frecuencias. En esta técnica partimos de la codificación de los datos generados por el sondeo que realizamos a 40 empleados distribuidos en todas las áreas de la empresa Televisa Veracruz. Se creo una hoja de codificación y mediante el paquete de Excel se fueron baseando los resultados.

Posteriormente de esa hoja de codificación, se interpretaron los datos mediante la creación de gráficas y se explicaron los resultados del sondeo de la muestra que seleccionamos como parte representativa de la televisora.